

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

deur

Magdalena Johanna Petronella Cowley

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

Philosophiae Doctor

In die Fakulteit Geesteswetenskappe,

**Universiteit van Pretoria
Pretoria**

Julie 2007

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

deur

Magdalena Johanna Petronella Cowley

Promotor: Prof. R.P. de la Rey

Departement: Sielkunde

Graad: Philosophiae Doctor

Opsomming

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

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

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

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

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

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

by

Magdalena Johanna Petronella Cowley

Promotor: Prof. R.P. de la Rey

Department: Psychology

Degree: Philosophiae Doctor

Summary

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

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

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

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

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

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

Dankbetuigings

Die outeur rig graag dankbetuigings aan die volgende persone:

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

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

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

Inhoudopgawe

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Opgawe van figure

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

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

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

Opgawe van tabelle

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

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

Teoretiese Onderzoek

1 Algemene Inleiding

1.1 Algemeen

“Tempora mutantur, nos et mutamur in illis”

Tye verander en die mens verander saam met die tye, lui die bekende Latynse spreekwoord. Verandering was nog altyd ‘n integrale deel van die mensdom se bestaan. Gedurende die afgelope eeu het verandering egter self verander. Die laaste dekade van die twintigste eeu is deur ongekende verandering gekenmerk. Die nuwe millennium het met groot feesvierings aangebreek. Dit was asof die mensdom die pyn en sielesmart van die vorige eeu in die vreugde van die oomblik wou begrawe om die nuwe jaar, die nuwe eeu, die nuwe millennium met hoop op ‘n beter toekoms binne te gaan.

Kenners op die gebied van verandering het egter nie in die optimisme van die oomblik gedeel nie. Hul waarskuwende stemme het reeds etlike jare in die ore geklink van diegene wat bereid was om te luister. Martel (1986, p. 11) is een van die futuriste wat reeds in die tagtigerjare die aandag op die behoefte aan vaardighede om verandering te bemeester, gevestig het. Hy wys daarop dat die mens in ‘n veranderende wêreld lewe, maar tog optree asof kontinuïteit aan die orde van die dag is. Kontinuïteit is egter onnatuurlik en moet ten gunste van verandering prysgegee word. Waardevolle geleenthede gaan verlore omdat mense die toekoms wil beplan op grond van die aanname dat die toekoms soos die verlede gaan wees. Om dié rede moet die mens leer om verandering te antisipeer en te benut. Die beste wyse om vir verandering voor te berei is om dit te verstaan en op grond van die begrip daarvan ‘n nuwe benadering tot die toekoms te volg.

Nelson en Quick (2000, p. xxi) voorspel dat verwysing na die tema van verandering sal toeneem en ondersteun die idee om bestuurders met kennis en vaardighede toe te rus sodat hulle verandering kan hanteer:

“The new millennium will be characterized by a pervasive theme, and that theme is change. We saw hints of change in the 1990’s, but nothing like the change that is predicted to occur in 2000 and beyond. Future managers must be equipped with the knowledge and the skills to manage this change.”

Hultman (1998, p. 15) beklemtoon die invloed van verandering op die psige van die mens en wys daarop dat verandering onsekerheid, angs en vrees meebring, hetsy dit op 'n bewuste of onbewuste vlak voorkom:

“The future is always uncertain, and no matter how carefully we plan, we are vulnerable to having bad things happen. Acting on needs within a context of vulnerability is part of our human reality. Since our vulnerability is constant and we’re aware of it either consciously or subconsciously before we act, our awareness produces anxiety and fear.”

Barna en Hatch (2001, p. 303) stel dit onomwonde:

“Truly, life in the third millennium is not meant for the faint of heart.”

Aanhalings soos die voorafgaande bring talle vrae in die mens se gemoed. Waaroor gaan die ongekende verandering wat die mensdom in die nuwe millennium te wagte kan wees en waarvoor is moed en durf nodig? Is dit enigsins anders as die verandering wat die vorige eeue gekenmerk het? Kan dit met dieselfde perspektiewe en vaardighede as voorheen hanteer word of sal dit andersoortige perspektiewe en vaardighede vereis? Dui dit op iets meer ingrypend as die gewone daaglikse veranderinge of is dit bloot oppervlakkig van aard? Is dit nodig dat die aard en wese daarvan deurgrond en verstaan word ten einde dit te kan hanteer? Raak dit die alledaagse gebeure wat die individu se lewensgang beïnvloed of tas dit die kern van die individu se waardes, denkwyses en geloofsoortuigings aan? Moet elkeen self iets daaraan doen, of kan dit aan die leiers in die samelewing oorgelaat word om die rigting aan te dui?

Senutergende vrae teister die gemoedere van mense, hetsy hulle kenners op die gebied van verandering is of bloot individue is wat oor die lewe peins en probeer sin maak uit die daaglikse geworstel om lewenseise te hanteer. Hoe dit ook al sy, dit is nodiger as ooit tevore om doelgerig oor verandering te besin, die verskillende dimensies daarvan te deurgrond, die dinamiek daarvan te verstaan en om die nodige vaardighede aan te leer om verandering konstruktief te hanteer en uiteindelik om die gang van verandering in die regte rigting te stuur. Die proefskrif is dan ook inderdaad 'n poging om deur middel van 'n sistematiese teoretiese ondersoek antwoorde op sommige van die vrae waarna verwys is te vind, 'n teoretiese raamwerk vir die beskouing van verandering daar te stel, asook om 'n werkwinkel daar saam te stel om individue met psigologiese vaardighede kenmerkend van 'n lerende organisasie toe te rus ten einde die toekoms hoopvol te betree. Die verwagting is dat diegene wat verandering verstaan en benut, toenemend in staat sal wees om 'n gunstige toekoms te skep.

In wese stel die hantering van verandering 'n vraag oor die toekoms. Die antwoord op dié vraag verg 'n behoorlike konseptualisering van die verskynsel asook die wyses waarop dit hanteer moet word.

1.2 'n Grondslag vir besinning oor verandering

1.2.1 Toekomsskok

Profete van verandering is reeds vir dekades besig om die verskynsel van verandering te probeer deurgrond en om ander oor hul bevindings in te lig. Ten spyte van verskillende beskouinge oor verandering, stem almal egter saam dat verandering die afgelope eeu radikaal anders verloop het. In wese vind verandering vinniger en meer dikwels plaas en maak dit die lewe meer kompleks om te hanteer. Alvin Toffler is 'n bekende futuris wat sedert die sestigerjare intensiewe navorsing oor verandering gedoen en verskeie boeke die lig laat sien het. Toffler het reeds in 1970 voorspel dat die gang van die geskiedenis besig is om te versnel. Tegnologiese ontwikkeling vind so vinnig plaas dat die menslike begrip nie kan byhou nie, sodat die massas gedisoriënteer voel. Die versnelling bring eiesoortige implikasies, reaksies en gevolge mee. Individue, organisasies, regerings en selfs nasies word in 'n kort tydperk met soveel verandering oorlaai, dat dit noodwendig die ervaring meebring dat die toekoms te vinnig aanbreek.

Toffler (1970) noem dié belewenis "toekomsskok". Wanneer die toekoms vinniger aanbreek as wat die mens dit verwag, gee dit tot stres en disoriëntasie aanleiding en word die vermoë om intelligente besluite oor aanpassing te neem, afgetakel. Die premature aanbreek van die toekoms veroorsaak dat mense probeer om te veel veranderinge in 'n te kort tyd te hanteer. Die situasie het dieselfde uitwerking as 'n skoktoestand, vandaar die begrip "toekomsskok". Dit voel asof die toekoms nie meer is wat dit in die verlede was nie, asof die toekoms te vinnig nader kom, die tyd 'n mens inhaal en dat mens gedurig met die toekoms in 'n wedloop gewikkel is. Die toekoms is ook nie meer voorspelbaar nie, maar onbekend en gevolglik oorweldigend en meesleurend. Vir die doeleinde van die proefskrif word hieruit afgelei dat die mens nodig het om 'n verwysingraamwerk en vaardighede te ontwikkel ten einde sinvol in die hede met die toekoms om te gaan.

Dit is dan ook die oogmerk van die proefskrif om 'n teoretiese raamwerk vir die beskouing van verandering daar te stel en 'n werkwinkel vir die aanleer van vaardighede om verandering te hanteer, te ontwikkel.

1.2.2 Golwe van verandering

'n Holistiese beskouing wat op sisteemteorie gevestig is, vorm die grondslag vir 'n nuwe verwysingraamwerk om die toekoms te beskou. Elke beskawing ontwikkel 'n ideologie, beginsels en prosesse om die realiteit te interpreteer en te hanteer. Diegene wat op die hier-en-nou aspekte van die lewe fokus, raak besig met die stryd om verandering te oorleef. Diegene wat op 'n holistiese wyse daarna kyk, sien 'n ander prentjie ontvou.

Die beeld wat Toffler gebruik van golwe wat meedoënloos aangerol kom, hulleself te pletter op die strand loop en dan terugrol om met die volgende aanrollende golwe te bots, is in dié opsig uiters gepas. Toffler praat van "*colliding waves of change*", 'n begrip wat hy ontleen aan die werk van Norbert Elias in "**The Civilizing Process**". Elias het die begrip so vroeg as 1939 gebruik om na "*a wave of advancing integration over several centuries*" te verwys, alhoewel sy werke eers in die sestigerjare erkenning begin geniet het. Toffler (1981, p.19) skryf:

"Once we understand how these parts, processes, and principles are interrelated, and how they transform one another, touching off powerful currents of change, we gain a much clearer understanding of the giant wave of change battering our lives today."

Die metafoor is uiters nuttig om 'n komplekse saak op 'n eenvoudige wyse voor te stel.

"When we apply the wave metaphor, much that was confusing becomes clear. The familiar often appears in a dazzling fresh light. Once I began thinking in terms of waves of change, colliding and overlapping, causing conflict and tension around us, it changed my perception of change itself. In every field, from education to health to technology, from personal life to politics, it became possible to distinguish those innovations that are merely cosmetic or just extensions of the industrial past, from those that are truly revolutionary."

Toffler, 1981, pp. 19-20

Toffler het self erken dat geen metafoor genoegsaam is om die hele prentjie te skilder nie. Net so is geen beeld van die hede kompleet en finaal nie. Nogtans help dit die mens om antwoorde te vind en nuwe vrae te stel. Toffler (1981, p.20) haal George Steiner aan:

“To ask larger questions is to risk getting things wrong. Not to ask them at all is to constrain the life of understanding.”

Hy brei met die volgende woorde op die aanhaling uit:

“In a time of exploding change – with personal lives being torn apart, the existing social order crumbling, and a fantastic new way of life emerging on the horizon – asking the very largest of questions about our future is not merely a matter of intellectual curiosity. It is a matter of survival.”

Toffler, 1981, p.20

Hudson en McLean (1995, p. 24) wys op ‘n toenemende bewustheid van die krag van verandering. Hulle skryf ook dat verandering soos groot golwe uit alle rigtings aangerol kom en die rotse van die verlede wegwas. Die vergelyking kom daarop neer dat die standvastigheid van die verlede besig is om onder die aanslag van verandering tot niet te gaan:

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

Wat is dan die verskillende golwe van verandering waarna futuriste so graag verwys? Die eerste golf van verandering in die geskiedenis van die mensdom kan as die landelike fase beskryf word, gevolg deur die industriële rewolusie. Die derde golf van verandering het tydens die 1950's met rekenars, elektronika, bio- en inligtingtegnologie as sentrale tema ‘n aanvang geneem. Toffler skryf (1981, p.20):

“A powerful tide is surging across much of the world today, creating a new, often bizarre, environment in which to work, play, marry, raise children, or retire. In this bewildering context, businessmen swim against highly erratic economic currents; politicians see their ratings bob wildly up and down; universities, hospitals, and other institutions battle desperately against inflation. Value systems splinter and crash, while the lifeboats of family, church, and state are hurled madly about. Looking at these violent changes, we can regard them as isolated evidences of instability, breakdown and disaster. Yet, if we stand back for a longer view, several things become apparent that otherwise go unnoticed.”

Die idee om terug te staan en die groter prent wat ontvou, te betrag, is een van die grondbeginsels van ‘n lerende organisasie. Senge (1990, p. 130) gebruik ‘n gepaste metafoor om die konsep tuis te bring as hy daarop wys dat mens beide die bome en die woud moet

raaksien. Wanneer daar gevolglik na toenemende verandering in die konteks van meesleurende golwe gekyk word, ontkiem 'n nuwe begrip vir die interverwantskap van alles in die lewe. Die golwe is 'n integrale deel van die oseaan, 'n manifestasie van die energie wat momentum aan die lewe gee. Die metafoor help ook om 'n begrip te vestig dat daar wel 'n kosmiese lewe onder die siedende watermassa voorkom wat nie deur die golwe vernietig word nie, maar wel daarin gedy. Dan is daar ook diegene wat die wieke van die wind gebruik om die oseane te deurkruis en nuwe lande te ontdek.

Wat die drie belangrike golwe van verandering betref, het die landelike beskawing oor baie eeue heen ontwikkel vanaf die mens as jagter wat heeltemal van die natuur afhanklik was tot die mens as boer wat die krag van water en wind met 'n windmeul kon vasvang om die grond te tem. Die gang van die golf was tydsaam en die effek daarvan eers in retrospek waarneembaar. Die tegnologiese evolusie van implemente na masjiene oor sowat drie eeue heen het die industriële golf geaktiveer. Massaproduksie het moontlik geword aangesien die energie van masjiene aangewend kon word om die lewe makliker te maak. Dit het die pas van die lewe ook versnel. Dié ontwikkeling het nie sonder 'n bittere stryd plaasgevind nie. Op alle gebiede, soos die wetenskap, opvoeding en godsdiens moes die "progressiewe" denkers 'n stryd teen die "reaksionêre" denkers van die gerasionaliseerde landelike samelewing voer. Ook dit het verbygegaan en het die beurt van die verdedigers van industrialisme aangebreek om met hul rug teen die muur te staan, terwyl die metaforiese derde golf van verandering teen 'n spoedeisende tempo vorm aanneem. Die behoefte aan vaardighede om masjiene te bedryf het plek gemaak vir die behoefte aan inligting om kennis te skep.

Diegene wat geen begrip vir sisteemteorie het nie, vind dit moeilik om verandering as 'n hulpmiddel tot groei en ontwikkeling te sien. Hulle vind bloot dat die golwe van verandering mekaar nie outomaties opvolg nie, dog gedurig in botsing met mekaar verkeer, net soos die aanrollende seegolwe bots met die terugtrekkende water van golwe wat hulself reeds op die seestrand uitgewoed het. Dit veroorsaak verwarring en stryd. Toffler (1981, p.300) skryf:

“Much of this confusion is actually the result of an intensifying cultural war - the collision of an emerging Third Wave culture with the entrenched ideas and assumptions of industrial society. For just as the Second Wave engulfed traditional views and spread the belief system I call indust-reality, so today we see the beginnings of a philosophical revolt aimed at overthrowing the reigning assumptions of the past 300 years. The key ideas of the industrial period are being discredited, discounted, superceded, or subsumed into much larger and more powerful theories.”

Dostal (2004, pp. 333) skets 'n bondige historiese perspektief van die golwe van verandering en die gepaardgaande paradigmaskuiwe. Die derde golf van verandering is baie groter, sterker en meer intens as die vorige twee golwe. Dit is tegelyk 'n reaksie op die gevolge van die vorige golwe van verandering en 'n inisiëring van 'n wye spektrum nuwe dinge wat deur tegnologiese ontwikkeling moontlik gemaak word. 'n Wêreldwye beweging het byvoorbeeld tot stand gekom in reaksie op die fundamenteel gevaarlike veranderinge in die biosfeer wat as gevolg van industrialisme ontstaan het. Hierdie beweging het veel meer gedoen as om besoedeling, kernreaktors, voedselverslawing, snelweë and aerosols aan te durf. Dit dwing die mensdom ook om afhanklikheid van die natuur te herbedink. Die gevolg is dat 'n nuwe raamwerk ontstaan het om die natuur te beskou met die doel om in 'n harmonieuse verhouding daarmee te staan.

Op elke ander gebied het georganiseerde groepe uit die nalatenskap van die industriële rewolusie sin probeer maak sodat 'n hoopvolle toekoms betree kan word. Aan die ander kant bring die derde golf 'n ongekende hoeveelheid nuwe moontlikhede en probleme mee. Ontwikkelende tegnologie maak nuwe deure op elke lewensterrein oop. Dit raak elke aspek van menswees egter ook ingrypend. Dostal (2004, p. 329) skryf dat grond en geld as die hoofbronne van produksie deur inligting vervang word en dat die ekonomie 'n enorme globale netwerk van organisasies en individue word wat met mekaar verbind is en 24 uur per dag bedrywig is. Inligting is nie meer aan tyd en plek gebonde nie sodat die ekonomiese kultuur van die wêreld verander. Waar organisasies vroeër oor skaars hulpbronne teen mekaar meegeding het, is inligting as hulpbron nou vrylik beskikbaar. Die gevolg is dat nuwe ekonomiese realiteite op die voorgrond tree wat nuwe uitdagings bring. Die interpretasie van eienaarskap verander aangesien inligting nie verlore raak wanneer iemand anders dit gebruik nie. Dit kan ook nie soos grond of geld besit word nie, aangesien slegs die eksklusiewe gebruik daarvan tans gereserveer kan word.

Die vernietigende geweld van die metaforiese kragtige golwe wat mekaar vinnig opvolg en teen mekaar bots wanneer die water terugtrek en 'n maalkolk veroorsaak, moet nie uit die oog verloor word nie. Individue en groepe wat nie verstaan wat besig is om te gebeur nie, word deur die kragte van verandering meegesleur en selfs in die proses vernietig. Die ineenstorting van die kerngesin, die wêreldwye energiekrisis, die invloed van die massamedia op denkpatrone en gedrag, die voorkoms van alternatiewe bewegings en kultusse, ingrypende verandering in die sakewêreld wat mense met masjiene vervang, gesofistikeerde terrorisme, die bevolkingontploffing, armoede, dwelmafhanklikheid, permissiwiteit en MIV Vigs is alles voorbeelde van prosesse van vernietiging.

‘n Belangrike aspek wat ter sprake kom wanneer verandering holisties beskou word, is die feit dat niks as losstaande gebeure beskou kan word nie. Gebeure en tendense is interverwant en gevolglik betekenisvol. Dit is alles deel van ‘n veel groter verskynsel wat op die opkoms van ‘n geheel nuwe beskawing of wêreldorde dui. Die idee van ‘n nuwe wêreldorde wat besig is om sy ontstaan te vind, kom vry algemeen onder futuriste voor. Barna en Hatch (2001, p. 138) kom tot die volgende gevolgtrekking vanuit hulle ontleding van tegnologiese ontwikkeling:

“Truly, a New World order will result, and it will be one that could lead to the twenty-second century equivalent of the Tower of Babel – where only the hand of God can stop man in his pursuits.”

Die nuwe wêreldorde wat verrys daag elke gevestigde idee, ideologie, denkwysse, aanname, formule, proses, praktyk, lewenstyl, waardestelsel en norm uit. As gevolg hiervan is dit nodig dat elke aanname, konsep, klassifikasie en analogie herbesin word om te sien of dit nog ‘n rol in die toekoms gaan vervul. Toffler (1981, p. 18) skryf byvoorbeeld:

“We cannot cram the embryonic world of tomorrow into yesterday's conventional cubbyholes. Nor are the orthodox attitudes or moods appropriate.”

Diegene wat aan ou sienswyses vasklou, poog wanhopig om die een nuwe idee na die ander aan te wend ten einde te oorleef en vooruit te gaan, sodat die konsep van *“crisis to crash programs”* in organisasies ontstaan het. Individue neem ook persoonlike besluite wat meesal doelloos en selfvernietigend is, of steier die toekoms planloos binne. Daarom is die outeur van hierdie proefskrif ‘n voorstander van ‘n holistiese beskouing gebaseer op sisteemteorie sodat gebeure nie as losstaande veranderinge gesien word en die groter betekenis daaragter verlore gaan nie.

Dit is egter moeilik om die geheelbeeld van verandering sonder ‘n betekenisvolle en gepaste verwysingraamwerk raak te sien. Barna en Hatch (2001, p. 144) meld dat die pas en kompleksiteit van die veranderende samelewing die gewone mens lankal agtergelaat het. Dit is uiters moeilik, indien nie onmoontlik nie, om die aard en implikasies van elke nuwe tegnologiese deurbraak te verstaan, wat nog om die voordele daarvan te ontgin en die nadele daaraan verbonde teen te werk! Dit is gevolglik te verstane dat ‘n konseptuele raamwerk om die veranderende wêreldorde te beskou, nodiger as ooit geword het. Toffler (1981, p. 16) beweer die volgende in dié verband:

“Lacking a systematic framework for understanding the clash of forces in today's world, we are like a ship's crew, trapped in a storm and trying to navigate between dangerous reefs without compass or chart. In a culture of warring specialisms, drowned in fragmented data and fine-toothed analysis, synthesis is not merely useful - it is crucial.”

Vir die doeleinde van die proefskrif word hieruit afgelei dat die samelewing in 'n versnelde transformasieproses is wat gevolglik ook 'n transformasie in denkwyses oor die toekoms vereis. Dit is geensins 'n nuwe gedagte nie, aangesien hierdie raad reeds tweeduisend jaar gelede deur Paulus in Romeine 12:2 aan die mens gegee is (Dake, 1961, p. 170):

“And be not conformed to this world: but be ye transformed by the renewing of your mind, that ye may prove what is that good, and acceptable, and perfect will of God.”

Die radikaal verskillende toekoms as wat die mensdom verwag het, hoef nie 'n bedreiging in te hou nie. Die mens moet egter bereid wees om 'n denkverandering te ondergaan en die vermoë aan te leer om die geheelbeeld sowel as die onderlinge verband tussen gebeure waar te neem en te interpreteer ten einde die konteks daarvan te verstaan. In 'n lewe waar die mens graag gebede bid om berge te verskuif dog verwag dat dit nie gaan gebeur nie, sal die mens eerder voorsiening moet begin maak vir die vraag: *“Wat gaan gebeur nadat die berg wel verskuif het?”*

Dit is gevolglik nodig om positief oor die toekoms te dink, eerder as om wanhopig te word. Die metaforiese golwe van verandering bring wel spanning op 'n verskeidenheid terreine mee. Sommige van die veranderinge is egter oppervlakkig sonder enige verreikende gevolge en vorm slegs deel van die agtergrondtoneel van die prentjie van die lewe. Ander veranderinge raak die toekoms ingrypend en dit is nodig om dit te verstaan en daarvoor te kommunikeer ten einde dit te kan hanteer. Daar is 'n groot verskil in benadering om te dink dat die toekoms met 'n mens na 'n bepaalde bestemming op weg is en om te dink dat die gang van die toekoms deur betekenisvolle besluite en dade beïnvloed kan word. Diegene met laasgenoemde denkwysie is volgens die outeur beter toegerus om verandering te hanteer; gevolglik sal hierdie aanname 'n sentrale tema in die beoogde werkwinkel wees.

Die derde golf van verandering het inligting wel algemeen beskikbaar gemaak. Dit is egter nie te sê dat die beskikbaarheid van inligting die mens in staat stel om die derde golf van verandering doeltreffend te hanteer nie. Die kennisontploffing het beslis tot die mens se begrip van verandering bygedra, maar dit bring nog lank nie holistiese begrip teweeg nie en begrip bring ook nie noodwendig vaardighede vir hantering mee nie. Daar kan veel eerder

afgelei word dat die kennisontploffing die mens verwar en gevestigde idees wat gehuldig word tot op die fondasie daarvan skud. Toffler (1981, p. 299) skryf byvoorbeeld:

“Never before have so many people in so many countries - even educated and supposedly sophisticated people - been so intellectually helpless, drowning, as it were, in a maelstrom of conflicting, confusing, and cacophonous ideas. Colliding visions rock our mental universe.”

Met hierdie proefskrif word gepoog om ‘n sinvolle verwysingraamwerk te skep om die dinamiek van verandering te verstaan, sodat individue hoop vir die toekoms kan hê in plaas daarvan om na spreekwoordelike strooihalms te gryp ten einde rigting in die harwar van verandering te probeer vind.

1.2.3 Verandering en invloed van leierskap

Dit moet genoem word dat daar diegene is wat van leiers op verskillende gebiede verwag om die rigting aan te dui wat die hantering van verandering betref. Warren Bennis skryf byvoorbeeld in die voorwoord van ‘n boek oor visioenêre leierskap (Nanus, 1992, pp. xii - xv), dat dit die taak van leiers is om die heersende wêreldprobleme te hanteer. Hy noem voorbeelde soos armoede, geweld, ongeletterdheid, onmin tussen rasse, wêreldwye epidemies, kernwapenterrorisme, vernietiging van die biosfeer, globale verhitting, toenemende konflik tussen nasionalisme en globalisme en industriële mededinging. Van nader beskou, staan al hierdie probleme in verband met die mensdom se pogings om met vooruitgang rekening te hou. Dit staan terselfdertyd ook in verband met die mensdom se onvermoë om sy eie uitvindings effektief te beheer en te bestuur, konflik konstruktief te hanteer en weg te breek uit die vernietigende sirkelgang van eiebelang, selfsugtigheid en hebsug.

In kort bevestig dit dat die wêreldorde besig is om te verander en die mens daagliks op alle gebiede poog om dit te hanteer, dog klaarblyklik dikwels sonder die nodige sukses. Die taak word nou op die skouers van leiers geplaas. Bennis (Nanus, 1992, p. xiv) meen dat visioenêre leierskap nodig is wat verantwoordelikheid vir die oplossing eerder as die bestuur van genoemde probleme sal neem. Sodanige visioenêre leiers moet hulself van die burokrasie en die illusie dat hulle ‘n positiewe bydrae lewer losmaak, aangesien hulle in werklikheid net ‘n mate van genoegdoening vir hulself skep. Sulke leierskap behoort oor die vermoë te beskik om organisasies te transformeer, diegene wat vertrou in die toekoms verloor het, te inspireer en energie vir daadwerklike aksie aan te wakker.

Bennis koester hoë verwagtings van visioenêre leiers. Dit lyk egter asof hy self twyfel of hulle aan die verwagtings sal kan voldoen. Hy erken dat die taak van die leier in 'n onsekere en komplekse wêreld ook meer kompleks geword het. Hy bespiegel oor 'n aantal moontlikhede wat sedertdien deur die verloop van die tyd beantwoord is:

“In fact, as I write this foreword to Burt Nanus’ Visionary Leadership in the early summer of 1992, I wonder what’s in store for us in the summer of 1993? A Russian federation? Brussels as the world capital? A European Community of twenty to twenty-five nations, including Croatia? A Yankees’ World Series? A black president of South Africa? Constant change disturbs most leaders and managers. It always has; it always will. Machiavelli’s observation that change has no precedent still rings true. But visionary leaders recognize that they – and we – are all children of chaos. Thus they disrupt the status quo, challenge the gospel, and disequilibrate the system in the interest of affecting change that ultimately benefits us all.”

Nanus, 1992, p. xiv – xv

In retrospek hét visioenêre leiers na vore getree en ingrypende transformasie bewerkstellig, sommige daarvan positief en ander nie so positief nie, byvoorbeeld:

- Suid Afrika het die eerste ware demokratiese verkiesing in 1994 beleef, Nelson Mandela is uit die gevangenis vrygelaat en het die eerste swart president van die land geword. Onder sy leierskap het Suid Afrika 'n ongekende transformasie binnegegaan wat elke faset van die samelewing beïnvloed het en die respek van leiers wêreldwyd afgedwing het. Twaalf jaar later worstel die land egter nog steeds met werkloosheid, armoede, toenemende misdaad, korrupsie en MIV Vigs. President Thabo Mbeki, wat vir die opvolgrol voorberei is, se gewildheid is aan die kwyn en die oorlogtromme vir 'n nuwe magstryd om leierskap is aan die toeneem.
- Ongekende verandering het in Rusland en Oos-Europa plaasgevind en die Euro het die geldstelsel in Europa vervang. Visioenêre leiers het hierdie veranderinge gedryf. Dit het egter nie die ekonomiese dilemmas in die betrokke lande opgelos nie.
- Op die gebied van terrorisme het die probleem in intensiteit toegeneem. Die visioenêre godsdienstige leier Osama Bin Laden, het die wêreld se ekonomiese balans ingrypend verander met die vernietiging van die bekende toringgeboue in New York, die “*World Trade Centre*” op 11 September 2001. Een mens het daarin geslaag om 'n ingrypende verandering op die wêrelddekkende ekonomie uit te oefen. Dit is steeds 'n ope vraag of een mens se leierskap dit kan herstel.

- In Maart 2003 het die Amerikaanse president, George Bush, Irak binnegeval op soek na chemiese wapens en het die res van die wêreld elke uur van die dag vasgenael voor die TV skerm gesit om met ingehoue asem op hoogte van die sage tussen Bush en Saddam Hoesein van Irak te bly. Voor die einde van dieselfde jaar is Saddam Hoesein opgespoor en gevange geneem op grond van sy misdade teen die mensdom. Van chemiese wapens was daar in die land wat nie eens narkotiese middels vir die soldate se operasies gehad het nie, geen sprake nie. Is 'n chemiese of kernoorlog in 2006 dus enigszins 'n groter of kleiner moontlikheid as 'n dekade gelede? En watter eise stel dié soort oorloë aan die wêreldbewoners in terme van vaardighede om verandering te hanteer?
- Wat wêreldwye epidemies betref, het MIV Vigs reeds 'n groter tol geëis as wat ooit gedroom is, met meer as twee derdes van alle slagoffers wêreldwyd woonagtig in Afrika suid van die Sahara. MIV Vigs word reeds as 'n pandemie erken en verg ongekende leierskap, kreatiwiteit en veranderingvaardighede op alle lewensterreine, insluitende die slagoffers self, gesins- en familieledes, mediese dienste en werkgewers. Daarby het 'n lewensgevaarlike griepvirus soos SARS, wat in April 2003 kop uitgesteek het, die potensiaal gehad om talle Vigs-slagoffers binne 'n kort tydjie uit te roei, om nie te praat van reisaanpassings ten einde SARS-geteisterde lande te vermy nie.
- Die toenemende konflik tussen nasionalisme en globalisme is lewend en kragtig en voorbladnuus in elke finansiële tydskrif en vooraanstaande publikasie wat daagliks die wêreldmark tref. Aan die ander kant streef korporatiewe organisasies daarna om wêreldklas te wees, dog kan terselfdertyd nie presies verduidelik wat dit in die praktyk beteken nie.
- Industriële mededinging is 'n realiteit met byvoorbeeld Telkom en SASOL wat vroeg in 2003 uiteindelik op die aandelemark gelys is en sedertdien ongekende hoogtes bereik het. Dinamiese leierskap het dit bewerkstellig. 'n Skrale twee jaar later het min van die hoë verwagtings wat die land vir dié soort maatskappye gekoester het, in die praktyk gerealiseer. Talle mense het byvoorbeeld hul werk verloor of in bedryfongelukke soos gasontploffings omgekome weens 'n gebrek aan die nodige veiligheidsmaatreëls en deurlopende instandhouding.
- Die agteruitgang van groot dele van die samelewing, soos gekenmerk deur armoede, geweld, kwynende geletterdheid en groeiende onmin tussen rasse-groepe, is laastens die kleiner sakies waarmee leiers sowel as gewone landsburgers daagliks worstel, om van stygende misdaad, lewenskoste, perversiteit en geweld op die TV nie eens te praat nie.

Inderdaad, elkeen van hierdie sake raak die lewe van die individu ingrypend, bring daaglikse eise van aanpassing by verandering mee en maak gevolglik die vermoë om verandering effektief te bestuur een van die mees noodsaaklike vaardighede waarvoor leiers in die een-en-twintigste eeu moet beskik. Of die taak op die skouers van leiers geplaas kan word, bly egter 'n ope vraag.

Leiers op alle gebiede is wel aktief met beplande verandering besig. Beplande intervensies wat netjies in pakette verpak is, verrys soos paddastoele. Beplande en onbeplande intervensies word egter nie altyd deur almal as konstruktief beleef nie. Die konstante verandering is steurend ("*disturbing*"), ontwrigtend en afbrekend ("*disruptive*") wat lewenskwaliteit betref, terwyl die invloed van leierskap skynbaar nie 'n beduidende verskil maak nie.

Dit begin al hoe meer lyk asof die mensdom nie 'n verwysingraamwerk benodig om verandering te hanteer nie, dog die vermoë moet aanleer om self 'n verwysingraamwerk te skep wat in bepaalde omstandighede geldig is.

1.2.4 Verandering en verskuiwing van mag

Barna en Hatch (2001) identifiseer in hul boek "**Boiling Point: It only takes one degree**", tien tendense wat die lewe in die eerste dekade van die nuwe millennium fundamenteel kan verander, naamlik:

- Ongekende populasiegroei
- 'n Lewenswyse wat bepaal word deur die kompleksiteit van daaglikse geleenthede, verwagtings en gedrag
- Persoonlike waardes wat op die spel geplaas word ten einde goed te voel oor nuwe keuses wat gemaak word
- Eiebelang wat 'n beslissende rol speel wanneer mense verskillende opsies vir besluitneming oorweeg
- Nuwe tegnologie wat beroepe, lewenswyses, verhoudings en besighede verander
- Die groei in besighede wat vermaaklikheidslewenisse verskaf
- Genetiese manipulasie wat bestaande konsepte van mediese en gesondheidsorg verander
- Morele relativisme en moontlike nihilisme wat daaruit kan voortspruit
- Godsdienste as 'n studieveld sonder veel geestelike inhoud

- Aanvaarding van nuwe nasionale en internasionale gesagstrukture waar lande ekonomies en polities begin saamwerk.

Hieruit blyk dit duidelik dat daar 'n verandering in die wêreld aan die gang is wat groter, meer omvattend en op 'n ander vlak is as beplande verandering wat deur besigheidorganisasies van stapel gestuur word ten einde by globalisering, mededinging en veranderde gebruikereise aan te pas. Die verandering stel toenemend eise aan leiers, organisasies, bestuurders en individue om die probleme wat daardeur meegebring word, met nuwe denkwyses aan te spreek, terwyl die metafisiese kragte wat agter die veranderinge aan die werk is, met 'n verskuiwing van mag te doen staan.

Bovermelde waarnemings word deur Toffler in sy derde boek in die Tofflertrilogie gerugsteun. In **“Powershift”** (1990) fokus Toffler op die veranderde rol van kennis in verhouding met mag. Hy bied 'n nuwe teorie van sosiale mag aan en ondersoek komende magskuiwe in die sakesektor, die ekonomie en globale sake. Hy skryf (p. xx – xxi) dat die toekoms glad nie meer kenbaar in die sin van eksakte voorspelling is nie. Die blote aard van sy boeke – versnelde verandering – maak die inhoud daarvan vinnig verouderd. Tog is 'n vae beeld van die toekoms meer aanneemlik as geen beeld nie.

“Nevertheless, as we advance into the *terra incognita* of tomorrow, it is better to have a general and incomplete map, subject to revision and correction, than to have no map at all.”

Toffler, 1990, p. xxi

Waaroor gaan “Powershift” dan? In watter opsig bied dit 'n gids vir die toekoms? Toffler (1990, p. 3) skryf:

“It is about the new paths to power opened up by a world in upheaval... For this is the dawn of the Powershift Era. We live at a moment when the entire structure of power that held the world together is now disintegrating. A radically different structure of power is taking form. And this is happening at every level of human society. In the office, in the supermarket, at the bank, in the executive suite, in our churches, hospitals, schools, and homes, old patterns of power are fracturing along new strange lines.”

Nie net is daar 'n radikale verskuiwing van mag in elke lewensfeer nie, die verskuiwing is besig om te versnel sodat daar groot gapings of magvakuums in die wêreldorde ontstaan. Dit veroorsaak dat leiers deur die golwe van verandering meegesleur word eerder as om positiewe verandering te bewerkstellig. Toffler (1990, p. 4) skryf:

“Power is shifting at such an astonishing rate that world leaders are being swept along by the events, rather than imposing order on them.”

Toffler meen daar is rede om te glo dat die kragte wat mag op elke lewensfeer skud, meer intens en deurdringend in die onmiddellike toekoms sal word sodat iets raar daaruit sal voortspruit. Hy vervolg:

“Out of this massive restructuring of power relationships, like the shifting and grinding of tectonic plates in advance of an earth quake, will come one of the rarest events in human history: revolution in the very nature of power. A ‘powershift’ does not merely transfer power. It transforms it.”

Die transformasie in die aard en wese van mag is ‘n dryfveer vir talle ander veranderinge, juis omdat mag een van die mees basiese van sosiale verskynsels is. Toffler wys daarop dat dit nie soseer om die oorgang van mag vanaf een persoon of groep na ‘n ander gaan nie, meer wel om ‘n subtiele verskuiwing in die verhouding tussen rykdom, geweld en kennis. Die drie aspekte staan in ‘n unieke verband met mekaar en ‘n versteuring in die verhouding bring gevaarlike dog opwindende nuwe moontlikhede mee:

“Nevertheless, despite exceptions and unevenness, contradictions and confusions, we are witnessing one of the most important changes in the history of power. For it is now indisputable that knowledge, the source of the highest-quality power of all, is gaining importance with every nanosecond. The most important powershift of all, therefore, is not from one person, party, institution, or nation to another. It is the hidden shift in the relationships between violence, wealth, and knowledge as societies speed toward their collision with tomorrow. This is the dangerous, exhilarating secret of the Powershift Era.”

Toffler, 1990, p. 470

Die mensdom is besig om die volle potensiaal van alles wat die Bybelse boom van onderskeid tussen kennis van goed en kwaad ingehou het, teen ‘n verbysterende spoed te nader. ‘n Belangrike implikasie vir die doeleinde van die proefskrif is dat Toffler in sy soeke na materiaal vir sy boek, van die magtigste mense in die wêreld, naamlik Mikhail Gorbachev, Ronald Reagan, George Bush en verskeie ander staatsleiers geraadpleeg het. Hy besoek ook van die mees magtelose mense in die wêreld, naamlik mense in plakkerkampe en vroue wat lewenslange tronkstraf uitdien, dié een plek waar mag in sy rouste vorm uitgeoefen word (p. xxii). Van hulle, sowel as talle ander gewone mense, leer hy veel omtrent mag. Bring sy gesprekke met hierdie diversiteit van mense enige verdere insigte mee? Hy leer van hulle almal dat niemand werklik magteloos is nie, afhangende van die persoon se vermoë om bo

die situasie uit te styg en inligting konstruktief aan te wend. Dit stel die individu in staat om enige verandering te trotseer. Die vraag kan geopper word of 'n nuwe ingesteldheid jeens mag en die vermoë om inligting te benut, werklik genoegsaam is om die toekoms met vertroue binne te gaan?

1.2.5 Geestelike dimensie

Sommige skrywers aanvaar die bestaan van 'n geestelike dimensie in die beskouing van verandering. Christelike skrywers huiwer nie om die hand van die Skepper daaraan te koppel nie, terwyl talle ander skrywers die metafisiese invloede uit die onsigbare wêreld erken. George Otis (1991) is 'n voorbeeld van 'n skrywer wat die geestelike dimensie vanuit 'n Christelike raamwerk tot die beskouing van verandering bybring. Otis (1991, p.33) skryf dat as die individu nie weet waarheen hy of sy op pad is nie, enige pad aanvaarbaar word. Die gebrek aan persoonlike of gesamentlike rigting laat die mens oor aan die genade van opportunistiese leiers en ideologieë:

**“Our aimlessness is an advertisement that we are shopping for direction, and it grants those with a destination in mind the license to ‘take us for a ride’.
Venturing into the future without a clear sense of where we are going is a sure prescription for tragedy.”**

Sekerlik is Otis se waarneming niks nuuts nie. Het die Israeliete na hulle segetog uit Egipte nie ook maar rigting verloor weens die grootsheid van die verandering in hul lewens waartydens hulle vir vier dekades lank rigtingloos in die woestyn rondgedwaal het nie? Otis (1991, p. 35) beklemtoon dat die hedendaagse mens in tye van ongekende verandering leef. Die Skepper het seisoene vir bepaalde veranderinge neergelê, wat hul gang gaan, net soos die seisoene in 'n jaargety. Bepaalde seisoenwisselinge kom voor wanneer daar betekenisvolle verandering in die wêreldorde plaasvind. Hy noem die seisoenwisselinge wat verandering meebring, dan ook **kairosmomente** na aanleiding van die Griekse term *kairos*:

“Understanding the times properly requires that we reach beyond our event-oriented mentalities to cultivate an appreciation for the concept of spiritual seasons.”

Otis, 1991, p. 35

'n Kairosmoment in die geskiedenis beteken dat 'n nuwe seisoen met nuwe reëls, norme en waardes aangebreek het sodat die mens nie weer na die ou dispensasie kan terugkeer nie – nooit weer nie. Een van die oudste kairosmomente in die geskiedenis is sekerlik die gebeure

by die toring van Babel. Die mensdom wou 'n stad bou waarin hulle almal kon saamwoon met 'n toring wat tot aan die hemel reik. Die Skepper het nie van die idee gehou nie aangesien dit in stryd was met Sy opdrag dat hulle die hele aarde vul, dus het Hy hulle poging gefnuik deur verwarring in hul taal te bring. Die gevolg was dat hulle oor die hele aarde verstrooi geraak het. Dit is niks anders nie as dat die heersende wêreldorde tot niet gegaan het en daardeur 'n kairosmoment geskep is wat uiteindelik tot 'n diversiteit van lande, volke, nasies en tale aanleiding gegee het.

Kairosmomente skep volgens Otis (1991, p. 37) 'n geestelike vakuum, sodat nuwe ideologieë vinnig hul verskyning maak. 'n Voorbeeld van 'n kairosmoment is die val van die Berlyne muur. Die heersende Marxistiese wêreldbeskouing het tot niet gegaan en die aanhangers daarvan in 'n geestelike vakuum gelaat. Die Russies Ortodokse priester Anatoli Koljada, soos aangehaal deur Lawrence Gay in die **Seattle Times** van 17 November 1990, het hieromtrent die volgende gesê:

“We were painted a fantastic future for seventy years, but now we are standing in front of ruins, and we’ve got nothing.”

Otis, 1991, p. 37

Die aanhaling getuig van ontnugtering wat beleef word wanneer drome aan skerwe lê.

Otis verwys ook op dieselfde bladsy na die woorde van die Sowjetskrywer, Victor Astafyev, in 'n gewilde literêre tydskrif in Moskou, soos aangehaal in die *World Press Review* van Junie 1989:

“What happened to us? Who extinguished the light of goodness in our soul? Who blew out the lamp of our conscience...? They (the Communists) stole it from us and did not give anything in return.”

Kairosmomente bring ingrypende verandering, dog dit laat die mense wat in daardie situasies lewe, rigtingloos en verward. Vir Otis (1991, p. 41) bring verandering beide vernietiging en nuwe skeppings mee en bied dit 'n einde sowel as 'n nuwe geboorte. Die afleiding kan gemaak word dat die politieke verandering in Suid-Afrika per definisie as 'n kairosmoment beskryf kan word en dat talle individue hulle in 'n soortgelyke vakuum bevind het.

Die vraag is hoe moet die mens die kairosmomente van verandering hanteer? Otis skryf voorts dat God die toekoms bepaal, maar dat die mens hom of haar daarop moet voorberei. Otis haal uit 1 Kronieke 12:32 aan om te verwys na profeteseuns wat 'n *begrip vir die tye*

openbaar het, sodat die volk kon weet wat hulle te doen staan. Die *begrip* waarna verwys word, is afkomstig uit die Hebreeuse woord *binah* wat “insig” beteken, van die wortel *byn* wat “om te onderskei” beteken. Dit is ‘n sinoniem vir wysheid. Otis meen dan verder dat diegene wat op ‘n verantwoordelike wyse vir die toekoms wil voorberei, God in die gees van die profeteseuns vir openbaringskennis moet vra ten einde die tye met wysheid te verstaan. Die individu moet sy of haar insig, wysheid en krag vir die hantering van verandering by die Skepper vind. Hierby kan die perspektief van Barna en Hatch (2001, p. 25) gevoeg word:

“Keep in mind that we are not asking you to like what seems about to unfold in our lives but to understand it and deal with it. You have two options: Play the victim, someone who is bulldozed by the inexorable march of progress and change; or be an innovator, someone who helps to shape his/her reality and make the most of the possibilities that emerge. Your choice of which role to play will influence both your joy in life and your value to the kingdom of God.”

1.3 Verwysingraamwerk vir die kompleksiteit van verandering

“We live in a world that is becoming increasingly complex. Unfortunately, our styles of thinking rarely match this complexity. We often end up persuading ourselves that everything is more simple than it actually is, dealing with complexity by presuming that it does not really exist. This is very evident in the way fad and fashion dominate approaches to organizational analysis and problem-solving, an interest in one type or set of techniques quickly giving way to another...Organizations are generally complex, ambiguous and paradoxical. The real challenge is to learn to deal with this complexity.”

Morgan, 1986, pp. 16-17

Martel (1986, p. 11-12) meld dat verandering nie lukraak soos die val van ‘n dobbelsteen voorkom nie. Verandering kom in patrone voor, met ‘n bepaalde rigting, omvang, pas en tydspanne wat waargeneem en gemeet kan word. As gevolg hiervan is dit moontlik om die veranderinge te identifiseer, te ontleed en strategies te benut.

Martel (1986, pp. 11-12) meen voorts dat dit ‘n volgehoue proses behoort te wees, sodat vaardighede aangeleer kan word om verandering deurlopend te hanteer:

“If we make this strategy a conscious ongoing activity, change will become familiar and we will welcome it, seeing in it not the cause for alarm but reason for action. And as we come to understand and use change, we will be better prepared for the future, increasingly able to make tomorrow’s world the world we want.”

Die implikasie is dat individue moet leer om die komplekse samelewing te verstaan en te hanteer. Hulle moet hulle denkwyses by die toenemende kompleksiteit van die leefwêreld waarin hulle hulself bevind, aanpas asook vaardighede ontwikkel om dit wat met hulle en om hulle gebeur, te hanteer. ‘n Geskikte verwysingraamwerk is hiervoor nodig. So ‘n verwysingraamwerk sal ‘n geheelbeeld skep wat die individu in staat sal stel om:

- Die gebeure in sy of haar leefwêreld in ‘n breër konteks te sien
- Beplande verandering in besigheidorganisasies te verstaan
- Verandering in die kleiner sisteme weens eksterne faktore te interpreteer
- Verandering in die persoonlike lewe te aanvaar en konstruktief te hanteer deur die korrekte keuses te maak.

Sonder ‘n geskikte verwysingraamwerk om verandering te beskou en te interpreteer, sal die mens inderdaad verlore en rigtingloos voel. Die toenemende getal teorieë en intervensies sal mense verwar, moedeloos en hulpeloos laat voel. Die individu sal sukkel om dit wat om en met hom of haar gebeur, in perspektief te plaas en sinvol daarmee om te gaan. Barna and Hatch (2001, p. 17) skryf:

“You can avoid the flu, you can outrun your past, you can ignore your inlaws, you can outsmart your adversaries, and you can deny your imperfections. One thing you cannot get around, however, is change. Change will happen whether you are ready or not. Change will happen whether you like it or not. Change is inevitable.”

‘n Belangrike aspek is die feit dat elke verandering vanuit die belewenis van die individu ‘n proses is wat uit verskillende fases bestaan. So ‘n proses en die verskillende take daaraan verbonde word deur verskeie skrywers (Bridges, 1991; Lessem, 1994; Conner, 1992; Brock en Salerno, 1994; asook Hudson en McLean, 1995) beskryf. Daar is ‘n bepaalde dinamiek wat tydens elke fase plaasvind en bepaalde take wat die individu moet bemeester ten einde na die volgende fase te beweeg.

Daar word gepoog om met die proefskrif 'n bepaalde verwysingraamwerk te skep waarmee verandering beskou kan word, aangesien verandering onafwendbaar is en elke mens nodig het om verandering te verstaan en te hanteer. Die outeur konseptualiseer dan ook 'n holistiese veranderingmodel wat as grondslag vir 'n beskouing van verandering kan dien.

'n Konseptuele raamwerk om verandering te verstaan en daaroor te besin, is egter nie genoegsaam nie. Individue benodig ook vaardighede om die verandering sinvol te hanteer. Dit behels nie net inligting oor verandering nie, maar ook selfinsig met betrekking tot eie denkwyses, persepsies, gevoelens en gedrag, asook vaardighede om innerlik te verander ten einde eksterne verandering konstruktief te hanteer. Hierdie insigte en vaardighede kom nie vanself nie, dus is rigtingwysers en 'n metodologie nodig wat gebruik kan word om individue toe te rus vir hierdie belangrike lewenstaak. *Die daarstelling van sodanige riglyne en metodologie is dan ook 'n verdere oogmerk met die proefskrif.*

2 Doelstellings, onderzoekstruktuur en navorsingmetodiek

2.1 Algemeen

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

Andrè Malraux

Malraux se woorde, soos aangehaal deur Friedman (1967, p. 17), weerspieël die versugting van ’n aantal organisasieontwikkelingskonsultante, bekend as die ADMOC Klub (“*Advanced Management of Change Club*”), om die verskynsel van verandering en transformasie te deurgrond.

Die groep het in die dekade wat die ondersoek voorafgegaan het, op ’n gereelde grondslag bymekaar gekom om die verwickelinge op die gebied van veranderingbestuur indringend by wyse van aksieondersoek (“*action inquiry*”) te ontleed en te bespeek. Voorspruitend uit hierdie versugting het die outeur die verskynsel van verandering intensief begin bestudeer, die behoefte aan ’n verwysingraamwerk om verandering te beskou en ’n metodologie om dit te hanteer, raakgesien en besluit om as doktorsale studie die behoefte aan te spreek. Die algemene benadering tot die studie, historiese perspektief waarin die studie ’n aanvang geneem het en doelstellings word vervolgens toegelig.

2.1.1 Benadering: aksieondersoeking

Aksieondersoek is ’n begrip wat aanvanklik in die literatuur gebruik is om op volgehoue kwaliteitverbetering in die konteks van ’n lerende organisasie te dui. Fisher en Torbert (1995, p. 27) skryf:

“Our point is that encouraging *individuals* to engage in constructive inquiry, awareness stretching and self-initiated behaviour changes in the midst of ongoing work, ultimately provides the key to continual quality improvement.”

Vir dié skrywers behels volgehoue kwaliteitverbetering organisatoriese leer, wat daarop neerkom dat individue in ’n organisasie voortdurend in ’n leerproses betrokke is. Dié

leerproses gaan met volgehoue bevraagtekening van aannames gepaard. 'n Program om kwaliteit te verbeter is nie daarop gemik om blinde geloof en tydelike konformering aan 'n resep te kweek nie, maar om individue by volgehoue bevraagtekening betrokke te maak. Sodra 'n program nie meer die meganisme is om leeravonture in intervensies, strategieë en daaglikse aksies daar te stel nie, tree 'n bewegingloosheid in wat uiteindelik tot selfvernietiging lei. Mohrman, Galbraith, Lawler III en Associates (1998, p. 317) meen:

“The first step toward successful change is to adopt new ways of thinking about change itself. Effective organizations are open to change and committed to innovation. Instead of trying to minimize or resist change, these organizations encourage and nurture change and learn how to manage it so that they can take advantage of the opportunities it presents. Therefore, all change efforts should be viewed as ongoing and continuous experiments that can produce learnings useful for the design and implementation of further change.”

Mohrman en Cummings (1990, p. 107) beskryf bogenoemde as 'n proses van aksieleer:

“...a process where organizational members try out new behaviors, processes, and structures; assess them; and make necessary modification.”

Aksieleer is geskoei op die beginsels van aksienavorsing, die “boustene” waarop organisasie-ontwikkeling berus. Cummings en Worley (2001, p. 669) onderskei soos volg tussen die twee begrippe:

“Action learning: A form of action research in which the focus is helping organizations to learn from their actions how to create entirely new structures, processes, and behaviors. Also called *action science*, *self-design*, or *appropriate inquiry*, this process involves considerable trial-and-error learning as participants try out new ways of operating, assess progress, and make necessary adjustments.

Action research: A cyclical process of diagnosis-change-research-diagnosis-change-research. The results of diagnosis produce ideas for changes; the changes are introduced into the same system, and their effects noted through further research and diagnosis. The number of cycles may be infinite.”

Fisher en Torbert (1995, p. 13) pas aksieleer op 'n unieke wyse toe en noem dit aksieondersoek. Hulle skryf:

“By *action-inquiry* we mean a kind of behaviour that is simultaneously inquiring and productive. It is behaviour that simultaneously learns about the developing situation, accomplishes whatever task appears to have priority, and invites a redefining of the task if necessary. When truly practised, action inquiry enhances the actor’s as well as the organizations’s *efficiency, effectiveness and legitimacy.*”

Die benadering is meer as die aanwending van ‘n tegniek. Dit behels die herformulering van die volle fondasie van samewerking tussen mense, aangesien dit op verhoogde bewustheid van die gesamentlike missie, interne toewyding en kommunikasie, asook die vaartbelyning van doelwitte, aktiwiteite en aksies gerig is. Daarby toets dit voortdurend die aannames waarop aksies berus. As sulks is aksieondersoek ‘n toegepaste vorm van generatiewe leer, soos wat dit in ‘n lerende organisasie voorkom. Dit is ook na die mening van die outeur van die proefskrif ‘n uiters geskikte benadering om in kwasi-eksperimentele ondersoeke te gebruik.

Heelwat waarnemings is by wyse van die aksieondersoekbenadering met betrekking tot die hantering van verandering in groot besigheidorganisasies gedoen en met die politieke en ekonomiese transformasie in Suid Afrika in verband gebring. Die waarnemings is ook by etlike geleenthede met die waarnemings van soortgelyke konsultante uit Spanje, Bosnië, Duitsland, die VSA en die Oosbloklande bespreek, om die verskille en ooreenkomste te probeer identifiseer en ontleed.

Interessante waarnemings wat tydens die byeenkomste geopper, ontleed en bespreek is, is saam met ‘n kleiner groepie konsultante, wat nouer by die outeur betrokke was, by wyse van die beginsels van sisteemteorie ontleed, op intervensies in die praktyk toegepas, verder gemonitor en in ‘n bepaalde kennis- en ervaringrepertoire omgebou. Heelwat tyd is aan dialoog oor die verskynsel van verandering, die plek daarvan in die groter konteks van politieke en ekonomiese transformasie, die invloed op organisasies en individue, foute wat gemaak is en moontlike verbeterde optredes spandeer. Prototipes van intervensies is geformuleer en uitgetoets. Onderliggende aannames is blootgelê en die gevolge van moontlike besluite is bevraagteken. Op dié manier is verskynsels en moontlike intervensies konseptueel indringend ondersoek en die potensiële wysheid wat daar in spanleer is, benut.

Aksieonderdersoek het die groep in staat gestel om die moontlike resultate van potensiële intervensies in terme van tyd en ruimte nader aan mekaar te bring, te oorweeg en gevolgtrekkings te maak. Daar is ook ruim van teoretiese konsepte en modelle gebruik gemaak ten einde praktiese waarnemings met toepaslike teorie toe te lig. Dit het tot die

uitkenning van 'n navorsinggebied en formulering van 'n probleem aanleiding gegee en die keuse van 'n navorsingstrategie tot stand gebring.

Die ondersoeker het begin om insigte soos verkry uit aksieondersoek en dialoog, asook die verloop van intervensies in organisasies, meer volledig te dokumenteer en die aandag op spesifieke waarnemings van verandering en transformasie te fokus. Na 'n dekade van observasie en refleksie was die outeur in staat om 'n holistiese oorsig oor die vernaamste gebeure wat van transformatoriese belang in groot korporasies was, aan te teken, asook 'n navorsingprobleem en doelstellings vir 'n ondersoek te formuleer. Die holistiese oorsig word in die volgende paragraaf kortliks toegelig as historiese agtergrond vir die onderhawige ondersoek, gevolg deur probleemformulering en doelstellings.

2.1.2 Historiese perspektief: verandering en transformasie

Van die mees algemene waarnemings, soos saamgevat uit notas wat tydens dialoog met organisasieontwikkelingskonsultante gemaak is en periodiek in heroënskou geneem en opgeteken is, was die volgende:

- Privatisering het aan die begin van die negentigs toenemend 'n werklikheid in Suid-Afrika geword. Werknemers in die onderskeie parastaat-organisasies was egter positief hierop ingestel, aangesien hulle oor die algemeen geglo het dat rompslomp in die staatsdiens uitgeskakel sou word en daar meer geleentheid vir kreatiwiteit en loopbaanontwikkeling sou wees. Die eerste fase van privatisering kan dan ook as die ontbondeling van die parastaat-organisasies beskou word, byvoorbeeld die verdeling van die Suid-Afrikaanse Spoorweë in vyf verskillende kleiner organisasies, die daarstelling van ESKOM en die verdeling van die Departement van Pos-en Telekommunikasie in die SA Poskantoor en Telkom.
- Leierskapontwikkeling by wyse van tegnieke soos bestuursontwikkelingsentrums het plek gemaak vir 'n fokus op die ontwikkeling van besigheidsin ("*business acumen*"). Dit het nodig geword dat amptenare 'n nuwe blaadjie omslaan om hulself as bestuurders te sien en soos sakemanne optree. Diegene wat nie die nodige paradigmaskuiwe in dié verband kon maak nie, moes plek maak vir 'n nuwe generasie leiers, naamlik mense met "besigheidsin". Die eerste rondte afdankings en aanbieding van vrywillige pakette het hul verskyning gemaak.

- Inkrementele veranderingintervensies (vergelyk hoofstuk 3, gedeelte 3.2.4 oor beplande verandering versus transformasie) was aan die orde van die dag, soos wat die verskillende afdelings in die groot organisasies gepoog het om hulle eie huishouding in orde te kry. Intervensies soos die volgende het vry algemeen voorgekom:
 - TQM (“*Total Quality Management*”)
 - Innovering en Ideebestuur
 - Kliëntegeoriënteerdheid
 - Gehaltekringe (“*Quality circles*”)
 - Mentorskap
- Die inkrementele intervensies was egter nie altyd in lyn met mekaar nie, wat ‘n behoefte aan oorhoofse integrasie geskep het. Oorhoofse integrasie was ‘n omvangryke taak, aangesien die groot burokratiese organisasies kompleks van aard was. In die reël het veranderingagente nie oor die mag beskik om die heersende paradigmas van die leierskap aan te spreek nie, terwyl die nuutaangestelde leiers met ‘n geskiedenis van sukses in die sakewêreld, nie noodwendig oor die kundigheid beskik het om aan die hoof van reusagtige en komplekse organisasies te staan nie. Die insigte van twee van die ter sprake organisasieontwikkelingskonsultante, Preston en Du Toit (1992), oor verandering in groot sisteme is hier van toepassing.
- Op strategiese vlak het daar ‘n toenemende bewustheid van eksterne verandering onder die uitvoerende leierskap en sommige lede van parastaat-organisasies ontstaan, sodat daar al hoe meer op die strategiese posisionering van organisasies in die eksterne omgewing eerder as integrasie van bestaande inkrementele intervensies gefokus is. Die hulp van eksterne konsultasiemaatskappye is ingeroep en strategiese intervensies wat op missie, visie, en waardes gefokus het, is gevolglik van stapel gestuur, ten einde al die lede van ‘n organisasie se aandag op die toekomstige rigting te vestig en ‘n gevoel van dringendheid om daarheen te beweeg, te skep. Oor die algemeen het intervensies van dié aard werknemers optimisties oor die toekoms van die organisasies gestem en hoë verwagtings vir organisatoriese en persoonlike sukses ontlok.
- Die navorsing van Kotter en Heskett (1992) het daarop gedui dat suksesvolle verandering ‘n funksie van leierskap is. Hulle skryf dat tien gevallestudies van suksesvolle verandering met gepaardgaande finansiële welslae een faktor in gemeen gehad het, naamlik ‘n suksesvolle leier wat van buite die organisasie aangestel is. Dié leiers het die volgende kenmerke getoon:

- Elkeen het oor meer as blote goeie bestuursvernuf beskik;
 - Elkeen het 'n span saamgestel wat 'n nuwe visie vir die organisasie geformuleer het;
 - Elkeen het daarin geslaag om belangrike groepe in die organisasie te oorreed om die nuwe rigting in te slaan;
 - Elkeen het die werknemers genoegsaam bemagtig om die nuwe rigting ten spyte van enige struikelblokke 'n werklikheid te maak;
 - Alhoewel baie mense meegehelp het om die kultuur in die betrokke organisasies te verander, was dit die leier wat 'n nuwe perspektief gebring het en die moed en oortuiging gehad het om teen die gevestigde orde te beweeg.
-
- Die navorsing van Kotter en Heskett (1992) is wyd en syd in bestuurskole verkondig en die aanstelling van 'n Hoof Uitvoerende Beampte van buite 'n organisasie het die nuwe mode geword. Die nuwe sakeleiers het hul idees aktief in werking gestel, meesal met behulp van 'n reeks plaaslike eksterne konsultante, om hulle met die groot taak by te staan.
-
- Aan die ander kant is talle bestaande inkrementele intervensies in die proses uitgeskakel, aangesien dit nie met die nuwe strategiese rigting van die leiers ooreengestem het nie. Die waarneming van die organisasieontwikkelingskonsultante was dat dit op sigself mettertyd 'n demoraliserende effek op die werknemers gehad het, aangesien hulle begin besef het dat privatisering nie noodwendig die geleentheid sou skep om eie kreatiewe idees uit te toets en te implementeer nie. Talle kreatiewe persone het die organisasies verlaat om 'n heenkome in die privaatsektor te soek. Die reaksie van die lede van 'n organisasie het egter grootliks afgehang van die wyse waarop die transformatoriese sake aan werknemers gekommunikeer is en die konteks waarin besluitneming aan werknemers voorgehou is.
-
- Vakbondbedrywighede het toegeneem namate politieke verandering 'n werklikheid geword het en intense druk vir regstellende aksie en swart bemagtiging is op organisatoriese leiers geplaas. 'n Nuwe stel leiers het op die voorgrond getree, naamlik diegene wat hulle vir ideologiese verandering beywer het. Strategiese intervensies het plek gemaak vir menslike hulpbronintervensies, wat op versnelde ontwikkeling van swart personeellede en die bestuur van demografiese getalle begin fokus het. Die menslike hulpbronafdelings in organisasies het 'n bloeitydperk beleef, aangesien hulle oor die kundigheid beskik het om dié intervensies van stapel te stuur. Talle blanke bestuurslede in middelbestuur het die organisasies verlaat, hetsy omdat hulle gunstige skeidingpakkette

aangebied is of omdat hulle hulself nie met die nuwe rigting kon versoen nie. Die politieke verandering het 'n groot emosionele effek op werknemers gehad, as gevolg van die hoë verwagtinge van swart mense aan die een kant en die vrese van blanke mense aan die ander kant. Die organisasieontwikkelingskonsultante het gevind dat talle ad hoc intervensies van stapel gestuur is om rassesituasies te ontloot en rasseharmonie te vestig. Aandag is aan dissiplinêre en griewestelsels geskenk met die gevolg dat arbeidverhoudingskonsultante in groot aanvraag was. Lynbestuur het egter nie genoeg geneem met die klem op die menslike aspekte nie, aangesien produktiwiteit en kliëntetevredenheid daaronder begin ly het. 'n Geleidelike verset het dus in hul geleedere posgevat en met verloop van tyd momentum gekry. Die menslike hulpbronaafdelings het op intervensies soos prestasiebestuur begin fokus, ten einde die balans te herstel en seker te maak dat die organisasies se belange beskerm word. Dit het egter nie hul toenemende ongewildheid by operasionele bestuur gestuit nie.

- Politieke verandering het intussen die deur na die buiteland geopen, sodat 'n groter bewuswording van internasionale sakegeleenthede, globalisering en kompetisie ontstaan het. Swart verwagtinge en blanke vrese het ook afgeneem namate die realiteite van die sakewêreld na vore getree het. Die intervensiefokus het begin verskuif en aspekte soos prestasiebestuur, kliëntegesentreerdheid en herstrukturering het al hoe meer die aandag geniet.
- Buitelandse beleggers het ook aandele in die groot organisasies bekom en hul eie bestuurslede in leierposisies aangestel. Uiteenlopende denkpatrone (die tradisionele bestuursdenke van blanke bestuurslede, die bestuursdenke van die opkomende swart bestuurders en die bestuursdenke van die buitelandse beleggers) het groot verwarring onder werknemers meegebring, sodat die menslike hulpbronaafdelings dit moeilik begin vind het om die heersende realiteit in die organisasies reg te lees en gebeure te interpreter. Daar is gevolglik al hoe meer oor die professionalisering van menslike hulpbronaafdelings gepraat. Dit op sigself het 'n interne fokus by die menslike hulpbronaafdelings gevestig, sodat hulle al hoe meer op hul eie herstrukturering begin fokus het, terwyl die res van die besigheid op ander gebiede ontwikkel het. Vir 'n tyd lank het die menslike hulpbronaafdelings gepoog om uit 'n waargenome gevoel van magtelosheid los te breek en weer relevant in die snelveranderende organisasies te raak. Die waarneming is dat organisasieontwikkelings- en menslike hulpbronnkonsultante al hoe meer tyd aan die konseptualisering van die heersende situasie en gebeure spandeer het, ten einde 'n raamwerk te vind om die veranderinge te probeer verstaan en hul eie rol

daarin te herdefinieer. Dit was egter nie heeltemal geslaag nie, sodat hierdie entiteite hul bestaanreg in die groot organisasies begin verloor het.

- 'n Nuwe hulpmiddel het op die horison verkyn, naamlik inligtingtegnologie. In die proses om beheer oor groot en komplekse organisasies te verkry, het leiers al hoe meer op inligtingtegnologie begin steun. Werknemers moes plek begin maak vir outomatisering, aangesien inligtingtegnologie die leiers in staat gestel het om sentrale beheer deur middel van gerekenariseerde besigheidprosesse uit te oefen. Aan die einde van die negentigs het 'n nuwe stel leiers op die voorgrond getree, die inligtingbestuurders, wat nie net leiding op 'n nuwe terrein geneem het nie, maar ook van 'n gans en al ander herkoms as die sogenaamde "*baby boomers*" in terme van denkpatrone was. Dié invloed van generasieverskille word in hoofstuk 4 verder toegelig.
- Louw Du Toit (ADMOC 2000), die leier van die ADMOC Klub, het intussen uit sy werk in verskeie organisasies en kontak met organisasieontwikkelingskonsultante land- sowel as wêreldwyd, die aandag op vier manifesterende leierskapsroepe in die Suid-Adrikanse konteks gevestig:
 - **Politieke leiers** wat op politieke transformasie gerig was (en waarvan heelwat uit die vakbondgeleedere getrek is om politieke posisies in die provinsies en plaaslike owerhede te vul).
 - **Ideologiese leiers** wat hul besig gehou het met die rigting van transformasie en die reg en verkeerd van wat ook al aan die gebeur was. Hulle was egter invloedryk vanweë hul uitsprake in die massamedia en hulle voortdurende pogings om die rigting van verandering te beïnvloed.
 - **Sakeleiers** wat op die ekonomiese welslae van hul besighede gerig was en meesal nie bereid was om ekonomiese sukses ter wille van ideologiese sienswyses op te offer nie. Hulle aandag was ook op die ontbinding van parastaat-instellings in 'n aantal kleiner organisasies en maatskappystigting.
 - Die vinnig opkomende kader **tegnologieleiers** wat hulself besig gehou het met die implementering van hoofsaaklik inligtingtegnologie.
- Du Toit (2000) het daarop gewys dat elke kategorie leiers hulle met hul eie agendas besig hou en dat daar van harmonie nie altyd sprake is nie. Verskillende soorte intervensies wat op verskillende soorte doelwitte afgestem was, is tegelyk in die groot organisasies van stapel gestuur, met verwarrende gevolge vir die werknemers. Weer eens was dit 'n geval van intervensies wat nie vaartbelyn en op dieselfde oogmerke gefokus was nie. Anders as

‘n paar jaar tevore, het die intervensies egter nie as gevolg van ‘n gebrek aan koördinerende gebots nie, maar wel as gevolg van die konflikterende paradigmas en ideologieë van die betrokke leiers.

- Dit het aanvanklik gelyk asof die politieke en sakeleiers nader aan mekaar begin beweeg het, namate die organisasies welslae met regstellende aksie begin behaal het. Dit het egter gou geblyk dat die oënskynlike koalisie hoofsaaklik die sentimente van die politieke leiers en die swart sakeleiers weerspieël het. Die buitelandse beleggers en die tegnologieleiers aan die ander kant, het op hul beurt ook groter aanklank by mekaar begin vind, aangesien dit al hoe meer geblyk het dat inligtingtegnologie ‘n enorme bydrae tot sakewelslae kon lewer.
- Aan die einde van die negentigs is waargeneem dat die intervensies (vergelyk hoofstuk 13 vir besonderhede oor soorte intervensies) wat op aspekte soos regstellende aksie, gelyke geleentheid, versnelde ontwikkeling van swart werknemers en veiligheid van die werkomgewing gerig was, meer geslaag as die ander was, aangesien groter suksesse met genoemde intervensies behaal is. Uit die aard van die saak is dié soort intervensies in die reël deur die menslike hulpbronde afdelings geïmplementeer en beheer, aangesien dit op die menslike aspekte gefokus het. Dit het ook die gevolgtrekking meegebring dat die afgeskaalde menslike hulpbronde afdelings ‘n aantal dinge reg gedoen het en hul posisies ietwat in die organisasies verstewig het. Die grootskaalse implementering van inligtingtegnologie om menslike hulpbronne te bestuur, het ‘n groot bydrae hiertoe gelewer.
- Die verstewiging van hul posisie het egter met ‘n aantal dramatiese veranderinge op die gebied van menslike hulpbronde afdelings gepaardgegaan. Inligtingtegnologie het die plek van heelwat funksies van menslike hulpbronde konsultante ingeneem, sodat lynbestuur al hoe meer vir die bestuur van hulle eie personeelinligting verantwoordelik geraak het. Die menslike hulpbronde konsultante se rol het gevolglik ingrypend verander. Waar die swart bestuurslui byvoorbeeld in ‘n groot mate op die menslike hulpbronde afdelings staatgemaak het vir hulp met hulle doelwitte (wat dikwels oor regstellende aksie en versnelde ontwikkeling gegaan het), het die buitelandse bestuurslui hul energie aan herstrukturering en sentralisering bestee. Dit het hulle in staat gestel om die sterk- en swakpunte van organisasies vinnig op te spoor en te hanteer. Hul behoefte was aan beheer, wat lynreg teen die politieke vloei van die land en die verwagting van die werkerkorps in terme van toenemende deelnemende bestuur, demokratisering van die werkplek en groter

bemagtiging op laer bestuursvlakke, was. Dit op sigself het die menslike hulpbronaafdelings in 'n dilemma met betrekking tot hul funksie en rol geplaas.

- Terwyl die intriges in die menslike hulpbronaafdelings hul loop geneem het, het inligtingtegnologie aan die begin van die een-en-twintigste eeu as die nuutste rigting vir transformasie na vore getree, aangesien dit die beheer van organisasies terug in die hande van die leiers sou plaas. (Dit word in hoofstuk 4, gedeelte 4.2 meer volledig bespreek.) Outomatisering, sentralisering en meganisering is stewig as die nuwe fokuspunt vir intervensies gevestig. Dié soort intervensies het ook finansiële voordeel meegebring deurdat organisasies hul personeelgetalle dramaties kon verminder namate inligtingtegnologie gevestig word, wat meer geld vir aandeelhouders sou beteken. Interessant is die waarneming dat die menslike hulpbronaafdelings nie veel by die intervensies wat oor die implementering van inligtingtegnologie gegaan het, betrek is nie, buiten om te help met die heraanwending en afdanking van oortolliige werknemers. Hul magsbasis in die organisasies het gevolglik hier ook aansienlik verswak.
- Talle geslaagde strategiese intervensies in die groot organisasies het hulle meer gunstig vir maatskappystigting en die aandelemark geposisioneer, wat 'n ingrypende verandering in denkrigting meegebring het. Die fokus het van kliëntesorg na waardetoevoeging vir aandeelhouders verskuif. Kultuurverandering het weer relevant in die beplanning van strategiese intervensies geword en die menslike hulpbron- en kommunikasiekundiges se hulp is ingeroep om aandag te skenk aan die verandering van paradigmas met betrekking tot die wyse waarop werknemers en leiers in kompeterende organisasies behoort te funksioneer.
- Hoe verder die organisasies op die pad van transformasie na maatskappystigting en die aandelemark gevorder het, hoe moeiliker het dit vir werknemers geword om die toenemende veranderinge te hanteer. Volgens waarneming kan dit toegeskryf word daaraan dat:
 - Die verskillende soorte leiers verskillende agendas gehad het;
 - Die onderskeie intervensies wat deurentyd op verskillende vlakke in die organisasies van stapel gestuur is, nie altyd in harmonie met mekaar was nie;
 - Intervensies vinniger op mekaar begin volg het, sodat 'n nuwe situasie nie meer kon stabiliseer voordat 'n volgende intervensie geloods is nie;

- Rolverwarring meegebring is deur talle herstrukturering, sentralisering en outomatisering, desentralisering en bemagtiging, sodat toesighouers en werknemers nie meer seker was wat van hulle verwag is nie;
 - Dit nie meer duidelik was waarheen die organisasies wou transformeer nie (daar is al hoe meer gepraat van die “reis” en al hoe minder van die “eindbestemming”);
 - Die visies van die organisasies dikwels vaag in hul strewe na ongedefinieerde toekomstige situasies soos “wêreldklas” en soortgelyke begrippe was;
 - Daar as gevolg van personeelvermindering al hoe minder “ervare” werknemers oorgebly het en diegene wat oorgebly het, nie altyd oor die kennis met betrekking tot die agtergrond en rasionaal vir bepaalde handeling in ‘n organisasie beskik het nie, met die gevolg dat hulle prosesse en prosedures lukraak begin verander het sonder om sistemiese beginsels in ag te neem;
 - Leiers in topposisies dikwels vervang is, dog dat die nuwe leiers nie noodwendig oor ander paradigmas as die vorige leiers beskik het nie;
 - Inligting- en telekommunikasietegnologie al hoe meer begin integreer het, wat nuwe geleenthede geopen het, geleenthede wat nie altyd vir die ouer geslagte verstaanbaar was nie en vir die ouer generasie leiers moeilik was om te bestuur.
-
- Die gevolg blyk te wees dat bekende konsepte soos werktevredenheid, loopbaanontwikkeling, bestuursontwikkeling en werknemerhulpprogramme in die slag gebly het en konsepte soos wêreldklas, waarde vir aandeelhouers, volgehoue verbetering (“*continuous improvement*”), beste praktyke (“*best practices*”) en besoldiging vir die resultate wat behaal word (uitsette) al hoe meer voorgekom het. Leiers het toenemend verkondig dat die idee van ‘n lewenslange loopbaan in een organisasie plek moet maak vir die idee van loopbane in verskeie organisasies, entrepreneurskap en selfontwikkeling van vaardighede. Werknemers het egter nie so gou op die idee van selfontwikkeling ingekoop as waarop leiers staatgemaak het nie.
-
- Die waarneming is gemaak dat die jonger generasie meer gemaklik met die idee van kontrakte vir spesifieke projekte kan saamleef, aangesien hulle tegnologie vaardig is en op die gemakliker lewenstyl wat deur die konsep van virtuele werkplekke moontlik gemaak word, ingestel is. Die ouer generasie het dit egter nog moeilik gevind om van die idee af te sien dat hulle op hulself aangewese is wat beroep en loopbaan betref. Dit het voorgekom asof die sogenaamde “*baby boomer*”-generasie besig was om hul greep op die korporatiewe wêreld te verloor, terwyl Generasie X- en selfs Generasie Y-volgelingen besig was om vinnig veld in die beroep te wen, dog gesukkel het om dit te hanteer. Daar is verder ook waargeneem dat die verskillende generasies elk op hul eie manier

geworstel het om by verandering aan te pas en die hulp van kundiges in dié opsig baie nodig gehad het. Generasieverskille het onder die soeklig gekom en literatuur oor die saak is indringend bestudeer. (Dit word in hoofstuk 4, gedeelte 4.6 bespreek.)

- Intussen het politieke transformasie tot op grondvlak afgewentel en stadrade het ook met transformatoriese intervensies 'n aanvang geneem. Die megakerke het kort op hul hakke gevolg met ingrypende transformasieplanne vir die gemeenskap. Dieselfde gedragpatrone en tendense het op dié gebiede begin manifesteer, soos wat individue hulself al hoe meer in die web van snelle verandering bevind het.
- Die konklusie uit die historiese oorsig is dus dat enige intervensie wat individue en organisasies kan help om verandering meer effektief te hanteer, gepas vir die huidige tydperk is en groot waarde tot die vakgebied, organisatoriese welvaart en individuele welsyn kan toevoeg.

Genoemde agtergrondgeskiedenis het gevolglik die weg gebaan vir die onderhawige ondersoek en die konteks van die denkpatrone van die ondersoeker beïnvloed.

2.1.3 Probleemformulering en doelstellings

Die volgehoue dialoogsessies met medekonsultante in organisasieontwikkeling, asook bestudering van die werke van Toffler (1970, 1981, 1990), Brock en Salerno (1994), Bridges (1991) en andere, het die outeur toenemend bewus gemaak van die nood van diegene wat die sosiopolitieke transformasie in Suid-Afrika en die ingrypende veranderinge wat daarmee gepaard gaan, as 'n meesleurende stroom eerder as heerlike uitdaging beleef. Die totstandkoming van 'n nuwe politieke bedeling het byvoorbeeld die sienswyses van alle bevolkinggroepe ingrypend geraak en het 'n transformasie in elke regeringinstansie op nasionale, provinsiale en plaaslike vlak tot gevolg gehad. Dit alleen verg buitengewone vermoë van individue sowel as die organisasies waaraan hulle behoort om by veranderde denkwyses en gedragpatrone aan te pas.

Daarbenewens is besigheidinstansies ook in 'n proses van grootskaalse transformasie ten einde hulself gunstig in 'n veranderende omgewing te posisioneer, met spesifieke verwysing na globalisering, mededinging, tegnologiese ontwikkeling en die druk om as 'n wêreldklasorganisasie bekend te staan. Dit bring mee dat organisasies toenemend projekte loods wat met outomatisering, sentralisering, herontwerp van besigheidprosesse,

personeelvermindering, kultuurverandering, kwaliteit- en prestasiebestuur verband hou. Die grootskaalse, multidimensionele verandering plaas volgens die oordeel van die outeur ongekende druk op die individu, die gesin, die werkgroep en die gemeenskap:

- Die verandering van besigheidprosesse verg nuwe vaardighede van individue, sodat hulle ontoereikend en onseker van hulself voel.
- Daarby ontnem personeelvermindering individue van werksekeriteit, sodat hulle angstig oor hul toekoms voel.
- Kultuurveranderingprojekte verg dat werkers hul gevestigde sienswyses, norme, en gedragpatrone moet verander om by nuwe denke binne organisasies aan te pas, met die gevolg dat werkers 'n eksistensiële vakuum beleef en die sin van hul werk en lewe begin bevraagteken.
- Prestasiebestuur plaas druk op individue om resultate te lewer wat waarde tot 'n organisasie toevoeg.
- Politieke druk vir die toepassing van regstellende aksie skep 'n gevoel van hopeloosheid.
- Werknemers uit die agtergeblewe groepe ervaar ongekende druk om te presteer, terwyl die res van die werknemers meen dat hulle van toekomsgeleenthede ontnem word.
- Daarby het die snelle ontwikkeling van tegnologie ongekende verandering meegebring.

Dit is onteenseglik nodig dat individue op 'n effektiewe wyse gehelp word om drie kompleksiteite te verstaan: dié van hul lewens, dié van organisasies waarvan hulle deel is en dié van hantering van verandering. Individue voel onseker, kwaad, ontevrede, wantrouig, vertwyfeld en ontredderd weens die talle veranderings waaraan hulle blootgestel word.

Dié belewenis van verandering is ook nie uniek aan Suid-Afrika nie. Soortgelyke verandering en transformasie vind byvoorbeeld ook in Spanje, Bosnië en Rusland plaas. Minder ingrypende verandering kom ook in meer stabiele lande soos Amerika voor. Nelson en Quick (2000, p. 15) skryf dan ook dat in die kort bestek van 'n dekade die plaaslike tekstielbedryf in Shelby in 'n globale ekonomiese eenheid ontwikkel het wat enige iets van rekenaarskryfies tot komponente vir spuitvliegtuie vervaardig. Die snelle verandering het 'n ernstige uitwerking op werkers gehad:

“...workers may feel whipsawed by the churning economic forces buffeting their companies and jobs.”

Nelson en Quick skryf voorts op p. 16:

“Ongoing change from regional and national economics to a truly global economy creates cut-throat competition, which puts pressure on the people in Shelby and around the world. The result of this change and pressure is constant turmoil and relentless restructuring in which, even during a boom, there is growth and retrenchment, hiring and firing, optimism and fear, security and uncertainty all at once... The net effect of these changes is a massive set of churning forces buffeting workers and challenging them to cope with the ever-changing reality of work and organizational life. Stability and security are rare; change is a constant.”

Wat in Shelby geld, geld volgens die waarnemings van die outeur des te meer in Suid-Afrika. Die volgehoue veranderinge op haas elke lewensterrein maak nie altyd vir individue sin nie, sodat hulle hulself vasgevang in ‘n negatiewe veranderingsiklus bevind. Hulle vind dit byvoorbeeld toenemend moeilik om oor ‘n veranderde werkstusie en gepaardgaande probleme met hul lewensmaats en ander belangrike persone te kommunikeer. Dit bring verwydering en konflik, sodat die verhoudings sonder noodsaaklike ondersteuningstelsels verbrokkel. Dit skep verdere probleme en onbeplande verandering sodat ‘n buse kringloop van destruktiewe gebeure ontstaan. Talle individue en egpare sien nie meer vir hulself ‘n toekoms binne hulle organisasies of selfs die land nie en verkies om elders ‘n heencome te soek, dikwels met verreikende negatiewe gevolge. Hierdie tendens is duidelik sigbaar in ‘n toename van versoeke vir vroeë aftrede weens sielkundige redes, versoeke om sielkundige hulp by werknemerhulpprogramme asook onoordeelkundige onttrekking aan die werksituasie.

Die kerk, ‘n tradisionele anker in tye van nood, spring die invloed van snelle verandering ook nie vry nie en dit op sigself het ‘n nadelige effek op individue. Inrypende politieke verandering gaan met ‘n fundamentele heroorweging van ideologiese beskouings gepaard, wat verder die denkwyses, waardes en norms van alle bevolkinggroepe raak. Die gevolg is dat godsdienstige instellings nie altyd die antwoorde op die ideologiese vrae wat vanweë kairosmomente ontstaan, betyds formuleer nie.

In die konteks van snelle verandering op elke lewensterrein het individue hulp en ondersteuning nodig om verandering te hanteer. Die tradisionele benadering om individue deur middel van lesings en groepbesprekings op verandering voor te berei, het egter nie meer die gewenste uitwerking nie. Individue het behoefte aan meer intense ingryping as bloot hantering van die kognitiewe aspekte. Individuele en gesinterapie, waar die emosionele en gedragaspekte aangeraak word, is tydrowend en duur, veral as die meerderheid werknemers in ‘n organisasie hulp benodig. Terapie is ook reaktief van aard, aangesien dit eers na die aanvang van die probleem plaasvind.

Die behoefte aan 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 het opwindende nuwe moontlikhede vir hulpverlening gebied, aangesien dit nie net daarop gerig was om inligting en vaardighede oor te dra nie, maar om mense te help om hulself deur middel van 'n lerende ingesteldheid te help.

Drie moontlike oplossings vir hulpverlening binne die konteks van 'n lerende organisasie is geïdentifiseer:

- 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 transformasie-intervensies deur die leiers aangewend kan word soos byvoorbeeld deur Clemmer (2006) beskryf;
- Daarstelling van 'n werkwinkel waartydens individue met psigologiese vaardighede toegerus kan word om verandering meer effektief te hanteer, wat impliseer dat hulle self verantwoordelijkheid vir die toekoms moes neem.

Nadere beskouing het aan die lig gebring dat die drie moontlike oplossings mekaar nie wedersyds uitsluit nie, dog wel op mekaar voortbou. Daar kon geen sprake van die implementering van 'n lerende organisasie wees as die leiers in organisasies nie by wyse van aksieondersoek 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. Daar kon ook nie van so '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.

Die klaarblyklike oplossing vir die outeur is dus om 'n geïntegreerde model van die fases van verandering te formuleer ten einde die hantering van verandering beter te verstaan en om intervensiemetodologie te ontwikkel en uit te toets wat individue sal toerus om verandering effektief volgens die beginsels van 'n lerende organisasie te bestuur. Dit is dan ook die doelstellings met die proefskrif.

Ten einde aan die doelstelling van intervensiemetodologie gestalte te gee, word 'n koste-effektiewe werkwinkel wat in groepverband aangebied word, voorgestel. So 'n werkwinkel sal

poog 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. Dit sal op die kognitiewe, affektiewe en gedragaspekte fokus, en individue toerus om 'n gunstige klimaat van psigologiese funksionering vir hulself te skep deur gebruik te maak van die dissiplines van die lerende organisasie.

So 'n werkwinkel sal nie net vir individue voordele inhou nie, maar organisasies sal ook daarby 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. Voordat enige organisasie egter bereid sal wees om tydgewys en finansieel in so 'n werkwinkel te belê, is dit nodig om die waarde wat die werkwinkel vir die individu, werkgroep en organisasie inhou, eksperimenteel te evalueer. Dit is gevolglik nodig dat intervensiemetodologie daargestel word wat individue in staat sal stel om verandering konstruktief te hanteer, asook om die toepassing daarvan in die praktyk te evalueer. Sodanige intervensiemetodologie word in hierdie doktorale studie aangespreek.

Die agtergrond wat tot dusver geskets is, inaggenome, moet die werkwinkel die volgende aanspreek:

- Versnelde verandering is kenmerkend van die tyd waarin mense tans lewe, gevolglik is daar nie meer die opsie om die status quo te handhaaf nie (Nanus, 1992). Individue moet oor kennis en vaardighede beskik om verandering te hanteer (Nelson en Quick, 2000). Individue moet ook verandering in 'n **denkmodel** ("*mental model*") kan konsepualiseer wat hulle in staat sal stel om sinvol met die toekoms in die hede om te gaan.
- Individue moet ook beseft dat dit nie slegs leiers se rol is om verdere verandering daar te stel ten einde bestaande probleme op te los nie. Elke persoon het 'n rol om in hierdie verband te vervul. Die vaardigheid moet aangeleer word om die golf van verandering te ry. Dit is egter nie iets wat op 'n persoon se eie aangedurf moet word nie. Individue moet in staat wees om 'n visie met ander te **deel** ten einde die weg van verandering sinvol saam met ander aan te durf ("*shared vision*").
- Versnelde verandering is ook nie iets wat slegs in organisasies en in die eie lewe voorkom nie. Dit is groter en omvangryker, aangesien die samelewing op sigself in 'n proses van verandering is (Champy, 1995; Toffler, 1990; Otis, 1991; Barna en Hatch, 2001). Individue kan net by 'n lerende ingesteldheid baat, veral as hulle daarop gerig is

om **saam met ander** in dieselfde omstandighede **te leer** ten einde vooruit te gaan (“*team learning*”).

- Die oplossing vir individue ten opsigte van verandering is nie ekstern tot hulself nie. Dit lê opgesluit in die self, dit wat elke persoon self kan doen met sy of haar vaardighede en **persoonlike kwaliteite** (Champy, 1995; Barna en Hatch, 2001). Individue moet voortdurend in staat wees om te groei en te ontwikkel ten einde bo ‘n situasie uit te styg in stede daarvan om ‘n slagoffer van die verandering te wees (“*personal mastery*”).
- Alhoewel oefening perfeksie meebring, gaan dit nie die geval wees met die hantering van verandering nie, aangesien verandering nie makliker nie, maar meer kompleks word. Individue moet gevolglik toenemende kompleksiteit kan identifiseer en hanteer (Morgan, 1986). Hulle moet ook oor die vermoë beskik om **sistemies** oor verandering te **dink** (“*systems thinking*”) ten einde die kompleksiteite daarvan te ontrafel.

Genoemde dissiplines is kenmerkend van ‘n lerende organisasie en bied ‘n raamwerk vir die vaardighede wat individue moet bekom ten einde verandering binne sowel as buite organisasies effektief aan te durf.

Die fokus van die ondersoek is gerig op die identifisering van vaardighede wat individue moet aanleer om verandering doeltreffend te kan hanteer, die daarstelling van ‘n werkwinkel waartydens die vaardighede bekom kan word en die evaluering van die effektiwiteit van die werkwinkel. Die navorsingsprojek wil bewys dat individue in staat is om verandering in hul persoonlike en organisatoriese lewe doeltreffend te hanteer indien hulle tydens ‘n werkwinkel in groepsverband met die volgende psigologiese vaardighede, kenmerkend van die lerende organisasie, toegerus word, naamlik die vermoë om:

- Sistemies oor verandering te dink;
- Positief eerder as negatief op die fases in die veranderingsiklus te reageer;
- Diepgewortelde lewensbeskouings te konfronteer en toepaslike denkmodelle te ontwikkel waarvolgens besluitneming gerig word;
- Gemeenskaplike leerervarings in groepsverband te vestig;
- Energie te genereer deur ‘n visie te formuleer en daaraan te werk.

Die probleemstelling van hierdie wetenskaplike ondersoek kan gevolglik beskou word as die behoefte aan psigologiese vaardighede om verandering binne die konteks van die beginsels van die lerende organisasie te hanteer. ‘n Werkwinkel waartydens die nodige psigologiese

vaardighede volgens 'n bepaalde geïntegreerde model aangeleer word, word as die oplossing vir die probleem gesien.

'n Suksesvolle werkwinkel kan deur opgeleide fasiliteerders in 'n verskeidenheid gemeenskappe en organisatoriese opsette geïmplementeer word:

- Dit sal organisasies in staat stel om grootskaalse verandering met groter sukses te implimenteer, deurdat die huidige negatiewe uitwerking op individue geneutraliseer word en positiewe energie vir nuwe uitdagings geskep word.
- Dit sal werkgroepe en taakspanne in staat stel om suksesvol in spanverband te funksioneer en die nodige klimaat vir groei en ontwikkeling te skep deur wedersydse ondersteuning en gesamentlike leerervarings.
- Dit sal individue in staat stel om insig in eie denkpatrone, emosionele reaksies en gedrag te ontwikkel, asook om die veranderingsiklus op 'n positiewe, kreatiewe wyse in teenstelling met 'n negatiewe, destruktiewe wyse te ervaar.
- Daarby sal dit individue laat besef dat hulle 'n keuse het met betrekking tot die wyse waarop hulle verandering hanteer en dat hulle die vaardighede kan bekom om verandering konstruktief te hanteer, ongeag in watter rigting die groter leefwêreld beweeg.

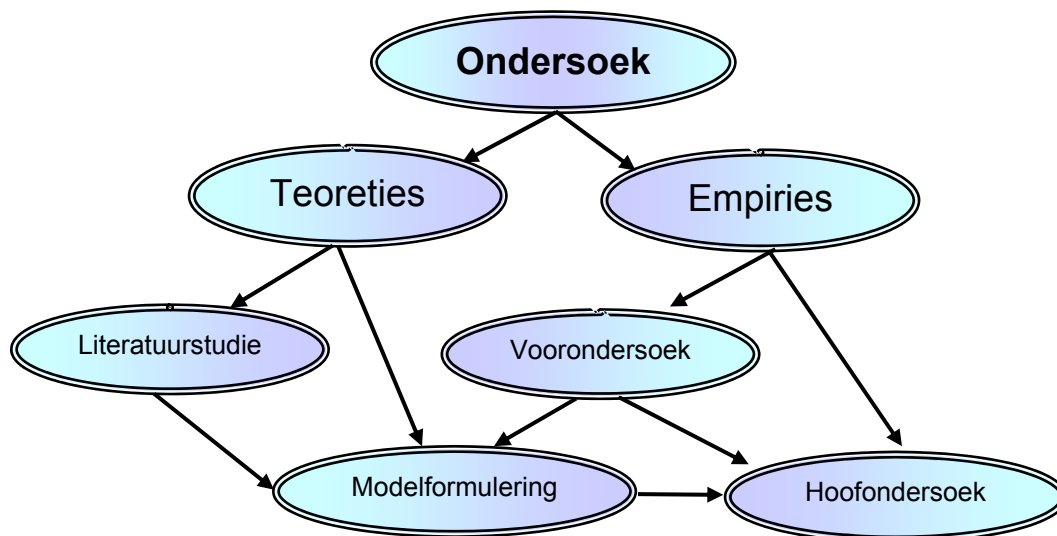
Opsommend sal 'n suksesvolle werkwinkel bydra tot die lewensgeluk, kwaliteit van werklewe en harmonieuse samelewing in 'n stresvolle leefwêreld. Daarby sal dit 'n koste-effektiewe proses daarstel wat proaktief op lewensvaardighede inwerk, in teenstelling met reaktiewe terapeutiese prosesse en medikasie ter behandeling van die gevolge van verandering.

Die navorsingsvraag is of die werkwinkel daadwerklik aan bogenoemde verwagtings gestalte sal gee? Evaluering is gevolglik 'n integrale deel van die studie. In die proefskrif vind evaluering deur middel van proses-, resultaat-, interne en eksterne evalueringskriteria plaas.

2.2 Onderzoekstruktuur

Die onderhawige studie bestaan uit twee dele, naamlik 'n teoretiese en 'n empiriese ondersoek: Die struktuur van die studie word in figuur 2.1 weergegee.

Figuur 2.1: Die ondersoekstruktuur



Soos duidelik uit die skets blyk, is die teoretiese en die empiriese ondersoek ten nouste verweef. Die soeke na verklarings vir waarnemings met betrekking tot verandering het tot 'n literatuurstudie aanleiding gegee. Soos wat die literatuurstudie nuwe insigte gebring het, het die outeur algaande na modelfomulering beweeg. Ten einde aan modelformulering gestalte te gee, is nuwe idees uitgetoets en deur middel van aksienavorsing by die kennisgeheel gevoeg. Dit het mettertyd tot 'n volle vooronderzoek gegroei. Uit die vooronderzoek het die hoofondersoek by wyse van 'n eksperimentele ontwerp gevloei.

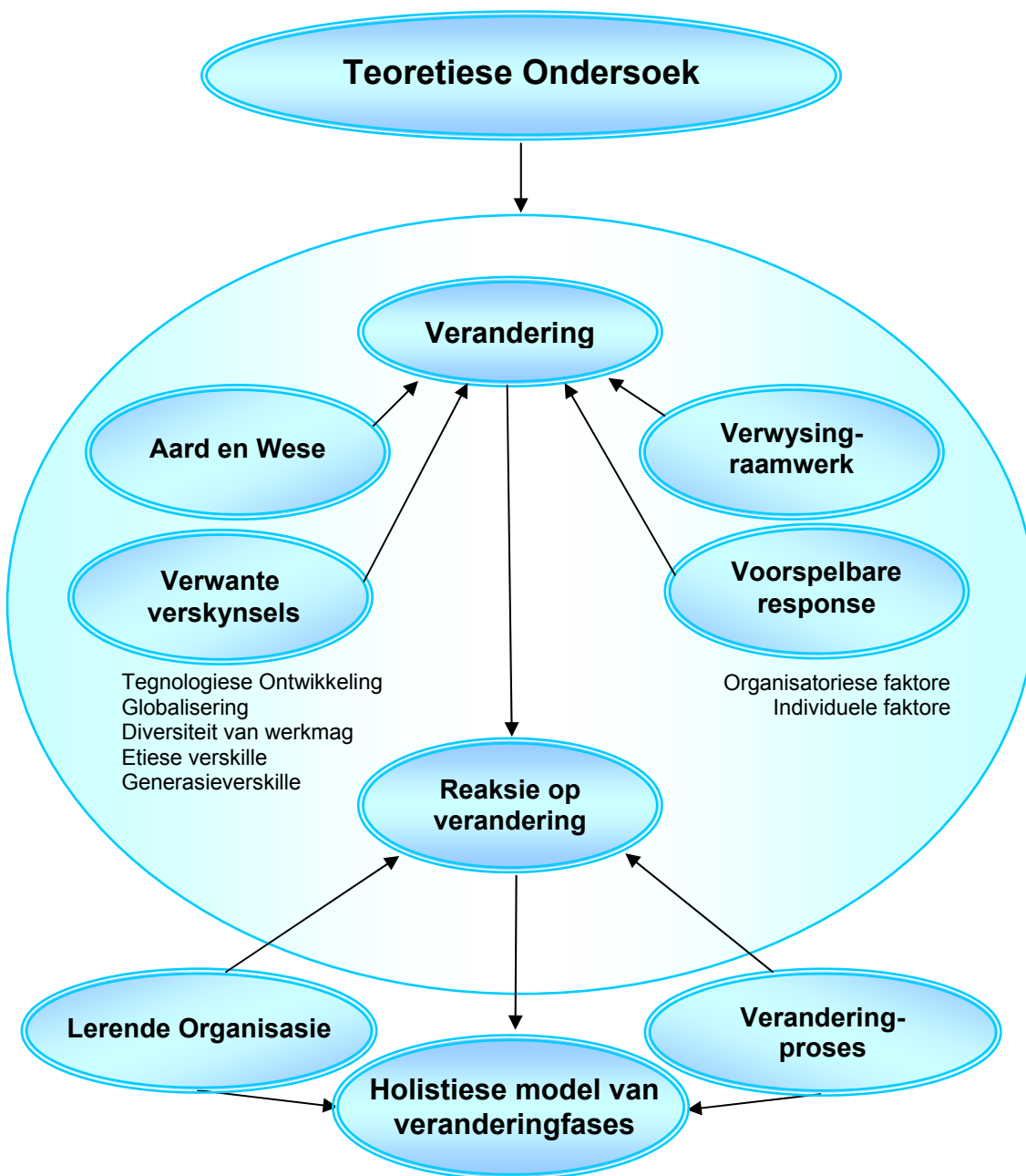
Die teoretiese en empiriese ondersoeke word elk vervolgens kortliks bespreek ten einde die navorsingproses toe te lig.

2.2.1 Die teoretiese ondersoek

Die teoretiese ondersoek behels benewens waarneming en dialoog met kollegas op die gebied van organisasieontwikkeling, ook die bestudering en dokumentering van toepaslike literatuur met betrekking tot verandering, transformasie en die lerende organisasie. Die literatuurstudie het vanaf 1995 ononderbroke plaasgevind. Die nuutste boeke en vaktyskrifte is op 'n gereelde grondslag geïdentifiseer en deurgewerk, op soek na inligting oor verandering en die hantering daarvan. Sedert 2003 sluit die bronne vir die literatuurstudie die Internet in. 'n Integrale deel van die teoretiese ondersoek is gevolgtrekkings wat uit die literatuur en aksieleer gemaak word en gevolglike modelformulering. Die literatuurstudie word

hoofsaaklik in die teoretiese gedeelte van die proefskrif bespreek, naamlik vanaf hoofstuk 3 tot 10. Toepaslike literatuur met betrekking tot die empiriese gedeelte van die proefskrif word ook in die verdere hoofstukke aangehaal. Die struktuur van die teoretiese ondersoek word in figuur 2.2 aangebied.

Figuur 2.2: Die teoretiese ondersoek



Die doel met die teoretiese ondersoek is om die aard en wese van verandering te deurgrond, ten einde 'n verwysingraamwerk vir die verstaan en hantering van verandering daar te stel. Die verwysingraamwerk bied die voordeel dat 'n komplekse verskynsel op 'n verstaanbare

wyse deurgrond en ondersoek kan word. Die kennisontploffing wat weens tegnologiese ontwikkeling plaasgevind het, het 'n ingrypende invloed op verandering as verskynsel uitgeoefen. As gevolg hiervan het die aard en wese van verandering ingrypend verander sodat 'n nuwe verwysingraamwerk en woordeskat nodig geword het om die verskynsel te beskou. Begrippe soos beplande verandering, transisie en transformasie is in gebruik geneem om op bepaalde vorme van verandering te dui. Teorievorming oor elkeen van die begrippe het plaasgevind en kom redelik breedvoerig in die literatuur voor. Ter aanvang word die aard en wese van verandering in hoofstuk 3 uiteengesit, met spesiale verwysing na die dinamiek van verandering.

Verandering is moeilik verstaanbaar sonder 'n begrip van verwante verskynsels, wat eensyds 'n invloed op verandering uitoefen en andersyds deur verandering beïnvloed word. Die verwante verskynsels is tegnologiese ontwikkeling, globalisering, diversiteit van die werkmag, etiese verskille en generasieverskille. Die verwante verskynsels word in hoofstuk 4 aangebied.

Weens die dinamiek van verandering, is daar ook heelwat response op beplande verandering. Tydens die literatuurstudie is 'n aantal response op beplande verandering geïdentifiseer en hierdie response word in hoofstuk 5 in twee groepe geklassifiseer, naamlik response wat met organisatoriese faktore in verband staan en response wat met individuele faktore in verband staan. Uit die aard van die saak kan dié response vanuit die verwysingraamwerk met 'n hoë mate van akkuraatheid voorspel word, sodat vaardighede en vermoëns waaroor individue moet beskik om verandering te kan hanteer, geïdentifiseer kan word.

Weens die aard en wese van verandering en transformasie, is 'n nuwe benadering tot die vestiging van vaardighede om verandering te hanteer, egter nodig. 'n Interessante nuwe ontwikkeling op die gebied van verandering, is die konsep van 'n lerende organisasie. Dié konsep is 'n vars benadering tot verandering en transformasie en bied 'n aantal lerende beginsels wat hantering van verandering bevorder, naamlik persoonlike bemeestering, denkmodelle, gesamentlike visie, spanleer en sisteemdenke. Die lerende organisasie word in hoofstuk 6 bespreek.

Met inagneming van die voorgaande hoofstukke, word die reaksie van individue op verandering breedvoerig aan die hand van identifiseerbare gedrag en spraak in hoofstuk 7 bespreek. Die basiese behoeftes en vrese wat die reaksie op verandering ten grondslag lê, word uiteengesit, sodat die wyse waarop persepsies oor verandering gevorm word, die wyse

waarop individue tydens elke fase van die veranderingproses reageer en voorspruitende insig en kommunikasie oor verandering die weg kan baan vir 'n bespreking van die fases van die veranderingproses in hoofstuk 9.

Die idee dat verandering in 'n fases voorkom, bestaan reeds sedert die Middeleeue. Resente skrywers huldig die denke dat verandering nie lineêr plaasvind nie, maar wel sirkulêr in 'n siklus voorkom. Dié denkrigtings word in hoofstuk 8 bespreek, aangesien dit die weg baan vir die samestelling van 'n geïntegreerde raamwerk van fases van verandering. Die geïntegreerde raamwerk stel die outeur in staat om 'n holistiese model vir die hantering van verandering saam te stel.

Die holistiese model van 'n veranderingproses word in hoofstuk 9 bespreek aan die hand van 'n aantal modelbeginsels asook die verskillende fases waarin verandering voorkom en hanteer moet word. Die model maak voorsiening vir beweging deur die fases van verandering na 'n posisie van deurbraak sowel as 'n posisie van neerlaag, afhangende van die individu se response op verandering. Tydens elke fase in die model moet individue vaardighede bemeester alvorens daar suksesvol na 'n volgende fase beweeg kan word. Die deurbraak word bereik wanneer 'n individu die verlede verlaat om die toekoms te betree. Indien 'n individu egter op geykte weë voortbeweeg en versuim om die nodige denkskuiwe te maak wat nodig is om verandering te hanteer, sal die individu hom- of haarself spoedig op 'n destruktiewe pad na 'n neerlaag bevind. Diegene wat die toepaslike vaardighede tydens elke fase aanleer, kan later daarin slaag om nie net 'n meester in die hantering van verandering te word nie, maar na hoër hoogtes te transendeer en verandering te benut as 'n meganisme om van die wêreld 'n beter plek te maak. Die kenmerke en hanteringswyse van elke fase word breedvoerig in hoofstuk 9 bespreek.

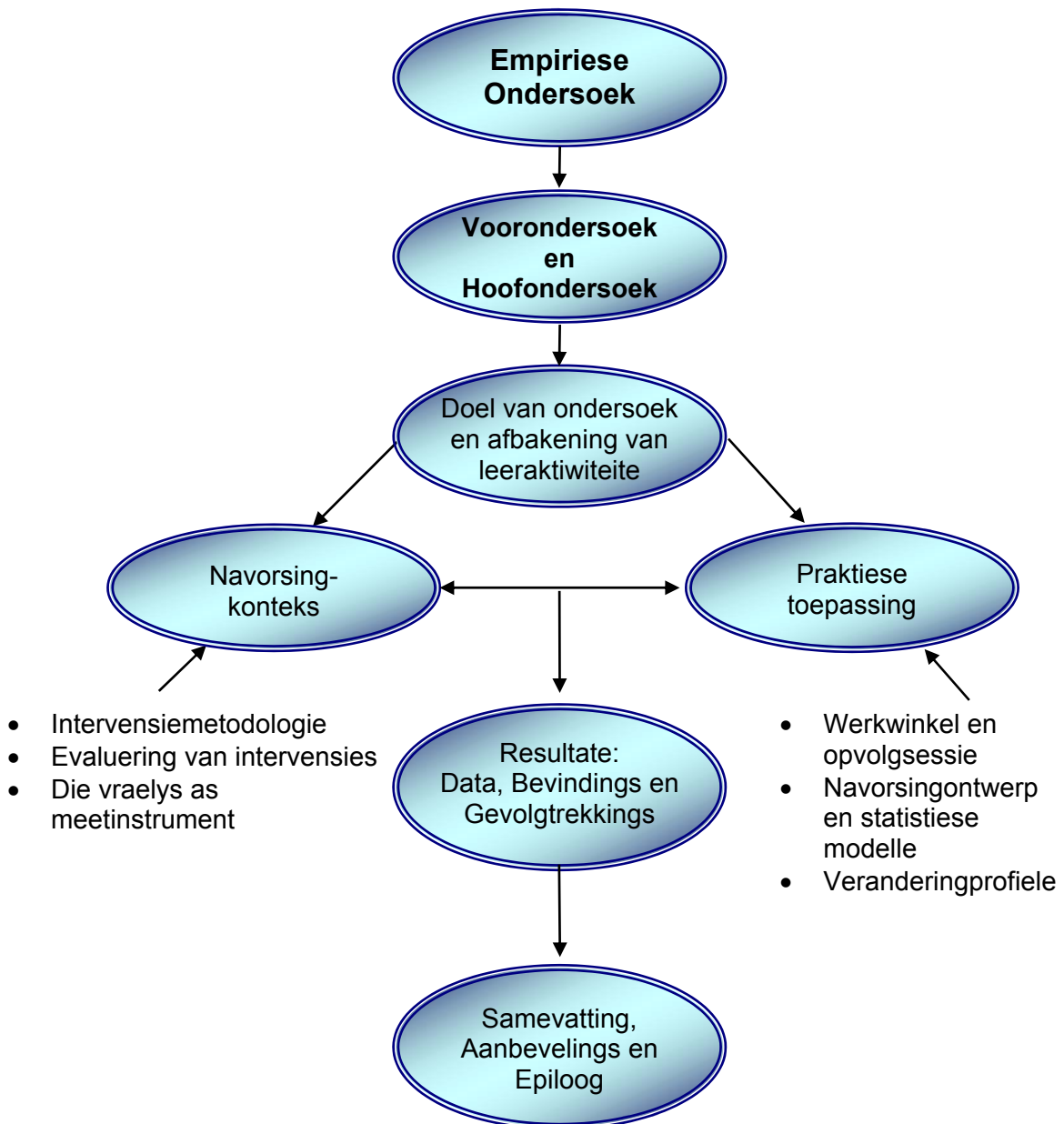
Ter afsluiting van die teoretiese ondersoek word individuele hulpverlening wat aan werknemers volgens die fases in die veranderingmodel verleen kan word, in hoofstuk 10 aangebied. 'n Toenemende getal organisasies implementeer radikale verandering met betrekking tot die wyses waarop hulle opereer en met die omgewing in verhouding staan.

Dié verandering gaan egter nie altyd met die nodige ontwikkeling van die werknemers gepaard nie. In hoofstuk 10 word gepoog om praktiese wenke op grond van die holistiese model vir werkgewers daar te stel. Die holistiese model vorm deel van die teoretiese ondersoek en is die basis waarop 'n werkwinkel vir die hantering van verandering geskoei word en wat in die hoofondersoek eksperimenteel geëvalueer word. Die teoretiese ondersoek stel die konteks vir die empiriese ondersoek daar.

2.2.2 Die empiriese ondersoek

Die empiriese ondersoek bestaan uit 'n voor- en 'n hoofondersoek. Die struktuur van die empiriese ondersoek word in figuur 2.3 uiteengesit.

Figuur 2.3: Die empiriese ondersoek



Die volgende aktiwiteite het in die voor- en die hoofondersoekfase van die empiriese ondersoek aandag geniet:

- **Voorondersoekfase:**

- Verkenning van die behoefte aan die studie deur middel van die benadering van aksieondersoek, formulering van 'n probleem asook moontlike oplossings;
- Soeke na toepaslike meetinstrumente en samestelling van 'n vraelys;
- Bekwaammaking van fasiliteerders met die oog op die aanbieding van 'n werkwinkel en opvolgssessie;
- Eksperimente met werkwinkelinhoud en samestelling van die werkwinkel en opvolgssessie;
- Finale beplanning van die intervensie om individue wat deur 'n veranderingproses gaan, met psigologiese vaardighede in die konteks van 'n lerende organisasie toe te rus.

- **Hoofondersoekfase:**

- Samestelling van 'n navorsingontwerp en seleksie van 'n eksperimentele populasie;
- Aanbieding van die werkwinkel en voor- tussen- en en opvolgmetings van proef- en kontrolegroepe;
- Analise en kwalitatiewe verifikasie van navorsingdata;
- Resultate, bevindings, gevolgtrekkings en dokumentering met aanbevelings.

2.3 Navorsingmetodiek

Die navorsingproses begin met die afbakening van 'n navorsinggebied ten einde te bepaal watter praktiese vraagstuk in die sielkunde aangespreek moet word. Die navorsinggebied is by wyse van aksienavorsing afgebaken en die behoefte aan vaardighede vir die hantering van volgehoue snelle verandering is geïdentifiseer. Die inhoud van die aksienavorsing is reeds vroeër in hierdie hoofstuk bespreek.

Die empiriese ondersoek word in hoofstuk 11 ingelei met 'n bespreking van die ondersoekmetodiek. Die huidige proefskrif fokus op verandering soos dit in Suid-Afrika in en buite groot en klein organisasies voorkom, met die oog op die aanleer van individuele

vaardighede om verandering suksesvol te kan hanteer, hetsy óf die verandering spontaan óf as gevolg van beplande intervensies voorkom.

Die oogmerk met die ondersoek is om binne 'n holistiese kontekstuele raamwerk van verandering, transisie en transformasie, 'n werkwinkel daar te stel wat gebruik kan word om individue met die nodige vaardighede toe te rus. Die effektiwiteit van die werkwinkel word met 'n toepaslike vraelys gemeet ten einde vas te stel of die proefpersone die nodige vaardighede ontwikkel het.

Die ondersoekmetodiek word opgevolg met 'n bespreking van die navorsingsgebied en praktiese probleemformulering. Probleemformulering spruit uit die afbakening van die navorsingsgebied voort. Die formulering van die spesifieke probleem wat in hierdie ondersoek aandag geniet, word ook in hoofstuk 12 bespreek, deur elke aspek van die doel van die ondersoek te ontrafel. Die doel van die proefskrif is om 'n werkwinkel vir die hantering van verandering, volgens die beginsels van 'n lerende organisasie, te ontwerp en empiries te evalueer. Die volle implikasies van die doel word in hoofstuk 12 uiteengesit, met 'n aanduiding van die leeraktiwiteite wat nodig is om elke fase in die veranderingproses te kan hanteer. Praktiese probleemformulering vind gevolglik aan die hand van die doel van die ondersoek plaas en die nodige leeraktiwiteite vir die werkwinkel word afgebaken.

Aangesien beplande verandering en transformasie by wyse van intervensies plaasvind, word intervensies as metode van gedragverandering in hoofstuk 13 bespreek. Dit is onvoldoende om net 'n werkwinkel daar te stel. In 'n organisatoriese opset moet 'n werkwinkel deel van 'n bepaalde intervensie van beplande verandering vorm, ten einde prakties geïmplementeer te kan word en enige waarde toe te voeg. 'n Klassifikasie van intervensies, vereistes vir intervensiewelslae, asook die essensiële komponente van 'n intervensie word bespreek, met die oog op die sinvolle integrering van die werkwinkel en opvolgessie by 'n intervensie van beplande verandering.

Die werkwinkel en opvolgessie is die werktuig waarmee vaardighede vir die hantering van verandering aan deelnemers oorgedra word. Die teoretiese fundering van die werkwinkel word in hoofstuk 9 uiteengesit. Die inhoud en proses van die werkwinkel word in hoofstuk 13 uiteengesit. Die opvolgessie as metode om kontinuïteit in gedragverandering te bewerkstellig, word ook bespreek

In gedeelte 13.8.3 word aandag aan die fasiliteerders van die werkwinkel en opvolgessie geskenk met spesifieke verwysing na vereistes waaraan hulle moet voldoen.

Spesiale aandag word aan evaluering in hoofstuk 14 geskenk. Die doel van evaluering is om te bepaal of 'n intervensie die verlangde resultaat lewer al dan nie. Evaluering hang egter ten nouste saam met die navorsingontwerp wat gebruik word. Statistiese verwerking is 'n allerbelangrike aspek in evaluering. Die wyse waarop die navorsingdata voorberei is, die statistiese verwerking daarvan met behulp van die SAS/STAT sagteware en die rasionaal vir die keuse van bepaalde statistiese modelle, word ook in hoofstuk 14 aangebied.

'n Meetinstrument is vir die evaluering van die werkwinkel nodig, ten einde te bepaal of die doel bereik word. 'n Unieke vraelys vir evaluering van hantering van verandering aan die hand van die veranderingmodel, is vir die doel saamgestel en in die praktyk uitgetoets. Die vraelys is aan 'n itemontleding onderwerp, sinnelose vrae is weggelaat en nuttige vrae is behou. Die betroubaarheidbepaling van die vraelys word in die ondersoek aangespreek. Die vraelys word in hoofstuk 15 verder bespreek.

'n Geskikte populasie vir die empiriese ondersoek het vervolgens aandag geniet. Die identifisering van sodanige populasie, steekproefneming en aanvullende inligting word in hoofstuk 16 aangebied.

Die verloop van die proses wat gevolg is om inligting oor 'n ondersoekpopulasie by wyse van die vraelys, in te samel; die werkwinkel en opvolgssessie aan te bied; en die tussen- en opvolgmetings te administreer, word ook in hoofstuk 16 as deel van prosesevaluering aangebied. Die gegewens wat uit die navorsingproses verkry is, word in hoofstuk 16 ontleed en vertolk met die nodige gevolgtrekkings en veralgemenings. Die praktiese verloop van die hoofondersoek, bevindings en gevolgtrekkings word breedvoerig in hoofstuk 16 aangebied, met spesiale verwysing na die resultate van die statistiese metodes wat vir evaluering aangewend is.

Dit dien gemeld te word dat die ondersoekpopulasie aan die hand van vier stelle kriteria beoordeel word, naamlik:

- **Proseskriteria**

- Het die leiers en bestuurslede die werkwinkel ondersteun?
- Is werknemers deur middel van toepaslike kommunikasie oor die werkwinkel ingelig?
- Het deelnemers die vraelyste korrek ingevul en terugbesorg?
- Is deelnemers by wyse van 'n uitnodiging die keuse gebied om die werkwinkel by te woon?

- Het die toesighouers deelnemers gemotiveer om deel te neem?
- Het die genooide deelnemers die werkwinkel en die opvolgessie bygewoon?
- **Resultaatkriteria**
 - Het verandering voorgekom? (Voor-, tussen- en opvolgmetings)
 - Is die verandering die gevolg van die intervensie? (Proef- en kontrolegroepe)
 - Is daar enige ander faktore wat die verandering kon beïnvloed het? (Alpha-, Beta- en Gammaveranderinge)
 - Sal soortgelyke verandering voorkom as 'n ander groep mense aan dieselfde intervensie blootgestel word? (Herhaling van die eksperiment)
- **Interne kriteria**
 - Het die fasiliteerdes aan die gestelde vereistes voldoen?
 - Hoe beskou deelnemers mekaar se deelname?
 - Het die leerervaring aan die gestelde vereistes voldoen?
 - Het die werkwinkel aan die gestelde vereistes voldoen?
- **Eksterne kriteria**
 - Pas die intervensie by die behoefte van die organisasie?
 - Pas die proefpersone die nuwe kennis toe?
 - Presteer die proefpersone volgens die leerkurwe?
 - Openbaar die proefpersone volgens normatiewe konsensus die gedrag wat in die werkwinkel aangeleer is?

Ten einde dié vrae te beantwoord, is 'n ondersoekgroep in 'n hoogs tegnologiese onderneming by die intervensie betrek. Die doel met die intervensie is om te bepaal of die werkwinkel 'n betekenisvolle verskil in die praktyk maak. Om dié rede is van beide 'n proef- en kontrolegroep gebruik gemaak, met 'n voor-, -tussen en opvolgmeting wat response ten opsigte van die vraelys betref:

- 'n Betekenislose verskil of betekenisvolle ooreenkoms tussen die proef- en kontrolegroepe tydens die voormeting, beteken dat die twee groepe met mekaar vergelykbaar is.

- 'n Betekenislose verskil tussen die voor- en tussenmetings van die proefgroep beteken dat dié groep nie spontaan met tydverloop verander het nie.
- 'n Betekenislose verskil tussen die voor- en tussenmetings van die kontrolegroep beteken dat dié groep ook nie spontaan met tydverloop verander het nie.
- 'n Betekenislose verskil tussen die tussen- en opvolgmetings van die kontrolegroep beteken dat dié groep ook nie spontaan met 'n langer tydverloop verander het nie.
- 'n Betekenisvolle verskil tussen die voor- en opvolgmetings, asook die tussen- en opvolgmetings van die proefgroep beteken dat verandering wel voorgekom het.
- 'n Betekenisvolle verskil tussen die resultate van die proef- en kontrolegroep tydens die opvolgmeting beteken dat die verandering die gevolg van die werkwinkel is

Die proefskrif word in hoofstuk 17 met 'n samevatting, aanbevelings en epiloog afgesluit.

2.4 Implikasies

Die outeur van die proefskrif het deurgaans gepoog om 'n sinergistiese resultaat daar te stel deur aan beide kliniese verskynsels en statistiese ontleding van data aandag te skenk. Daar is versigtig te werk gegaan om nie een aspek bo 'n ander aspek te aksentueer nie, sodat 'n eindresultaat wat in wese arm en onderontgin sou wees, vermy kon word.

'n Sinergistiese resultaat word bereik wanneer heelbreindenke toegepas word, 'n konsep wat daarop dui 'n navorser van 'n verskeidenheid denkfunksies gebruik maak. Heelbreindenke word in hoofstuk 7, gedeelte 7.5 bespreek en is op die volgende wyse toegepas:

- In die eerste plek is linkerbreindenke toegepas deur analities met die onderwerp van ondersoek om te gaan; alle relevante inligting in te samel; die kernaspekte te probeer uitlig; na die ware betekenis van elke aspek te soek; inligting krities te beoordeel; rasoneel oor elke aspek te redeneer; en argumente logies en presies uiteen te sit.
- Linkerbreindenke is verder toegepas deur die data en inligting ordelik te organiseer; 'n stap-vir-stap benadering te volg; metodies te werk te gaan; detail sistematies te hanteer; en herhaaldelik seker te maak dat inligting en syfers korrek is.

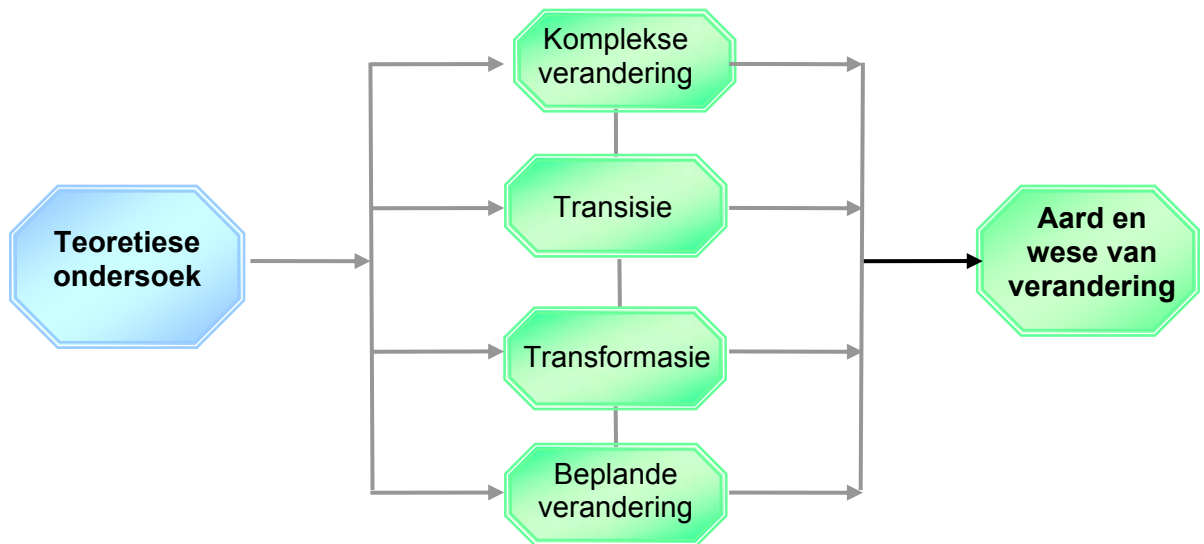
- In die lig van die aksienavorsingbenadering, is regterbreindenke ook aangewend. Die regterbrein is aangewend om na onderliggende betekenis te soek; patrone en tendense te bepaal; dinamiese kompleksiteit te ontrafel; van metafore gebruik te maak; verbeeldingryk met verslagdoening op te tree; generatiewe leer toe te pas; dialoog met kollegas te voer en die ware essensie van aspekte te deurgrond; kreatiewe oefeninge soos musiek, kuns, kleur, beweging, belewenis en intuïsie tydens die werkwinkel te benut; en die werkwinkel visioenêr in die praktyk te implementeer.
- Daar is ook gepoog om die Gestalt raak te sien; 'n holistiese beeld van komplekse aspekte weer te gee; geleenthede te identifiseer en te benut; entoesiasies oor die onderwerp te praat en te skryf; die verband tussen die verlede, die hede en die toekoms daar te stel; ryklik van beelde, metafore en paradokse gebruik te maak; feite te visualiseer; alternatiewe teen mekaar op te weeg en deurgaans 'n oog op die toekoms te hou.

Getrou aan die aksieondersoekbenadering poog die outeur om met die huidige ondersoek op 'n produktiewe wyse teoretiese inligting te bekom, daaruit te leer, dit in 'n kennisgeheel te integreer en met laasgenoemde as basis, verdere inligting te bekom en te integreer. Dié benadering bring mee dat elke kennisaspek wat tydens die teoretiese ondersoek ontdek word, geleidelik by die ontluikende kennisgeheel gevoeg word, ten einde 'n geheelbeeld daar te stel wat uiteindelik 'n hoogtepunt in die formulering van 'n geïntegreerde model vir die hantering van verandering sal bereik.

Die eerste stap in die kulminasieproses is 'n ondersoek na die aard en wese van verandering, soos in figuur 2.4 op die volgende bladsy geïllustreer word en in die volgende hoofstuk ontgin word.

Dit is die verwagting dat die leser sal kennis neem dat verandering 'n komplekse verskynsel is, dat transisie en transformasie begrippe is wat met komplekse en grootskaalse verandering in verband staan, asook dat die mensdom in organisatoriese verband met beplande verandering van transformatoriese aard besig geraak het. Organisasies het vanweë tegnologiese ontwikkeling en globalisering toenemend op intervensies van transformatoriese aard begin fokus, sodat die behoefte aan 'n verwysingraamwerk om verandering te beskou, 'n woordeskate om daarvoor te kommunikeer en intervensiemetodologie om dit te implementeer al hoe sterker op die voorgrond getree het. Hierdie aspekte word in hoofstuk 3 bespreek.

Figuur 2.4: Vooruitskouing: aard en wese van verandering



3 Aard en Wese van Verandering

3.1 Algemeen

3.1.1 Kennisontploffing

“The more we understand change, the more we are able to embrace it in our own lives.”

Ian McKellar, 1997, p. 10

Dit is maklik om te glo dat verandering niks nuuts is nie, dat dit deel van die alledaagse lewe is en dat mense nie die betekenis daarvan moet oordryf nie. Moorhead en Griffin (1989, p. 702) stem egter nie hiermee saam nie. Hulle vergelyk dit met die graadverskil tussen ‘n geringe en ‘n dodelike dosis strignien. Verandering is wel niks nuuts nie, maar die graad daarvan het betekenisvol verander. Hulle maak van ‘n interessante metafoor gebruik as inleiding tot die hoofstuk oor organisatoriese verandering in ‘n boek oor organisasiegedrag. Die metafoor stel die gesig van ‘n horlosie of klok voor waarvan sestig minute die afgelope 3000 jaar verteenwoordig, naamlik die tydperk vandat die mensdom toegang tot lees- en skryfstelsels gehad het, wat herlei kan word tot sowat 1 000 jaar voor Christus. Een minuut verteenwoordig dus sowat 50 jaar op die horlosie.

Wanneer ontwikkeling soos dit vandag bekend is op die skaal van die metaforiese horlosie voorgestel word, word daar geen betekenisvolle veranderinge in die media tot sowat nege minute gelede bespeur nie. Die telegraaf, fotograaf en lokomotief het drie minute gelede tot stand gekom en die telefoon, rolpers, motor, vliegtuig, rolprent en radio sowat twee minute gelede. Die TV bestaan vir sowat tien sekondes, die rekenaar vir vyf sekondes en kommunikasiesatelliete een sekonde. Die laserstraal bestaan nog nie eens vir ‘n sekonde nie. Op mediese gebied word geen betekenisvolle ontwikkeling bespeur totdat antibiotika sowat een minuut gelede ontwikkel is nie. Tien sekondes gelede sou die eerste opehartoperasie plaasgevind het, terwyl die oorgrote meerderheid van mediese ontwikkeling die afgelope tien sekondes voorgekom het. Trouens, op alle kennisgebiede wat aan wetenskaplike ondersoek onderworpe was, word dieselfde tendens bespeur, naamlik dat kennis in die laaste paar minute grootliks vermeerder het. Dit is wat kenners die *“kennisontploffing”* noem. Die *kennisontploffing* het dan ook ‘n groot invloed op die verskynsel van verandering uitgeoefen, soos gesien in die konteks van hoofstuk 1 waarin uitgewys is dat

die hele wêreldorde aan die verander is sodat die individu die gewaarwording het dat die toekoms te vinnig nader kom en hy of sy dus aan *toekomsskok* ly. Op die metaforiese horlosie het daar dan sowat drie minute gelede 'n kwalitatiewe verskil in die aard van verandering as gevolg van die *kennisontploffing* ontwikkel – verandering het verander!

3.1.2 Komplekse verandering

Verandering het verander! Verandering aan die begin van die een-en-twintigste eeu is lank nie meer wat dit 'n duisend jaar gelede, 'n eeu gelede of selfs 'n dekade gelede was nie. Nie alleen het die aard en wese daarvan verander nie, maar dit het ook met tyd versnel. Verandering as 'n kontemporêre verskynsel het in kompleksiteit toegeneem. Michael R. Lissack (1999, p. 2) besin soos volg oor kompleksiteit:

“Complexity refers to the condition of the universe which is integrated and yet too rich and varied for us to understand in simple, mechanistic or linear ways. We can understand many parts of the universe in these ways but the larger and more intricately related phenomena can only be understood by principles and patterns – not in detail. Complexity deals with the nature of emergence, innovation, learning and adaptation.”

Charles Handy (1989) beskryf die kompleksiteit van verandering deur na omstandighede te verwys wat glad nie meer deurlopend, voorspelbaar en gemaklik is nie. Verandering is volgens hom nie deel van 'n volgehoue ontwikkelingspatroon nie. Trouens, in alle lewensfere het verandering vinniger, minder voorspelbaar en onsamehangend of ontwrigtend geword. Die kennisontploffing het alles met die toename in kompleksiteit te doen, soos wat later in die hoofstuk onder ontwikkelende tegnologie uitgewys sal word.

Peter Senge (1990) maak 'n belangrike onderskeid tussen detailkompleksiteit en dinamiese kompleksiteit. Dit is by uitstek van toepassing wanneer daar oor verandering gepraat word. Detailkompleksiteit verwys na die fokus op die detail van 'n gegewe situasie, veelvuldige veranderlikes en al. Dit impliseer dat die oorsake en gevolge van 'n verskynsel met mekaar in verband gebring kan word en moontlike oplossings vir daaruit voortspruitende probleme gegeneer kan word. Dinamiese kompleksiteit verwys na situasies waar oorsaak en gevolg subtiel van aard is en tydgewys ver uitmekaar plaasvind. Die gevolge is nie voor-die-hand-liggend nie, soos in die geval van die talle faktore wat tans op samelewingstrukture en individue inwerk om volgehoue en versnellende verandering mee te bring. Om hierdie rede verwys Senge metafories na die kuns om beide die woud en die bome raak te sien deur die beginsels van sisteemdenke aan te wend.

Hy skryf (1990, p. 130) dat dit maklik is om tussen die detail van die bome verlore te raak, terwyl dit in werklikheid noodsaaklik is om die dinamiese kompleksiteit van die woud in geheel te verstaan. In 'n gesprek oor verandering is dit gevolglik nodig om beide die “bome” en die “woud” raak te sien. Dit beteken dat verandering holisties oor die eeue heen beskou moet word, terwyl die detail van verandering vir kontemporêre organisasies en die individu raakgesien moet word. Die dinamiek tussen die twee en die onderliggende patrone moet ook geïdentifiseer word ten einde 'n voldoende denkmodel (“*mental model*”) oor die saak te vorm.

3.1.3 Beter begrip met metafore

Wittgenstein het reeds in 1922 daarop gewys dat die grense van 'n persoon se taalgebruik ook die grense van sy leefwêreld is. Lundin en Sonderholm (1995) meen dat wat die mens sien, voorspel en kan verstaan, afhang van kognitiewe strukture soos denkmodelle en metafore, wat dan volgens Nystrom en Starbuck (1984) niks anders as 'n persoon se perseptuele verwysingraamwerk, verwagtings, wêreldbeskouing, planne, doelwitte, mites, rituele, simbole en algemene taalgebruik is nie. Lane en Maxfield (1995) stel voor dat mense 'n soort padkaart van hul leefwêreld konstrueer waardeur hulle 'n woordeskat, taal en stel metafore skep om met mekaar en ander daarvoor te kommunikeer. Weick (1995) meen dat so 'n padkaart orde in 'n andersins ordelose buitewêreld skep, mits die reisigers glo dat die padkaart die gebied waarin hulle moet beweeg, geloofwaardig weergee en gevolglik kredietwaardig is.

Morgan (1983) beskryf metafore as basiese strukturele ervaringsvorms deur middel waarvan mense hul leefwêreld betree, organiseer en verstaan. Tsoukas (1993) meen metafore bevry die mens se verbeelding om groter hoogtes te bereik. Dit spits die aandag op alternatiewe konsepsies van die realiteit toe en lig sekere kenmerke daarvan selektief uit, sodat gedrag daardeur gelei kan word. Nonaka en Yamanouchi (1989) meen metafore help om groot hoeveelhede dubbelsinnige data te hanteer. Weick (1989) meen metafore is een van die min stukke gereedskap tot die mens se beskikking om kompakte beskrywings van komplekse verskynsels daar te stel. Marshak (1993) stel voor dat daar 'n onderliggende verhouding tussen die metafoor en die wyse waarop 'n persoon dit konseptualiseer en daarop reageer, bestaan.

As gevolg hiervan is dit moontlik om die onuitgesproke aannames en oortuigings van mense te identifiseer deur te let op die metafore wat gebruik word om die aard en wese van verandering te beskryf. Tweedens help dit om mense voor te berei en in lyn te bring met die

ware aard van die vereistes van verandering deur kongruente en gepaste metafore en beelde te gebruik. Derdens kan mense maklik deur ontoereikende metafore en beelde verwar en mislei word.

Hill en Levenhagen (1995) glo metafore is 'n wyse waarop mense begrip kan ontwikkel en idees met mekaar kan deel, aangesien dit beelde skep van hoe sake in mekaar steek. Die metafore skep 'n onderskeid tussen belangrike en onbelangrike aspekte van 'n saak, dog dit moet geartikuleer en aanvaar word om enigsins effektief te wees. Hulle meen voorts dat metafore geskik is om groot hoeveelhede inligting oor te dra, asook individue aan te moedig om meer afleidings daaruit te maak as wat die geval met minder abstrakte data sou wees. Daarby moedig metafore ontdekking aan wanneer die hoeveelheid detail wat aan die werklikheid gekoppel word die kognitiewe vermoë van mense oorweldig, die leergeleentheid skraps is, waarnemings dubbelsinning is en die probleemafbakening swak gestruktureer is. Dit help veral entrepreneurs om 'n groot hoeveelheid onsekerhede te hanteer deur 'n denkmodel te vorm van hoe die omgewing werk en voorsien ook 'n gemeenskaplike woordeskat wat as basis vir kommunikasie kan dien.

Lakoff en Johnson (1995) meen talle aktiwiteite is metafories van aard. Metaforiese konsepte weerspieël die huidige realiteit. Nuwe metafore het dan ook die krag om 'n nuwe realiteit te skep. Hulle beweer verder dat bestuurders wat van metafore gebruik maak, hulle maatskappye in 'n ander lig sien en dus as't ware in 'n ander wêreld begin kompeteer, byvoorbeeld deur die maatskappy as 'n naelloper in 'n resies te beskou. Die heersende metafore beïnvloed hulle wêreldbeskouings en dus ook hulle bestuurstyle.

Lissack (1999) wys daarop dat in die resiesmetafoer die landskap dieselfde bly, terwyl daar 'n vaste doelwit is en 'n aantal kompeteerdere saamhardloop. Hy wys dan ook op 'n ander metafoer, naamlik die fiksheidsterrein van die weermag, waar die landskap gedurig verander en die een persoon se hoogtepunt iets heeltemal anders as sy kompeteerdere se hoogtepunte mag wees. Geraas in die resiesmetafoer trek die aandag af terwyl geraas in die metafoer van die fiksheidsterrein inligtinggewend van aard is. Laasgenoemde terrein is dan ook heelwat meer kompleks van aard as die atletiekbaan. Diegene wat hul besighede in die metafoer van die fiksheidsterrein beskou, sal andersoortig besluit en bestuur en by geheel en al ander resultate uitkom. Die implikasie is dat hulle dan ook beter in staat sal wees om in die speelveld van die sakewêreld te kompeteer.

Lissack (1999) betoog dat kompleksiteit deur middel van metafore ondersoek moet word om 'n sinvolle begrip daarvan te vorm. Coffey en Atkinson (1996) beweer dat metafore nuttig

gebruik kan word ten einde die betekenis van 'n komplekse situasie te begryp. Die metaforiese horlosie van Moorhead en Griffin (1989), die verskil tussen die bome en die woud, asook verandering wat soos reuse golwe aangerol kom, is reeds uitstekende voorbeelde van die gebruik van metafore om 'n konsep tuis te bring.

Bogenoemde beskouings bring mee dat verandering as verskynsel ook sinvol by wyse van metafore beskryf kan word, gevolglik sal daar ryklik van metafore gebruik gemaak word in die poging om 'n konseptuele raamwerk vir die wetenskaplike ondersoek daar te stel sowel as om tydens die aanbieding van die werkwinkel konsepte mee oor te dra.

3.1.4 Verandering: 'n Woordeskat en konseptuele raamwerk

Volgens Choi (1993) stel metafore individue in staat om ongekende moontlikhede oop te breek en talle betekenis en interpretasies te ondersoek. Metafore is egter nie genoegsaam om 'n konsep soos verandering te deurgrond en te verstaan nie. Die moderne mens het 'n woordeskat nodig om oor verandering te besin en te kommunikeer. Bridges (1991, p. 3) haal 'n Amerikaanse prokureur, Thurman Arnold, aan wat die volgende sou gesê het:

“Men believe that a society is disintegrating when it can no longer be pictured in familiar terms. Unhappy is the people that has run out of words to describe what is going on.”

Choi (1993) stel voor dat individue 'n bepaalde begrip van 'n situasie moet openbaar alvorens enige besluite geneem kan word. In tye van onsekerheid sal 'n individu na idees soek wat hom of haar in staat te stel om met die situasie te deel. Choi haal Knight (1921) aan wat geskryf het dat die hantering van die groter realiteit ten tye van onsekerheid op die agtergrond verskuif, aangesien 'n individu primêr op besluite fokus soos wat om te doen en hoe om dit te doen. Dié argument is belangrik, aangesien dit daarop dui dat die individu na 'n bepaalde paradigma soek om 'n situasie te kan hanteer, al beteken dit dat hy of sy die probeer-en-tref metode daarvoor moet aanwend.

Lissack (1999) meen dat 'n situasie onseker is as individue nie 'n geskikte paradigma het om 'n saak te hanteer nie. Onsekerheid word uit die weg geruim deur 'n bepaalde paradigma aan 'n situasie te koppel. Indien so 'n situasie uiters kompleks van aard is, is 'n metafoer gepaardgaande met geskikte woordeskat die aangewese wyse om die situasie onder konseptuele beheer te kry. Watzlawick (1978) wys daarop dat wanneer individue 'n tydelike verduideliking vir 'n situasie vind, hulle daaraan vasklou en teenoorgestelde inligting aanwend

om hulle sienswyses te versterk of hulle weergawes van die situasie verder te verduidelik. Starbuck en Milliken (1988) meen dat perseptuele raamwerke data kategoriseer, aanvul, verskuil en toewys ten einde betekenis in 'n situasie te skep.

Finke en Bettel (1996) wys daarop dat moderne teoretici begin het om die kenmerke van chaotiese denke, soos om veelvuldige realiteite te oorweeg, spelerige kombinasies uit te soek, interessante kontraste uit te lig, ontluikende kenmerke te vind en metafore te ontwikkel, in hulle denkrigtings te inkorporeer. Umanath en Vessey (1995) meen die data moet op só 'n wyse aangebied word dat die menslike brein dit gemaklik sal aanvaar. Dit moet dus met gepaste metafore en 'n toereikende woordeskat aangebied word ten einde ingang te vind.

Die doel met die hoofstuk is om 'n woordeskat en konseptuele raamwerk daar te stel sodat daar betekenisvol oor die aard en wese van verandering besin kan word. So 'n raamwerk is nodig ten einde die posisie van die individu in die komplekse interaksie van die verskynsel van verandering uit te wys en 'n sinvolle gevolgtrekkings oor moontlike hanteringswyses te maak. 'n Beskrywing van toepaslik begrippe word vervolgens aangebied.

3.2 Begripomskrywing en konseptuele raamwerk

3.2.1 Verandering

Die sekerheid van verandering is die vernaamste kenmerk van die een-en-twintigste eeu. Hoe dink en praat die hedendaagse mens oor verandering? Wat is die algemene persepsie van verandering? Stem dit ooreen met die akademiese persepsie van verandering? Is die kollektiewe persepsie van verandering besig om oor tyd heen te verander? Daar is talle vrae wat oor hierdie onderwerp gestel kan word, dog die antwoorde is nie altyd voor-die-hand-liggend nie. Gevolglik word verskillende verwysingraamwerke benut in die bespreking van verandering en verwante begrippe.

Die Handwoordeboek van die Afrikaanse Taal (HAT, 1994, p. 1161) omskryf *verandering* soos volg:

“Verander:

1. *Anders maak, wysig (jou planne verander)*
2. *In 'n ander ding, toestand, vorm laat oorgaan*

(Jesus het die water in wyn verander)

3. *Anders word (Die tye het baie verander)*

4. *Verwissel (Hierdie inligting, jou insig verander die hele saak, stel dit in 'n glad ander lig)"*

“Verandering:

1. *Handeling, proses om te verander (Verandering van mening, geloof)*

2. *Afwisseling (Van verandering hou)*

3. *Wysiging ('n Groot verandering in jou lewensuitkyk aangaan)*

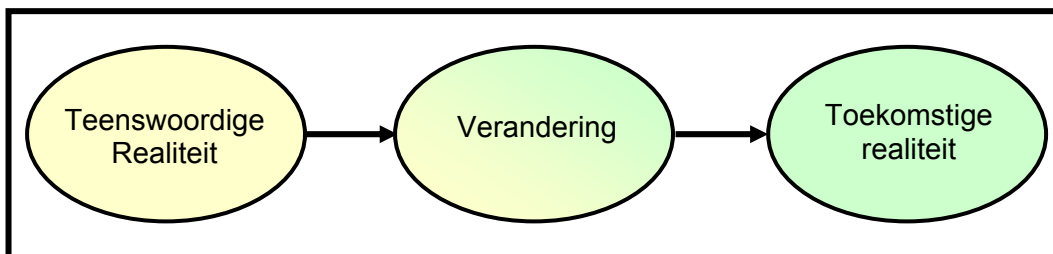
Uitdr.: Alle verandering is nie 'n verbetering nie (Waarskuwing om versigtig te wees voordat jy jou lewenswyse, werk e.d. verander)"

“Veranderlik:

Wisselvallig, wispelturig, onbestendig, geneig om te verander, ongestadig, onvas"

Verandering verwys dus na 'n wysiging in 'n situasie, toestand of vorm. Die implikasie is dat daar 'n teenswoordige realiteit sowel as 'n toekomstige realiteit aan weerskante van die verskynsel wat *verandering* genoem word, voorkom. Spier (1973) verwys na verandering as enige beplande of onbeplande wysiging in die wyse waarop dinge gedoen word, terwyl Lippitt (1969) verwys na 'n wysiging in die status quo. Sanford (1973) meen die implikasies van genoemde definisies is dat daar beweging van een stel toestande na 'n ander stel toestande voorkom, dat daar kragte is wat die verandering teweegbring en dat daar sekere gevolge weens die verandering sal voorkom. Dit kan soos volg voorgestel word:

Figuur 3.1: Verandering



Die toekomstige realiteit is egter 'n nuwe situasie of toestand en hou 'n verskeidenheid van moontlikhede in, soos hieronder aangedui:

- Die toekomstige realiteit kan die *aanvaarbare* of *ideale* toekoms impliseer. Die ideale toekoms kan as positief en begeerlik van aard deur 'n individu gesien word, byvoorbeeld

'n skoolverlater wat vreugdevol voel omdat sy of haar skoolloopbaan tot 'n einde kom en die persoon uitsien na 'n universiteitsloopbaan en uitdagings wat die lewe mag bring. 'n Ander voorbeeld is 'n persoon wat 'n lotery gewen het en in staat is om alle skuld te delg.

- Die toekomstige realiteit kan 'n *onaanvaarbare* toekoms impliseer, wat as negatief of verwerplik van aard gesien word, byvoorbeeld 'n werknemer wat angstig voel omdat poste afgeskaf word en so 'n persoon heropgelei moet word. In dié geval sien die individu nie kans vir die toekoms wat as onseker beleef word nie. 'n Ander voorbeeld is 'n persoon wat 'n lotery gewen het en opsien na die versoeke van familieledede om geld te leen. 'n Derde voorbeeld is 'n persoon wat na 'n bloedtoets uitvind dat hy of sy MIV positief is. In genoemde gevalle kom die teenswoordige situasie tot 'n einde en moet die individue 'n ander rigting inslaan. Beide die skoolverlater en die afbetaalde werknemer moet hulle vir 'n bepaalde berooplewe voorberei. Hulle belewenisse daarvan is egter heeltemal verskillend – die een persoon sien uit na die nuwe situasie terwyl die ander persoon met vrees vervul is. Beide persone wat die lotery gewen het, besit meteens baie geld, dog die een persoon sien die veranderde situasie as onaanvaarbaar, hoofsaaklik omdat hy of sy nie oor die nodige interpersoonlike en finansiële vaardighede beskik om dit te hanteer nie.
- Die toekomstige realiteit kan 'n *onbekende* toekoms impliseer wat as positief en begeerlik of negatief en onaanvaarbaar van aard gesien word, byvoorbeeld 'n individu wat 'n eie besigheid begin en nie weet of dit suksesvol gaan wees of nie. Ander voorbeelde is wanneer 'n individu in die huwelik tree, emigreer, 'n lotery wen of MIV positief toets.
- Die toekomstige realiteit kan 'n *nuwe* situasie of toestand impliseer wat deur *eie keuse of beweging* bewerkstellig word en hetsy as positief of negatief deur 'n individu gesien kan word, byvoorbeeld 'n individu wat 'n eie besigheid begin of in die huwelik tree.
- Die toekomstige realiteit kan deur eksterne faktore op die individu *afgedwing* word en hetsy as positief of negatief gesien word, byvoorbeeld 'n persoon wie se huweliksmaat tot sterwe kom. Die individu se persepsie en belewenis van die toekomstige situasie sal 'n groot invloed op sy of haar hantering van die verandering uitoefen. Du Toit (MOCT 2000) verwys na dié persepsie van die toekoms as die *toekomsteorie* (“*theory-of-the-future*”) van die individu.
- 'n Verandering kan 'n *eenmalige gebeurtenis* of 'n *proses* voorstel. 'n Eenmalige gebeurtenis kan byvoorbeeld die verlies van 'n lewensmaat, verhuising of 'n afdanking wees. Enige verandering as 'n eenmalige gebeurtenis mag 'n *radikale wysiging* van die

teenswoordige situasie meebring met ingrypende gevolge vir die hantering van 'n nuwe situasie. Indien die gevolge van 'n verandering as negatief beleef word, sal die individu probleme ondervind om by 'n nuwe situasie aan te pas. 'n Voorbeeld van 'n veranderingproses kan 'n egskeiding, 'n siekbed, 'n oorsese reis of universiteitstudie wees. In dié geval is dit die veranderingproses op sigself wat hanteer moet word en nie soseer die nuwe situasie na die verandering nie. As 'n veranderingproses as negatief beleef word, sal die individu probleme ondervind om die proses te hanteer of suksesvol te voltooi.

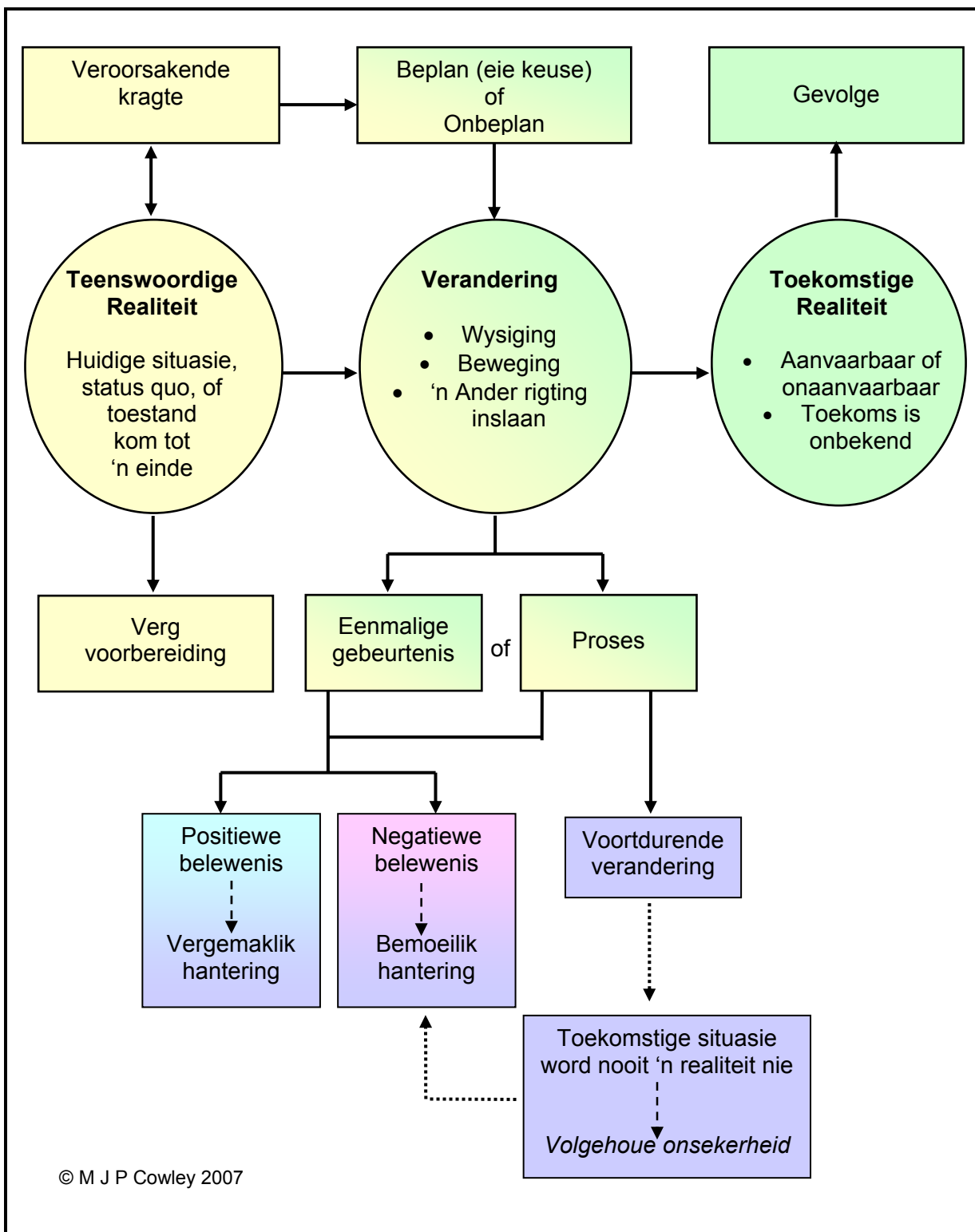
- 'n Belangrike aspek is dat indien 'n veranderingproses voortduur, die toekomstige situasie of toestand *nooit 'n realiteit* sal word nie. 'n Individu sal dus in volgehoue onsekerheid lewe, wat 'n invloed op sy of haar hantering van die verandering sal uitoefen, aangesien sluiting nie bereik word nie.

Verandering is 'n dinamiese proses met verskillende dimensies soos in figuur 3.2 op die volgende bladsy voorgestel word.

Die figuur dui eerstens veroorsakende kragte vir verandering aan. Die veroorsakende kragte oefen 'n invloed op die teenswoordige realiteit uit. Dit kan tot beplande of onbeplande verandering aanleiding gee wat die vorm van 'n eenmalige gebeurtenis of 'n proses kan aanneem. Die individu kan verandering op 'n positiewe wyse beleef, wat hantering aansienlik sal vergemak, of op 'n negatiewe wyse, wat hantering sal bemoeilik. In die geval van 'n proses wat nie tot 'n einde kom nie, sal dié individu in volgehoue onsekerheid leef. Die gevolge van die verandering kom in die toekomstige situasie voor.

'n Aantal belangrike aspekte wat die toekoms betref, moet ook uitgelig word. Dostal (2004, p. 131) skryf dat daar 'n verskil tussen 'n huidige toekoms en 'n ideale toekoms is. Die huidige toekoms is die logiese uitvloeisel van die verlede en die hede. Dostal beskou verandering vanuit die sisteemteorie en meen die inherente dinamiek van sisteme dryf 'n individu of organisasie na die logiese toekoms. Faktore ekstern tot 'n sisteem kan egter die logiese vloei beïnvloed, sodat verskeie alternatiewe toekomste moontlik word. Dostal (2004, p. 133) vergelyk dit met 'n waaier van moontlike toekomste ("*fan of possible futures*"), wat 'n unieke metafoor is. In die opsies wat die waaier bied, mag sommige toekomste begeerlik en ander afstootlik wees (die sogenaamde "*high road and low road scenario's*").

Figuur 3.2: Dinamiek van verandering



‘n Ideale toekoms gebeur nie vanself nie. Dit is iets wat geskep moet word. Dit word in die visie of ideaal van die individu of organisasie weerspieël en word op die aanname gebou dat die individu of organisasie ‘n keuse en ‘n vermoë het om ‘n ideale toekoms te laat realiseer (Dostal, 2004, p. 136). ‘n Ideale toekoms impliseer dat die logika van die verlede verwerp word en dat ‘n nuwe logika aanvaar word. Realisering van die ideale toekoms impliseer ‘n breuk met die verlede en word buite die konteks van die verlede geskep. Dit vind sy oorsprong in ‘n droom wat in die konsepuele werklikheid, buite tyd en ruimte, tot stand kom.

Dieselfde idee word by Braden (2000, p. 85) gevind. Hy beskryf twee sienings met die aanvang van die nuwe millennium, naamlik diegene wat op gevare en onsekerheid van die toekoms fokus en diegene wat ‘n nuwe toekoms met positiewe moontlikhede sien ontvou, alhoewel albei groepe na dieselfde verskynsels kyk:

“Witnessing the same diseases, military conflicts, and extremes of nature, and referencing the same prophecies, those who subscribe to the second viewpoint sense that a rare birth is occurring, an integral element of which is an equally rare shift within humankind.”

Braden hou hom besig met die kwantumfisika en sien die begrip “kwantum” as ‘n diskrete hoeveelheid elektromagnetiese uitstraling. Die wêreld bestaan uit kort, vinnige uitbarstings van lig wat teen verskillende snelhede beweeg. Wat die menslike oog as die swaai van ‘n arm in bofbal sien, is in werklikheid ‘n reeks individuele uitstralings wat mekaar vinnig opvolg. Dit dui op klein ligimpulse wat “*quanta*” genoem word, dog te klein vir die menslike oog is om waar te neem en as ‘n aaneenlopende gebeurtenis gesien word. Braden (2000, p. 96) definieer kwantumfisika soos volg:

“Quantum physics is the study of these minute units of radiating waves, nonphysical forces whose movements create our physical world.”

Kwantumfisika word aangewend om geheimenisse in die kosmos te ontrafel en het die besef gebring dat *wonderwerke* moontlik is wanneer die weg van die klein ligimpulse gedwarsboom word om ‘n ander rigting in te slaan. Dit bring gevolglik ‘n hele reeks nuwe toekomstige moontlikhede vir elke situasie mee.

Elke moontlikheid bestaan alreeds in die teenswoordige wêreld, heel waarskynlik in ‘n vorm wat nog waargeneem moet word. Braden (2000, p. 101) verduidelik soos volg:

“... the spaces between quantum bursts may be viewed as small expressions of the stillness between each breath. It is in the spaces between, in the silence between the pulses of creation, that we have the opportunity to ‘jump’ from one possibility to the next. This space is where the miracles occur.”

Braden (2000, p. 104) verduidelik dat die toekoms as ‘n logiese uitvloeisel van die hede gesien word. ‘n Profesie is ‘n aksie wat ‘n alternatiewe toekoms in teenstelling met ‘n logiese toekoms uitbeeld, aangesien ‘n profesie ‘n verandering reflekteer wat plaas behoort te vind. (Dieselfde redenasie kan met scenariobepanning gehuldig word.) Braden meen gevolglik dat individue die toekoms deur die aanwending van die beginsels van kwantumfisika kan verander:

“Additionally, quantum science allows for individuals in the present to change such catastrophic outcomes of the future. The key is to understand when and how the opportunities for change present themselves.”

Alhoewel beide Dostal (2004) en Braden (2000) dieselfde denkrigting gebruik, verskil hulle ook wesenlik van mekaar. Dostal (2004, pp. 134-5) verduidelik haar sienswyse aan die hand van die hantering van ‘n kankergewas. Die logiese uitvloeisel wanneer ‘n pasiënt met ‘n kankergewas gediagnoseer word, is om dit met ‘n operasie of bestraling te laat behandel. Die pad van ‘n alternatiewe logika kan egter gevolg word deur op gesondheid eerder as die siekte te fokus. Die bevordering van goeie gesondheid sal aksies soos korrekte eetgewoontes, oefening, versterking van die immuunstelsel, stresbestuur, emosionele welsyn en voedselaanvullers behels. Die logika om goeie gesondheid te handhaaf, transendeer die logika om die siekte te bestry. In die natuur het stelsels die natuulike neiging om na genesing te beweeg. Die mens moet egter van die heersende denkrigting wegbeweeg en aktiewe stappe neem om na die ideale situasie te beweeg, soos om goeie gesondheid te handhaaf. Braden (2000, pp. 89-110) daarenteen, maak gebruik van kwantumfisika om genesing deur middel van gebed te verklaar, wat ‘n heeltemal ander denkvlak en dus ‘n geheel ander weg na ‘n ideale toekoms reflekteer. Beide skrywers stem egter ooreen dat die mens die toekoms deur die keuses wat in die hede gemaak word, kan verander. Dake (2004, pp. 8-10) beskryf die vrye wil van enige mens om self oor sy of haar toekoms te beskik deur middel van die keuses wat in die hede geneem word.

Dostal (2004), Braden (2000) en Dake (2004) se beskouings bring opwindende moontlikhede vir die hantering van verandering na vore want dit impliseer dat geen mens genoodsaak is om ‘n negatiewe toekoms binne te gaan nie. Elke mens het die vermoë om binne enige omstandigheid ‘n nuwe toekoms in ‘n konseptuele domein in die vorm van ‘n droom te skep.

Hierdie droom kan in 'n werklikheid omskep word deur toepaslike besluite te neem en ooreenstemmende aksies in werking te stel. In die metafoor van die verlore seun het die seun nie sy lot as oppasser van die varke aanvaar nie. Hy het 'n toekoms as diensknecht in die welvarende huis van sy vader gevisualiseer. Dit het 'n sprankie hoop op 'n beter lewensomstandighede laat ontvlam wat hom in staat gestel het om die lang pad terug na die vader se landgoed aan te durf.

Martel (1986, p. 271) skryf dat die idee dat huidige gebeure die beste gids tot die toekoms is, diep in kontemporêre denke gesetel is. Daar kan wel veel uit heersende tendense en patrone geleer word, dog deur daarop te bou, perk die mens se moontlikhede vir 'n ideale toekoms in. Die mens moet veel eerder nuwe toekomsmoontlikhede ontgin deur toepaslike paradigmaskuiwe te maak. Vir die outeur verklaar dit die verskil tussen Dostal (2004) se oorwinning oor kanker deur 'n veranderde lewenstyl teenoor Braden (2000) se wonderwerkende genesing deur middel van gebed.

'n Verdere dimensie in bogenoemde denkrigting spruit uit 'n metafoor van 'n doolhof wat Ackoff (1981) gebruik. Kinders moes hul weg deur die doolhof vind deur een uit verskeie paadjies te kies om by die eindpunt uit te kom. Kinders neig egter om by die eindpunt te begin en terug te werk ten einde vinniger by die regte paadjie uit te kom. Dit is teen die reëls van die spel, dog wat die toekoms betref, is dit 'n uitstekende manier om die regte pad na die gevisualiseerde doelwit te vind. Die vraag "*Hoe kom ek daar?*" word vervang met "*Hoe het ek hier gekom?*" sodat die individu meer ingeligte besluite oor die toekoms kan maak. Dostal (2004, p. 136) praat van terugspelling ("*backcasting*") in teenstelling met voorspelling ("*forecasting*") en meld dat terugspelling genoeg detail moet genereer om 'n individu of organisasie in staat te stel om die huidige gedrag genoegsaam te verander ten einde die ideale toekoms te bewerkstellig.

Samevattend blyk dit dat verandering 'n wysiging van 'n teenswoordige realiteit meebring wat 'n beweging van die status quo na 'n toekomstige realiteit impliseer:

- 'n Teenswoordige realiteit kan na enige iets verwys, byvoorbeeld 'n situasie, toestand, vorm, gedrag en emosie. Enige toekomstige realiteit kan aanvaarbaar of onaanvaarbaar wees. In beide gevalle is die toekoms onbekend. Ervaring kan dit egter meer bekend maak. Visualisering van 'n ideale toekoms kan die belewenis van die toekomstige realiteit verbeter.

- Verandering self kan 'n eenmalige gebeurtenis of proses wees, wat as positief of negatief beleef kan word. 'n Negatiewe belewenis bemoeilik hantering terwyl 'n positiewe belewenis hantering daarvan vergemaklik. Ingesteldheid is 'n bepalende faktor of 'n individu 'n negatiewe toekoms tegemoetgaan of keuses en aksies sal neem om 'n ideale toekoms te bewerkstellig. 'n Ideale toekoms kan op verskillende wyses bewerkstellig word, afhangende van watter roete die individu inslaan.
- Indien 'n veranderingproses voortduur, word 'n toekomstige situasie nooit 'n realiteit nie, wat volgehoue onsekerheid meebring en die belewenis daarvan negatief kan beïnvloed. 'n Ingesteldheid dat verandering nie noodwendig sleg is nie, 'n deel van die lewe is, toenemend voorkom en opwindende moontlikhede meebring, kan die individu in staat stel om 'n ideale toekoms te bewerkstellig sonder om noodwendig vir elke gebeurtenis sluiting te verkry of dit na te jaag.
- In alle gevalle word verandering deur veroorsakende kragte voortgebring. Afhangende van die mate van insig in en beheer oor die veroorsakende kragte, kan die verandering beplan of onbeplan wees. Die verandering bring ook bepaalde gevolge mee wat hanteer moet word. Diegene wat min insig in die verskynsel van verandering toon, sal ook minder in staat wees om beheer oor die toekoms te neem, terwyl diegene wat verandering verstaan en kan hanteer, uiteraard meer in staat sal wees om die ideale toekoms te bewerkstellig. Diegene wat die aard van dinamiese kompleksiteit verstaan, sal ook beter in staat wees om daarmee te handel.

3.2.2 Transisie

Transisie en *transformasie* is begrippe wat met verandering in verband staan soos dit in die samelewingsisteme waarvan individue deel is, voorkom. Die HAT (1994, p. 1098) omskryf die begrip *transisie* soos volg:

“Transisie:

Oorgang (Latyn: trans + ire: gaan)”

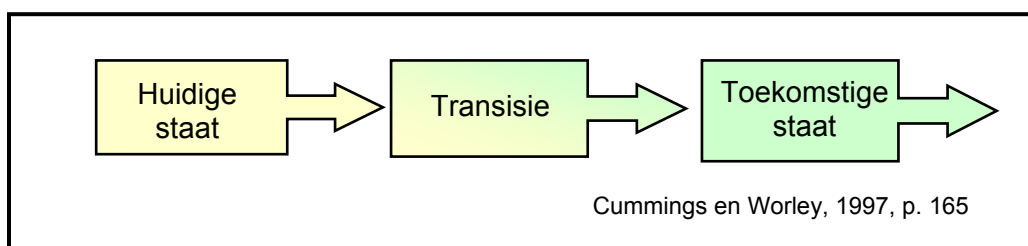
Transisie verwys na die oorgang tussen die twee state, naamlik die staat voor die verandering en die staat na die verandering. Dit dui beweging aan. Cummings en Worley (1997, p. G-8) definieer die begrip as volg:

“Transition state: A condition that exists when the organization is moving from its current state to a desired future state. During the transition state, the organization learns how to implement the conditions needed to reach the desired future; it typically requires special structures and activities to manage this process.”

Die begrip *transisie* word op tweërlei wyse in die literatuur gebruik: Eerstens in die tradisionele betekenis van die woord om te dui op 'n bepaalde toestand of staat van oorgang en tweedens om op die emosionele staat van die betrokke individu tydens verandering te dui.

Cummings en Worley (1993, pp. 156-7) sien transisie as die toestand wat doelbewus konseptueel daargestel word ten einde die huidige staat van sake te verander om 'n ideale toekomstige staat van sake te bewerkstelling. Hulle stel dit in 'n later uitgawe soos volg voor:

Figuur 3.3: Organisasoriese verandering as 'n staat van transisie



Beckhard en Harris (1987) wys daarop dat 'n toekomstige staat baie verskillend van 'n huidige staat mag wees, sodat spesiale bestuurstrukture en aktiwiteite nodig sal wees om die toekomstige staat te bewerkstelling. Hulle identifiseer dan ook drie hoofaktiwiteite wat in dié verband nodig mag wees en soos volg deur Cummings en Worley (1997, pp. 165-6) opgesom word:

- **Aktiwiteitbeplanning:** Die daarstelling van 'n padkaart vir die verandering en spesifikasie van sukseskriteria.
- **Toewydingbeplanning:** Die identifisering van sleutelpersone en groepe sonder wie se toewyding die verandering nie moontlik is nie.
- **Bestuurstrukture:** Die daarstelling van spesiale strukture om die veranderingproses te bestuur. Dit gaan gepaard met die nodige mandaat om hulpbronne met politieke en interpersoonlike vaardighede te mobiliseer om die veranderingproses te rig.

Beckhard en Harris (1987) se siening kan net sowel op 'n individu van toepassing wees, met die implikasie dat die individu die volgende sal benodig ten einde 'n transisie na 'n toekomstige staat te bewerkstellig:

- 'n **Padkaart** vir die verandering en sukseskriteria ten einde te weet wanneer die beoogde verandering of ideale toekoms bereik is.
- 'n Bepaalde **besluit** om tyd, energie en geld aan die beplanning en implementering van 'n beoogde verandering te bestee.
- Daarstelling van die nodige **steunstelsels** om verandering te hanteer en 'n ideale toekoms te bewerkstellig, soos byvoorbeeld kennis, vermoëns, strukture, hulpbronne, magbasië en politieke en interpersoonlike vaardighede.

Ackerman (1982, pp. 46-66) en Nadler (1982, pp. 37-45) gebruik beide die begrip *transisiebestuur* om te verwys na die proses van sistematiese beplanning, organisering en implementering van verandering. Sodra die veranderingproses 'n aanvang neem, is 'n individu of organisasie nie meer in die heersende toestand nie en ook nog nie in die nuwe toestand nie. Die individu se lewe of besigheid se bestaande aktiwiteite moet egter voortgaan, dus word daar deur middel van transisiebestuur seker gemaak dat die status quo in stand gehou word terwyl die veranderinge plaasvind. Die gewone bestuurspan neem die rol van transisiebestuurder aan en koördineer die organisatoriese aktiwiteite saam met die veranderingagent. Kommunikasie van enige verandering aan alle betrokkenes, van werknemers tot kliënte en verskaffers, vervul 'n sleutelrol in transisiebestuur, aldus Tichy en Ulrich (1984, pp. 59-68). Wat 'n individu betref, is 'n fyn balans nodig ten einde na die ideale toekoms te beweeg en terselfdertyd die daaglikse lewe te handhaaf.

Dit is die mening van die outeur dat *transisiebestuur* in die geval van 'n individu deur die persoon self vervul kan word mits die individu oor vaardighede in die hantering van verandering beskik. Soos by organisasies wat transisiebestuur toepas, moet 'n individu met sy of haar lewe voortgaan terwyl die verandering plaasvind en moet transisie op só 'n wyse hanteer word dat alles so glad as moontlik verloop. In so 'n geval kan 'n individu met groot sukses self as veranderingagent vir sy of haar eie situasie optree deur aktiwiteite te koördineer en daarvoor te kommunikeer. Dit spreek vanself dat as 'n individu nie oor die nodige padkaart en vaardighede beskik om as veranderingagent vir sy of haar eie lewe op te tree nie, hy of sy professionele hulp behoort te soek. 'n Individu wat egter wel oor die nodige vaardighede en insig beskik om bo sy of haar situasie uit te styg en as veranderingagent vir sy of haar eie lewe op te tree, behoort 'n meester op die gebied van verandering te kan wees.

William Bridges (1991) gebruik die begrip transisie om op die emosionele veranderingproses waardeur 'n individu tydens verandering gaan, te dui. Dié gebruik van die begrip is egter in 'n heeltemal ander konteks en sal as sodanig in hoofstuk 8, gedeelte 8.4 van die proefskrif hanteer word.

3.2.3 Transformasie

Transformasie, afkomstig uit die Griekse begrip "**metamorphoo**", dui op 'n totale gedaanteverwisseling of metamorfose, en verwys na 'n bonatuurlike verandering (Dake, 1961, p. 170). Dit is in wese 'n radikale verandering in vorm of gedaante, soos dié een wat Jesus Christus in Matteus 17:2 op die berg ondergaan het toe Hy van die gedaante van 'n fisiese wese na 'n geestelike wese verander het. Hierdie soort transformasie is vir die mens moeilik om te begryp, dog in die lig van kwantumfisika heeltemal moontlik. Die HAT (1994, p. 1098) omskryf die begrip "transformasie" soos volg:

“Transformasie:

- 1. Gedaanteverwisseling; die oorbring in 'n ander vorm (onder haar leiding het die maatskappy 'n hele gedaanteverwisseling beleef)*
- 2(a). Bewerking wat een konfigurasie of uitdrukking in 'n ander omsit in ooreenstemming met 'n wiskundige reël; die formule hiervoor*
- 2(b). Bewerking waardeur 'n dieptestruktuur in 'n oppervlaktestruktuur omgesit word*

Transformeer:

Van gedaante laat verander; vervorm; omsit”

Transformasie is volgens Cummings en Huse (1989, p. 415) 'n resente ontwikkeling op die gebied van organisasieontwikkeling om op grootskaalse en ingrypende verandering te dui. Tegnologiese ontwikkeling en deregulering het byvoorbeeld finansiële instellings en lugrederye genoop om indringend oor hul besigheidstrategieë te besin en hul wyses van funksionering ingrypend te wysig ten einde te voorkom dat hulle uitgedien raak. Die gepaardgaande verandering wat hieruit voortgespruit het, het nie net die werkwyses van die betrokke organisasies radikaal gewysig nie, maar ook die onderliggende aannames waarop die verhouding met die eksterne omgewing gebou was. Die kwalitatiewe aard van die organisasie het weens fundamentele wysigings in die korporatiewe filosofie en waardestelsels verander.

Literatuur oor transformasie (byvoorbeeld Kilmann, Covin en Assosiate, 1988) het in die tagtigerjare die lig gesien en gaan gepaard met begrippe soos “*double-loop learning*” (Argyris en Schön, 1978), “*frame-breaking change*” en “*reorientation*” (Nadler en Tushman, 1986), “*culture change*” (Kilmann, Saxton en Serpa, 1985), “*strategic change*” (Tichy, 1983), “*large-systems change*” (Du Toit, MOCT 2000) en “*quantum change*” (Miller en Friesen, 1984). Almal is aanduidend van die transformatoriese aard van verandering in organisasies.

Mink, Esterhuizen, Mink en Owen (1993, p. 11) gebruik die begrip *transformasie* om op ‘n fundamentele veranderingproses te dui wat beide die psigiese en strategiese aspekte van ‘n organisasie beïnvloed, in kontras met die meer lineêre gebruik van die begrip in die verlede. Hulle bou voort op die werk van Kilmann, Covin en Assosiate (1988, pp. xiii-xiv) wat die begrip aanwend om te verwys na grootskaalse verandering waartydens organisasies deurdringend die wese van hulle bestaan bevraagteken en op ‘n pad vorentoe besluit wat nuwe sienswyses, denkwyses en gedrag by al die lede van die organisasie meebring.

Du Toit (MOCT 2000) maak ‘n interessante onderskeid tussen die begrippe transisie en transformasie. Hy gebruik transisie om na die resultaat van ‘n korporatiewe besluitnemingproses wat grootskaalse verandering voorafgaan, te verwys. Die besluitnemers definieer die huidige realiteit op grond van bepaalde inligting tot hulle beskikking, ontleed die faktore wat verandering noodsaak en besluit dat ‘n transisie nodig is. In sommige gevalle sal die besluitnemers ‘n visie formuleer wat die beoogde toekomstige realiteit in duidelike terme omskryf. In ander gevalle sal die besluitnemers op ‘n transisie besluit met ‘n vae oogmerk in gedagte, byvoorbeeld om meer winsgewend te wees, om uitstekende kliëntediens te lewer, om wêreldklas te wees of om meer kompetender te word. In so ‘n geval is die toekomstige realiteit ongedefinieer, vaag en gevolglik uiters moeilik bereikbaar vir die bestuurslui en werknemers wat die besluite moet realiseer. Die proses wat die politieke verandering in Suid-Afrika voorafgegaan het, is ‘n goeie voorbeeld. Die verskillende politieke leiers het ‘n langsame proses gevolg en uiteindelik by ‘n besluit uitgekome om ‘n transisionele of interimregering daar te stel wat sou sorg dat ‘n grootskaalse verandering op alle gebiede in die land teweeg gebring word. Die grootskaalse verandering wat in die praktyk moes plaasvind, staan dan volgens Du Toit (MOCT 2000) as die transformasieproses bekend.

‘n Verdere voorbeeld van transisie en transformasie kom in besigheidorganisasies voor. ‘n Onderneming maak ‘n analise van omgewingsfaktore en kom tot die slotsom dat die organisasie ingrypend sal moet verander ten einde in ‘n veranderende omgewing te bly voortbestaan. Die leierskap van die onderneming neem dan ‘n besluit om verskillende intervensies te loods ten einde ‘n transisie van die teenswoordige situasie na ‘n toekomstige

situasie te bewerkstellig. Die proses om by die transisiebesluit uit te kom, is hoofsaaklik teoreties van aard. Dit vind in die raadsaal of tydens 'n bosberaad plaas en die eindresultaat hang gewoonlik meer af van die vermoë van die groep om konsensus te bereik as van die vermoë om die toekomstige realiteit behoorlik te definieer. 'n Kombinasie van intervensies soos prestasiebestuur, daarstelling van 'n gesentraliseerde sentrum vir telefoniese kliëntekontak, outomatisering van bestellings en vervanging van verskeie bestuursvlakke deur middel van inligtingtegnologie, is voorbeelde. Die beoogde veranderinge van die heersende na die toekomstige staat word dan *transisie* genoem. Die sukses van die veranderinge sal grotendeels afhang of die leierskap die verlangde eindresultaat duidelik omskryf en of hulle dit aan die res van die organisasie oorlaat om taktiese sin uit die strategiese rigting te probeer maak.

In beide voorbeelde is dit egter 'n heeltemal ander saak om die beoogde transisie in die praktyk te bewerkstellig. 'n Groot verskeidenheid faktore speel 'n rol in die proses wat die land of die onderneming moet deurloop om die transisiebesluit 'n werklikheid te maak. Die faktore wat 'n rol in transformasie speel, verskil van die faktore wat 'n rol gespeel het om by die transisiebesluit uit te kom. Du Toit (MOCT 2000) gebruik die begrip *transformasie* om op die veranderingproses in die praktyk te dui.

Transisie dui dus op verandering soos dit in die besluitnemingproses van die leierskap ter sprake is, terwyl transformasie op die uitvoerende proses dui. In die geval van 'n swak gedefinieerde toekomstige realiteit sal die uitvoerders van die transisiebesluit hul transformasieweg uiters moeilik vind, aangesien hulle nie weet wat die eindbestemming van hul aktiwiteite moet wees nie. In so 'n geval sal die veranderingproses met 'n baie groter mate van angs, spanningsdruk, weerstand en mislukking gepaard gaan. Enige transformasieproses moet in alle gevalle geloofwaardig, regmatig en verenigbaar ("*compatible*") met die beoogde eindresultaat wees. Indien nie, verhoog dit die kans dat die transformasieproses sal misluk.

Du Toit (MOCT 2000) se aanwending van die twee begrippe kan ook op 'n individu van toepassing gemaak word. Net soos 'n organisasie deur 'n besinningproses werk ten einde by 'n transisiebesluit uit te kom, behoort 'n individu ook 'n innerlike proses te deurloop ten einde oor sy of haar situasie, omstandighede of lewe te besin. Waar die organisasie dan transformatoriese intervensies loods om die beoogde transisie 'n werklikheid te maak, moet die individu bepaalde aksies uitvoer ten einde te transformeer en uiteindelik bo die situasie uit te styg (te transendeer). Net soos die organisasie kommunikasie, herontwerp van besigheidprosesse, opleiding, ontwikkeling, outomatisering en ander metodes as voertuie vir

transformasie aanwend, moet 'n individu vaardighede ontwikkel om sy of haar eie transformasieproses suksesvol te laat verloop.

3.2.4 Beplande verandering naas transformasie

Organisies poog gedurig om hulself te verander. Die korrekte begrip vir hierdie pogings is **beplande verandering**. Deur die jare het die omskrywing van hierdie begrip verander soos wat kennis en intervensiemetodologie ontwikkel het. In wese is dit 'n oorkoepelende begrip wat op 'n verskeidenheid beplande aktiwiteite om verandering te bewerkstellig, kan dui. Sanford, Hunt en Bracey (1976, p. 266) beskryf beplande verandering soos volg:

“Our interest in change focuses on planned changes in organizational variables to increase organizational effectiveness – planned alterations in the status quo that affect the way things get done in the organization and that lead to greater effectiveness in terms of goal attainment, satisfaction and development. This refers to both changes in the internal organizational elements that ultimately affect the variables in the organizational communication system and to direct changes in the organizational communication system variables themselves. Thus, planned organizational changes, refer to intended, designed, and goal-oriented altering of the organizational structure, technology, leadership styles, and so on, and/or to directly altering the formal communication subsystem, communication climate, or interpersonal communication skills in order to improve decision making and production so as to increase goal attainment, satisfaction and development, i.e. organizational effectiveness.”

Beplande verandering verskil egter in fokus van die een dekade na die ander. So beskryf Gordon (1996, p. 664) dit as 'n sistematiese proses vir die vestiging van nuwe gedrag, strukture en tegnologie sowel as die aanspreek van probleme en uitdagings wat 'n organisasie in die gesig staar. Indien die fokus op die kommunikasiewyses, groepgedrag, leierkapvaardighede en magverhoudings is, vind die beplande verandering binne die dissiplines van organisasieontwikkeling plaas.

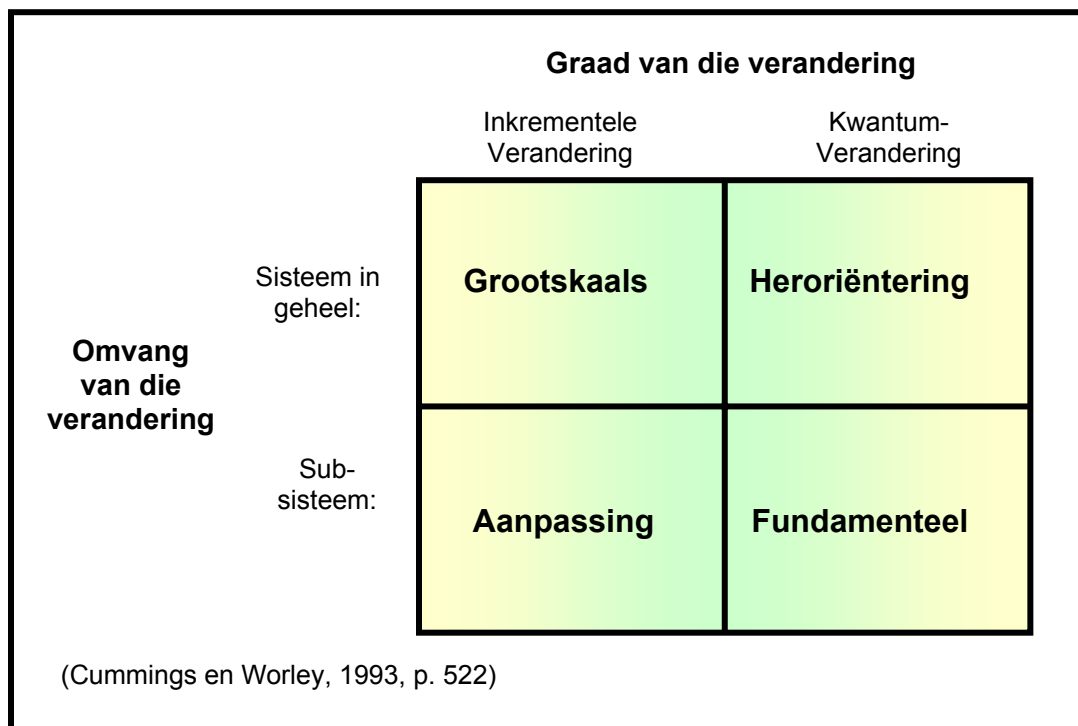
“Planned change describes the systematic process of introducing new behaviors, structures, and technologies for addressing problems and challenges the organization faces. The behavioral focus deals with changes in member knowledge, skills, interactions, and attitudes. Often known as organizational development (OD), the behavioral focus can also involve improving communication, group behavior, intergroup behavior, leadership skills, and power relations, as well as changing the organizational culture.”

In die negentigerjare word beplande verandering met transformatoriese verandering in verband gebring en onderskei Gordon (1996, p. 665) tussen die strukturele en tegnologiese benadering in beplande verandering:

“The structural approach calls for redesigning organizations and jobs or work situations. The technological approach requires changing equipment, methods, materials, or techniques, such as redesigning or re-engineering the job and automating work processes.”

Nie enige verandering in die politieke, ekonomiese en besigheidopset is egter transformatories van aard nie. Du Toit (MOCT 2000) se werk is byvoorbeeld hoofsaaklik op veranderingprosesse in groot sisteme, soos politieke transformasie, gerig. Cummings en Worley (1993, p. 522) onderskei organisasietransformasie van ander vorme van beplande verandering in terme van twee dimensies, naamlik die *graad* van verandering en *omvang* (“*scope*”) van verandering. Die twee dimensies verteenwoordig gesamentlik vier soorte verandering, wat skematies in figuur 3.4 voorgestel word. Hierdie groepering is van besondere belang aangesien dit tot ‘n onderskeid tussen beplande en transformatoriese verandering bydra.

Figuur 3.4: Kategorieë van beplande verandering volgens aard en omvang



In terme van die graad van die verandering, word van inkrementele en kwantumverandering gepraat:

- **Inkrementele verandering** behels eerste-orde verandering in 'n groot aantal van enige organisasie se komponente. Verandering word binne 'n bestaande strategie, verwysingraamwerk en ontwerp van 'n organisasie aangebring. Die fokus is om verskillende organisatoriese komponente beter bymekaar en by die bestaande strategie te laat aanpas.
- **Kwantumverandering** behels tweede-orde verandering of 'n nuwe denkwys. Dit fokus op 'n totale wegbreek van 'n huidige ontwerp om 'n radikaal nuwe groepering ("*alignment*") tussen organisatoriese komponente te vorm ten einde 'n nuwe strategiese rigting te ondersteun.

Wat die omvang van die verandering betref word onderskei tussen 'n gerigtheid op die totale organisasie of slegs 'n sub sisteem van die organisasie, byvoorbeeld die beloningstelsel. Die verskillende dimensies word soos volg deur Cummings en Worley (1993, p. 522) beskryf:

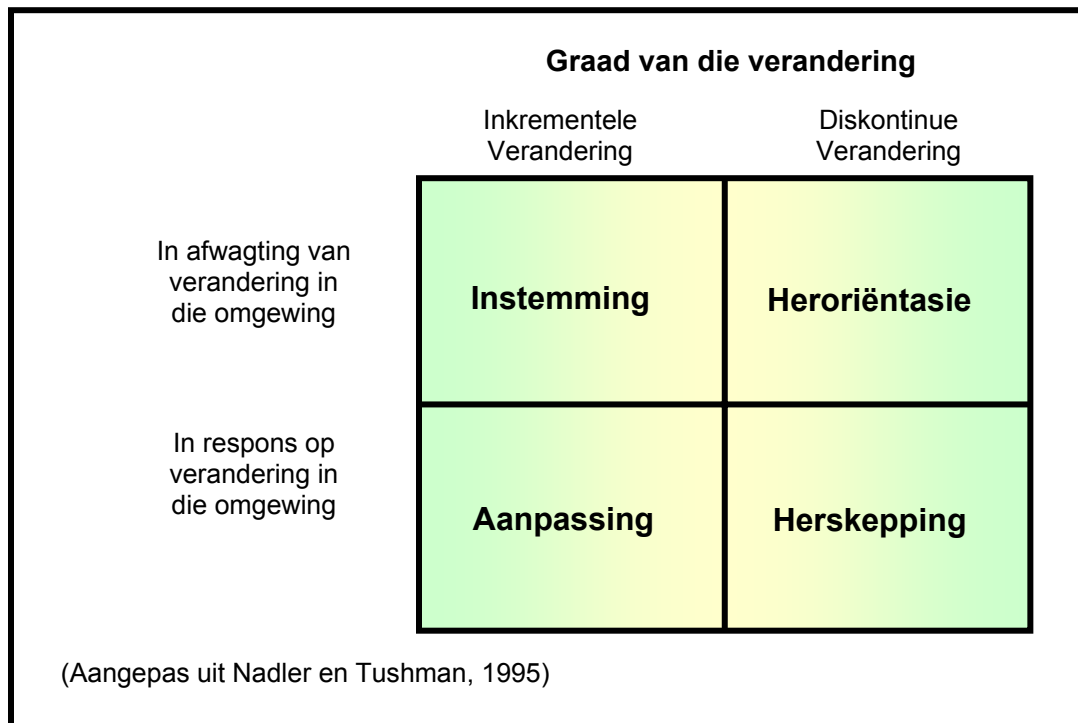
- **Groot skaalse verandering:** Dit behels inkrementele veranderinge aan die meeste van 'n organisasie se strukture en prosesse binne die konteks van die organisasie se bestaande strategie.
- **Aanpassing ("*Adaptation*"):** Dit behels inkrementele veranderinge aan sub sisteme van 'n organisasie, wat op hul beurt weer by die res van die organisasie moet aanpas.
- **Fundamentele verandering:** Dit behels 'n kwantumverandering in sekere dele van die organisasie, gepaardgaande met 'n fundamentele verandering in die wyse waarop leiers oor daardie deel van die organisasie dink, dit bestuur en prestasie meet.
- **Heroriëntasie:** Dit is die mees drastiese vorm van verandering en behels 'n betekenisvolle wysiging in 'n totale organisasie, dikwels in respons op groot veranderinge in die omgewing, byvoorbeeld deregulering, globale mededinging en tegnologiese innovering. Die veranderinge vereis 'n ingrypende wegbeweeg van bestaande praktyke aangesien eksterne faktore dikwels die voortbestaan van die organisasie bedreig.

Nadler en Tushman (1995) gebruik bogenoemde konsep in 'n ietwat gewysigde vorm. In plaas van die onderskeid gebaseer op graad en omvang van verandering, onderskei hulle

tussen beplande verandering in afwagting van teenoor beplande verandering as respons op verandering in die eksterne omgewing. In plaas van inkrementele of kwantumverandering, onderskei hulle verder tussen inkrementele en diskontinue verandering.

Die volgende vier kategorieë van organisatoriese verandering, soos in figuur 3.5 voorgestel, word hieruit onderskei:

Figuur 3.5: Kategorieë van beplande verandering volgens eksterne omgewing



- **Instemming (“*Tuning*”)**: Inkrementele verandering **in afwagting van** verandering in die omgewing in die vorm van pogings om die effektiwiteit en doeltreffendheid te verbeter, byvoorbeeld, wysigings in beleid en prosedures, inwerkingstelling van nuwe tegnologie en personeelontwikkeling.
- **Aanpassing**: Inkrementele verandering **in respons op** verandering in die omgewing, soos byvoorbeeld, bekendstelling van nuwe produkte en bykomende kenmerke van bestaande produkte in respons op die produkte wat deur mededingers aangebied word.
- **Heroriëntasie**: Diskontinue verandering **in afwagting van** verandering in die industrie, wat dikwels ‘n fundamentele herdefiniëring van die betrokke organisasie behels, soos byvoorbeeld, ‘n betekenisvolle verandering in identiteit, visie, strategie en waardes.

Hierdie soort verandering verg in die reël 'n visioenêre leier wat veranderinge in 'n omgewing kan antisipeer en dienooreenkomstig 'n transformasie in 'n organisasie kan bewerkstellig. Indien wysigings egter geleidelik geïmplementeer word, kan dit as inkrementele eerder as diskontinue verandering gesien word.

- **Herskepping:** Diskontinue verandering **in respons op** 'n krisis of ander onverwagse veranderinge in die omgewing. Hierdie veranderinge neig om onverwags en ernstig te wees en mag die organisasie se kernwaardes uitdaag.

Cummings en Worley (1993) verskil van Nadler en Tushman (1995) in die opsig dat eersgenoemde hul onderskeid baseer op die omvang van die verandering, naamlik die totale organisasie of slegs 'n deel daarvan, terwyl laasgenoemde onderskei tussen die antisipering van of reaksie op eksterne verandering. Beide bring belangrike dimensies na vore en stel die outeur in staat om konseptueel tussen beplande verandering en transformatoriese verandering te onderskei. Aanpassing en grootskaalse verandering help 'n bestaande organisasie om gladder en meer effektief te funksioneer. Transformatoriese verandering is egter fundamentele en radikale verandering in strukture en prosesse. Eersgenoemde vind binne die konteks van die organisasie se verwysingraamwerk plaas, en laasgenoemde behels 'n wysiging van die organisasie se verwysingraamwerk, sodat daar 'n totale nuwe paradigma, wyse van funksionering en verhouding met 'n eksterne omgewing ontstaan.

Wanneer heroriëntering en herskepping gesamentlik plaasvind, verwys navorsers daarna as **transformatoriese verandering** (Gordon, 1996, p. 666). Die transformatoriese proses word op twee verskillende wyses beskryf, naamlik individuele pogings om vernuwing te bewerkstelling, of lang periodes van stabiliteit wat deur korter periodes van snelle verandering afgewissel word. Dit stel twee benaderings tot verandering voor.

- Bartunek en Louis, (1988a) asook Bartunek (1989), meen dat die benadering tot transformatoriese verandering 'n funksie van individue is wat poog om 'n situasie in 'n nuwe verwysingraamwerk te stel. Die bestaande verwysingraamwerk word eerstens uitgedaag. Dit is gewoonlik 'n krisis van een of ander aard wat die behoefte vir 'n nuwe begrip vir die situasie aktiveer. Tweedens begin individue inligting insamel ten einde te verstaan wat aangaan. Die deelnemers aan die proses deel hul inligting met mekaar en ontwikkel sodoende nuwe verwysingraamwerke wat grotendeels van die oue verskil. Die transformasieproses word voltooi wanneer die deelnemers die nuwe verwysingraamwerk aanvaar en daarvolgens optree. Hierdie benadering geld vir alle fases van ontwikkeling in die organisasie se lewensiklus. Transformatoriese leierskap, mag, beskikbaarheid van

hulpbronne, gereedheid vir verandering en voldoende inligting is nodig vir 'n suksesvolle transformasie volgens die eerste benadering.

- Gersick (1991, p. 10-36) en Romanelli en Tushman (1994, pp. 1141-1166) beskryf 'n tweede benadering tot transformatoriese verandering, naamlik die gebroke ewewig paradigma ("***punctuated equilibrium paradigm***"). Hiervolgens word lang periodes van stabiliteit afgewissel met kort periodes van rewolusionêre verandering. Tydens die stabiele fase kom diep strukture in die organisasie voor en poog die organisasie om deur middel van inkrementele aanpassing by verandering in die eksterne omgewing aan te pas. Tydens die rewolusionêre fase word die diep strukture om verskeie redes afgetakel en nuwe strukture in plek gestel, byvoorbeeld die organisasie ontgroei sy bestaande struktuur, funksioneer in 'n traumatiese eksterne omgewing of beskik nie oor genoegsame hulpbronne om die eksterne omgewing te hanteer nie. Wat opval is dat die emosies van deelnemers intenser word terwyl buitelanders 'n kritiese rol in die veranderingproses begin vervul. Uiteindelik word chaos met helderheid vervang en ontwikkel nuwe diep strukture.

Beide benaderings spreek van 'n **proses** van beplande verandering en transformasie en nie van verandering as 'n enkele gebeurtenis nie.

3.2.5 Soorte beplande verandering en transformasie

Swanepoel et al (2000, pp. 764-768) onderskei tussen die volgende soorte beplande verandering en transformasie:

- **Die strukturele benadering** behels veranderinge in die organisasiestruktuur, desentralisering en wysigings in werkvloei.
- **Die tegnologiese benadering** behels implementering van inligtingtegnologie en outomatisering.
- **Die mensbenadering** fokus op vaardighede, houdings, persepsies en verwagtings van werknemers.
- **Die fisiese opsetbenadering** behels uitleg van die werkplek, interne versiering en plasing van toerusting.
- **Die organisasieontwikkelingbenadering** behels 'n verskeidenheid tegnieke soos spanbou en aksienavorsing wat gerig is op verbetering van probleemoplossing en organisasievernuwing.

- **Die organisasiekultuurbenadering** is gerig op verandering van die waardes en norme van 'n organisasie en die houdings en sienswyses van die lede daarvan, ten einde 'n veranderde organisasiekultuur daar te stel.
- **Die omvattende prosesbenadering** wil fundamentele foute wat transformasie ondermyn, identifiseer en aanspreek, byvoorbeeld die daarstelling en kommunisering van 'n duidelike visie, verankering van verandering in die organisasiekultuur en die skepping van genoeg korttermyn voordele om momentum gedurende die transformasieproses te behou.

3.2.6 Unieke kenmerke van transformasie

Volgens Cummings en Worley (1993, pp. 523-526) word transformasie deur vyf unieke aspekte gekenmerk:

- **Dit ontstaan as gevolg van uiteenskeuring in die eksterne of interne omgewing:**
 - Organisasies onderneem selde transformasie tensy daar betekenisvolle redes is wat die organisasie daartoe dwing. Mag, waarnemingsvermoë en kundigheid lê diep in die organisatoriese samestelling gesetel. Wanneer probleme opduik is die lede van 'n organisasie geneig om bestaande strukture te verfyn eerder as om dit drasties te verander.
 - In die meeste van gevalle moet 'n organisasie 'n ernstige bedreiging vir die voortbestaan daarvan ervaar of antisipeer voordat dit gemotiveerd sal wees om transformatoriese verandering aan te bring. Sodanige bedreigings ontstaan gewoonlik wanneer omgewings- en interne veranderinge veroorsaak dat die organisasie se strategieë en ontwerpe uitgedien raak.
 - Sodanige veranderinge bedreig die hele bestaan van 'n organisasie in sy huidige samestelling. Tushman, Newman en Romanelli (1986, pp. 29-44) het drie soorte uiteenskeurings geïdentifiseer wat tot transformasie aanleiding gee:
 - Diskontinuiteit in die industrie weens ingrypende veranderinge in wetlike, politieke, ekonomiese en tegnologiese toestande wat die kompeterende gronde binne die industrie wysig.
 - Verandering in die lewensiklus van produkte sodat 'n nuwe besigheidstrategie nodig word.

- Interne dinamiek, byvoorbeeld 'n verandering in grootte, korporatiewe portfolio, strategie en omset van uitvoerende hoofde bring transformatoriese verandering ter sprake.
- Genoemde uiteenskeurings plaas druk op organisasies om hul besigheidstrategie, missie, waardes, strukture, stelsels en prosedures te herskep.
- **Rewolusionêre verandering:**
 - Transformatoriese verandering behels 'n plotselinge skuif in die meeste dele en komponente van 'n organisasie.
 - Die veranderinge kan as rewolusionêr gekenmerk word aangesien die volle aard van die organisasie herskep word.
 - Dit word gewoonlik deur magtige senior uitvoerende hoofde gedryf en gebeur so vinnig dat dit nie weens politieke oorweginge, weerstand teen verandering en ander vorme van organisatoriese bewegingloosheid ("*inertia*") kan vasval nie.
 - Dit is pertinent daarop gerig om verskillende kenmerke van die organisasie, soos strukture, inligtingstelsels en beleid te wysig.
 - Genoemde kenmerke neig om mekaar te versterk, sodat dit moeilik is om slegs 'n gedeelte van 'n organisasie te verander. Die onderskeie organisasieaspekte moet tegelyk verander word sodat hulle mekaar ten opsigte van die nuwe rigting wat die organisasie inslaan, kan ondersteun.
- **Nuwe organisatoriese paradigma:**
 - 'n Organisasie is per definisie betrokke by tweede-orde of gammaverandering. Volgens Bartunek en Louis (1988b, pp. 97-134) beteken gammaverandering 'n onderbroke paradigmaskuif in die denkraamwerk van 'n organisasie.
 - Kreatiewe metafore soos "*engineering the change*," word dikwels gebruik om lede te help om 'n nuwe paradigma te visualiseer.
 - Transformatoriese verandering kan in enige sub sisteem of in die totale organisasie voorkom.
 - Dit word gekenmerk as die transisie vanaf 'n kontrolegebaseerde na 'n toewydinggebaseerde organisasie, met kenmerke soos platter en meer buigsame strukture, inligting en besluite op die laagste moontlike vlakke, gedentraliseerde spanne en besigheidsenhede wat aanspreeklikheid vir spesifieke produkte, dienste, kliënte en spanne neem.

- Die nuwe organisatoriese paradigma is uiters geskik om by veranderde toestande aan te pas.
- **Senior uitvoerende hoof- en lynbestuurgedrewe:**
 - 'n Hoofkenmerk van transformasie is die aktiewe rol wat senior uitvoerende hoofde in al die fases van die veranderingproses vervul (Pettigrew, 1987, pp. 649-670).
 - Hulle is verantwoordelik vir die strategiese rigting en werking van 'n organisasie en neem dus aktief leiding tydens 'n transformasieproses.
 - Hulle besluit ook wanneer om transformatoriese verandering te inisieer, watter vorm dit sal aanneem, wat die verandering presies sal behels, hoe dit behoort te verloop, hoe dit geïmplementeer behoort te word en wie verantwoordelikheid moet neem vir die afrigting ("*coaching*") daarvan.
 - Navorsing oor transformatoriese verandering het aan die lig gebring dat uitvoerende hoofde wat ekstern gewerf is, drie keer meer as bestaande uitvoerende hoofde geneig is om transformatoriese verandering te inisieer (Tushman en Virany, 1986, pp. 37-49).
 - Die werk van Tushman, Newman en Nadler, (1988), Bennis en Nanus (1985) en Pettigrew (1987) wys op drie sleutelrolle van uitvoerende hoofde tydens transformatoriese veranderinge:
 - **Visualisering ("*Envisioning*"):** Die leiers formuleer 'n duidelike en kredietwaardige visie vir die nuwe strategiese oriëntasie; stel nuwe, verhoogde prestasiestandaarde; genereer trots vir vorige prestasies en entoesiasme vir die nuwe strategie.
 - **Energieskepping ("*Energizing*"):** Die leiers demonstreer persoonlik hulle opgewondenheid oor die veranderinge en modelleer die gedrag wat van ander verwag word. Hulle kommunikeer ook voorbeelde van vroeëre suksesse om energie vir die verandering te mobiliseer.
 - **Bekwaammaking ("*Enabling*"):** Die leiers voorsien die nodige hulpbronne om die betekenisvolle veranderinge te onderneem en versterk nuwe gedrag met die nodige belonings. Hulle stel ook 'n effektiewe topbestuurspan daar om die nuwe organisasie te bestuur en implementeer bestuurspraktyke wat die veranderingproses ondersteun.

- **Volgehoue leer en verandering:**

- Transformasie gaan met 'n veel groter onsekerheid as aanpassing gepaard, met die gevolg dat 'n groot mate van innovering en leergedrag noodsaaklik is (Cummings en Mohrman, 1987, pp. 275-310).
- Die lede van 'n organisasie moet leer hoe om nuwe gedrag in werking te stel, sodat die strategiese rigting 'n werklikheid word. Dit verg 'n volgehoue leerproses waartydens met nuwe gedrag geëksperimenteer word, die gevolge daarvan beoordeel word en die gedrag gewysig word, indien nodig.
- Tydens transformasie is die leerproses substansieel omdat die lede op 'n kwalitatiewe wyse ou metodes van waarneming, denke en gedrag moet afleer en nuwes moet aanleer.
- Leer moet op alle vlakke van 'n organisasie plaasvind, vanaf die hoofde tot op die laagste vlakke, vir die transformasie om suksesvol te wees.
- Transformasie vind in 'n dinamiese omgewing plaas, dus is 'n akkurate tydskaal nie moontlik nie. Veranderinge duur voort vir solank as wat 'n organisasie by die eksterne omgewing moet aanpas.

Cummings en Worley (1993, p. 526) ondersteun die gedagte dat lede van 'n organisasie moet leer om verandering en transformasie te hanteer:

“Learning how to manage change in a continuous manner can help the organization to keep pace with a dynamic environment. It can provide the built-in capacity to fit the organization continually to its environment.”

Uit die voorafgaande is dit duidelik dat individue nie net vaardighede moet aankweek om verandering te hanteer nie, maar ook om voortdurende verandering te hanteer. Hulle sal moet kan onderskei of die verandering wat hulle beleef eenmalig of herhalend is, of hulle nuwe paradigmas sal moet ontwikkel om verandering te verstaan en of dit binne hul bestaande verwysingraamwerke plaasvind. Hulle sal metodes moet aanleer om verandering te ontleed, veroorsakende faktore of dryfvere te verstaan, asook hoe verskillende soorte verandering in hul leefwêreld met mekaar in verband staan. Afgesien hiervan, sal individue ook moet kan onderskei tussen beoogde veranderinge (transisie) en die implementering van sulke veranderinge (transformasie). Hulle sal gevolglik moet leer hoe om nuwe gedrag in werking te stel sodat die strategiese rigting van die organisasie 'n werklikheid kan word. Dit verg 'n volgehoue leerproses waartydens nuwe gedrag uitgetoets word, gevolge daarvan beoordeel word en gedrag gewysig word, indien nodig. Genoemde vaardighede sal individue in staat stel om beter beheer oor hul leefwêreld te verkry, asook om hulle vir toekomstige

realiteite voor te berei. Kennis van die veranderingsproses en insig in hoe individue daarop reageer of respondeer, sal 'n groot bydrae tot die suksesvolle hantering van verandering lewer.

3.2.7 Proses van beplande verandering

Die vroegste denke oor die proses van verandering en hantering van weerstand teen verandering was reeds in die vyftigerjare in die werk van Kurt Lewin (1951) gevind. Volgens Mink et al (1993, p. 59) word Lewin se model byna universeel as die basis van die veranderingsproses beskou. Die drie hoofstappe van verandering is algemeen bekend, naamlik:

- **Ontvriësing (“*Unfreezing*”)**: Dit behels die skepping van 'n bewustheid vir die behoefte aan verandering en verwydering van weerstand teen verandering. Ontvriësing vind plaas wanneer mense bewus word van 'n behoefte aan verandering. As hulle met die bestaande situasie tevrede is, sal hulle min of geen belangstelling toon om die nodige verandering aan te gryp nie. Indien hulle egter bewus gemaak word van die belangrikheid van verandering en hoe dit hulle elkeen gaan raak en die bewusmaking op so 'n wyse plaasvind dat die betrokkenes ontevrede met hul heersende situasie word, sal hulle die verandering ondersteun.
- **Verandering (“*Change*”)**: Dit is die wysiging van 'n heersende situasie. Dit kan enige optrede behels wat bestaande verhoudings en/of aktiwiteite wysig, byvoorbeeld die installering van nuwe toerusting of herstrukturering van 'n organisasie.
- **Hervriësing (“*Refreezing*”)**: Stabilisering van die situasie vind plaas nadat die verandering ondergaan is. Hervriësing beteken dat die nuwe gedrag relatief permanent van aard en weerstandig jeens opvolgende veranderinge word. Sonder hervriësing kan mense weens die mag van die gewoonte op hul vorige gevestigde gedragwyses terugval sodat die nuwe gedrag in die vergetelheid verval.

Lewin se uiteensetting van die veranderingsproses kom vry algemeen in die literatuur voor (Marrow, 1969; Du Brin, 1979; Stoner en Wankel, 1986; Cummings en Worley, 1997; Swanepoel et al, 2000). Nie almal verwys egter na die veranderingsproses in die volle konteks waarin Lewin dit beskryf het nie, terwyl andere weer daarop uitbrei.

Lippit, Watson en Westley (1958) het Lewin se drie fases van verandering in 'n model bestaande uit sewe stappe omskep. Die stappe kan kortliks soos volg opgesom word:

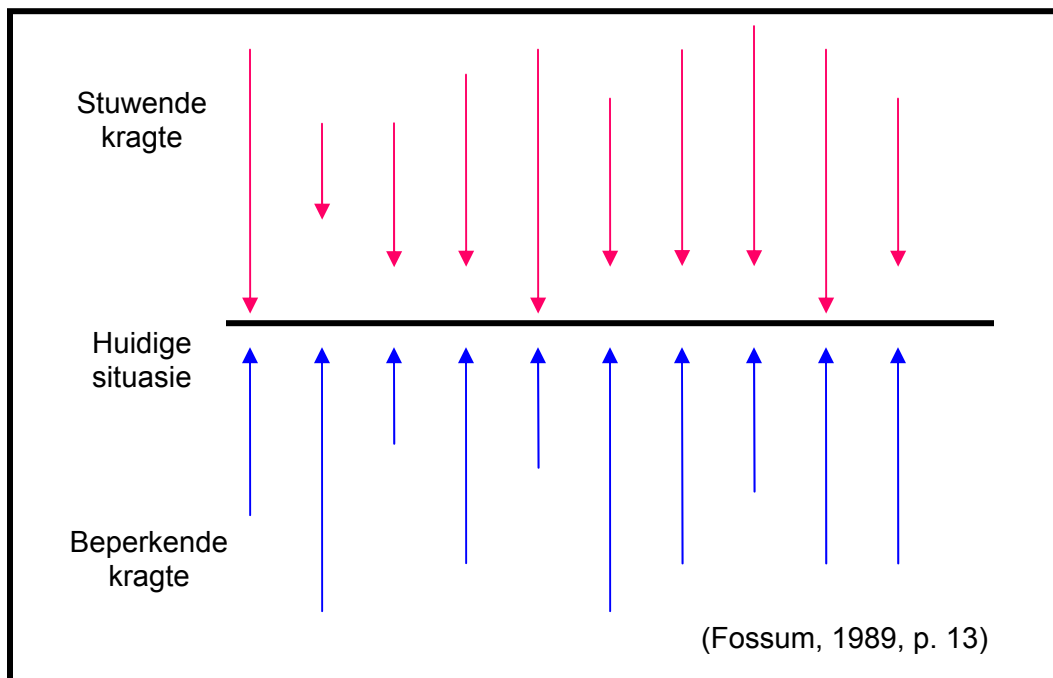
- Ontwikkel 'n behoefte aan verandering as deel van ontvriësing.
- Vestig 'n werksverhouding tussen die eksterne veranderingagent en die leierskap binne die organisasie wat die verandering begeer.
- Diagnoseer 'n kliënt se probleem in praktiese terme.
- Onderzoek alternatiewe roetes en doelwitte en besluit op 'n geskikte plan van aksie.
- Implementeer hierdie plan van aksie.
- Stabiliseer verandering as deel van hervriësing.
- Sluit die werkverhouding af.

Lippit, Watson en Westley (1958) se sewe stappe is 'n uitbreiding op Lewin se drie fases, dog dit fokus op wat gedoen moet word en nie hoe dit gedoen moet word nie. Sedertdien het 'n hele aantal navorsers verskillende modelle ontwerp om die veranderingproses te beskryf.

Marrow (1969) beweer dat Lewin se besondere bydrae in sy omskrywing van die sogenaamde kragveldanalise geleë is. Volgens die kragveldanalisteorie bestaan 'n huidige situasie of status quo uit twee stellinge opponerende kragte wat in 'n bepaalde balans voorkom. Die twee stellinge kragte word in figuur 3.6 voorgestel.

- Die een stel kragte wil die status quo in stand hou, terwyl die ander stel kragte die status quo wil verander.
- Omgekeerd beteken dit dat een stel kragte die verandering wil afdwing terwyl die ander stel kragte teen die verandering inwerk. As voorbeeld kan die toesighouer wat sy ondergeskiktes tot hoër produktiwiteit wil aanspoor, genoem word. Hy weier om enige konsessies toe te staan voordat produktiwiteit nie tot die teikendoelwit verhoog nie. Dié nuwe reël is 'n krag wat die verandering wil afdwing. Die werknemers mag egter met weerstand op die reël reageer, sodat produktiwiteit daal in plaas van styg. Hulle reaksie is 'n krag teen verandering.
- Verandering vind plaas sodra daar 'n wanbalans tussen die twee stellinge kragte voorkom.
- Die wanbalans "ontvries" of destabiliseer die bestaande situasie en die vlak van funksionering verskuif totdat die twee stellinge kragte weer in ewewig kom.

Figuur 3.6: Kragveldanalise



Fossum (1989, p. 13) meen dat kragveldanalise by 'n definisie van die probleem begin. Dit kom gewoonlik in die vorm van 'n vraag voor, byvoorbeeld: “*Waarom kan ons nie die wyse waarop ons saamwerk verander nie?*” Die volgende stap is om die faktore wat verandering in die verlangde rigting ondersteun te identifiseer. Sulke faktore kan as afwaartse pyle in die kragvelddiagram voorgestel word. Derdens word daardie faktore wat struikelblokke in die pad van die verandering is, as opwaartse pyle voorgestel. Die huidige situasie word deur die middellyn voorgestel. Die relatiewe sterkte van elke pyl word deur die lengte van die pyl aangedui. Wanneer 'n situasie stabiliseer, sal die twee stelle kragte gelykvorming wees. Dit word “*kwasi-statiese ekwilibrium*” genoem.

Volgens Sanford, Hunt en Bracey (1976, p. 268) kan 'n wanbalans in die kragveld deur enige van die volgende kombinasies bewerkstellig word:

- Versterking van die kragte wat vir verandering werk.
- Vermindering van kragte wat teen verandering werk.
- Verandering van die rigting van kragte.

Hulle voeg by dat die versterking van kragte ten gunste verandering 'n hoë mate van spanning meebring, sodat effektiwiteit afneem en weerstand voorkom. Spier (1973) meen dat vermindering of eliminerings van kragte wat verandering teëhou, minder spanning tot gevolg

sal hê sodat gevolglike verandering meer stabiel van aard sal wees. Die belangrikste is egter dat leiers moet beseef dat indien hulle verandering beoog, hulle 'n wanbalans tussen die twee stelde kragte moet bewerkstellig.

Edgar Schein (1980) het in sy navorsing bevind dat verandering en transformasie weens drie redes mag faal:

- Wanneer 'n ontvriesingspoging te moeilik is om uit te voer.
- Wanneer dit te veel energie verg om 'n ideale toestand te bereik.
- Wanneer veranderingagente nie genoeg energie aan die implementering van 'n veranderingstrategie bestee nie.

Schein (1989, p. 93) voeg 'n aantal sielkundige aspekte by Lewin se model en stel voor dat die volgende stappe met die implementering van verandering gevolg word:

- Bewerkstelling van 'n gereedheid vir verandering deur pyn en ongemak te skep wat die lede van 'n organisasie skuldig en angstig laat voel. Hulle word dan gehelp om sielkundig veilig met die gedagte van die verandering om te gaan.
- Hulpverlening aan werknemers deur middel van kognitiewe herstrukturering om verandering vanuit 'n nuwe sienswyse te beskou. Die nuwe sienswyse word verkry deur middel van identifisering met 'n nuwe rolmodel of mentor en deur nuwe inligting in die omgewing op te spoor. Sodra werknemers sien dat verandering moontlik en begeerlik is, sal hulle gemotiveerd wees om dit te implementeer.
- Ondersteuning aan werknemers om 'n nuwe sienswyse by hulle selfkonsep en interpersoonlike verhoudings te integreer.

Schein se voorstel klink dalk goed, maar sal baie moeilik wees om in die praktyk uit te voer. Angstige mense sien nie maklik rede in nie. Daarby is dit 'n etiese vraag of mense deur middel van sielkundige tegnieke sonder hulle toestemming gemanipuleer mag word. Die voorstel is volgens die mening van die outeur 'n waagstuk waarvan die resultate onvoorspelbaar is. Dit val ook heeltemal buite die bestek van die beginsels van 'n lerende organisasie.

Stoner en Wankel (1986) meen dat die behoefte aan verandering so duidelik tydens die fase van ontvriesing gestel moet word dat teikengroepe dit vinnig sal verstaan en aanvaar. Tydens 'n transisiefase moet 'n opgeleide veranderingagent nuwe waardes, houdings en gedrag deur middel van 'n proses van identifikasie en internalisering oordra. Die lede van die teikengroep

sal met die veranderingagent se waardes, houdings en gedrag identifiseer en dit internaliseer sodra hulle die effektiwiteit daarvan waarneem. (Dit verklaar waarom verandering nie suksesvol plaasvind indien veranderingagente nie oor kredietwaardigheid in die oë van 'n teikengroep beskik nie). Tydens hervriesing moet nuwe gedragpatrone deur meganismes wat dit ondersteun en versterk, in plek gehou word totdat hulle die norm word.

Volgens Du Brin (1979, p. 237) werk Lewin se kragveldanalise die beste as kragte wat teen die verandering inwerk, tydens die ontvriesingfase hanteer word. Hy stel voor dat werknemers eers hul gevoelens jeens die verandering moet hanteer en oplos deur van 'n bestaande situasie afskeid te neem, voordat verandering aanvaar sal word. Dié sienswyse word deur Bridges (1991) ondersteun.

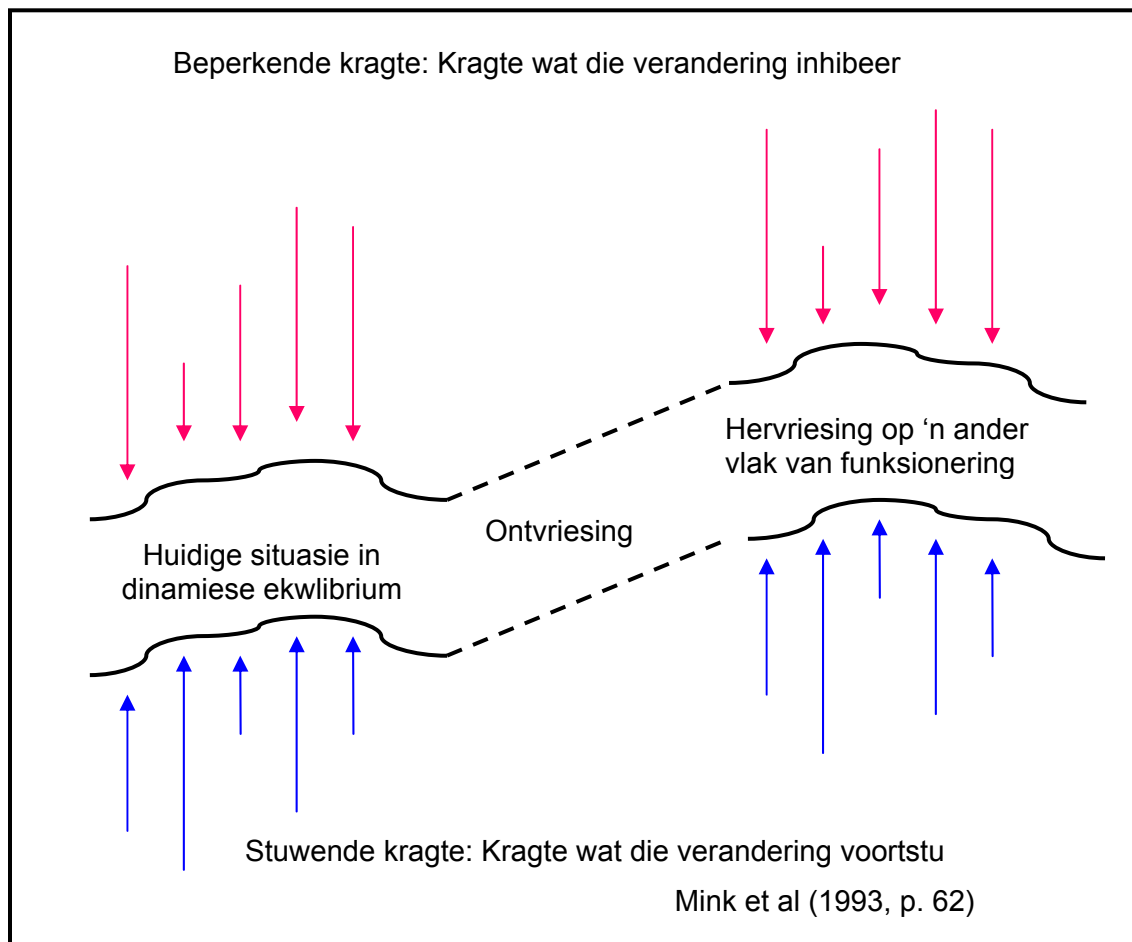
Du Brin (1979, p. 237) meen dat uitgebreide tweerigtingkommunikasie tydens die transisiefase nodig is om verandering suksesvol te implementeer. Dit beteken dat die veranderingagent eerder voorstelle moet maak wat deur 'n teikengroep bespreek moet word, as dat verandering voorskriftelik plaasvind. Die lede van 'n teikengroep moet aangemoedig word om deel te neem en by te dra. Hy meen verder dat die sukses van verandering tydens die hervriesingfase uitgewys moet word, terwyl diegene wat verandering geïmplementeer het, beloon moet word.

Mink et al (1993, p. 62) meen dat disekwilbrium of wanbalans die konteks voorsien waarin die verandering moontlik word. Dit dien as 'n katalisator vir verandering en skep vryheid van beweging vir die verandering om plaas te vind. In groot organisasies is daar dikwels meganismes aan die werk om verandering te demp en om 'n balans te handhaaf. In so 'n geval sal 'n wanbalans doelbewus daargestel moet word. Die ideale metode is egter om beperkende faktore op verandering te verswak. Tydens 'n ontvriesingfase word bestaande funksionele verhoudings verbreek en word daar wegbeweeg van gewoontevormende interaksiepatrone.

Volgens Mink et al (1993, p. 63) word die uitdaging om te leer reeds hier aangetref. Tydens die ontvriesingfase moet organisasies met nuwe konfigurasies eksperimenteer. Eksperimentering gaan met risiko gepaard, sodat 'n veilige klimaat vir risikonemende gedrag geskep word. Sodra verandering suksesvol plaasgevind het, moet kragte hervries of gestabiliseer word, anders sal die verandering slegs tydelik van aard wees. 'n Fyn balans is hier nodig om te verseker dat individue nie terugval op vorige gedrag nie, terwyl die stabiliseringpoging nie so ver gevoer moet word dat die voortbestaan van die organisasie daardeur bedreig word nie.

Figuur 3.7 beeld die kragveldanalise volgens Mink et al (1993) uit:

Figuur 3.7: Stuwende en beperkende kragte



Kilmann (1989) beskryf vyf aspekte wat tydens verandering in ag geneem moet word, naamlik die kultuur van die organisasie, bestuursvaardighede, strategie, struktuur en die beloningstelsel. Sy model is op 'n praktiese wyse in General Electric, AT&T en Xerox uitgetoets.

Die vraag is hoe suksesvol die modelle in die praktyk is. Beckhard en Harris (1977) in Stoner en Wankel (1986) verwys na 'n eenvoudige formule waarmee die moontlikheid van 'n suksesvolle beplande veranderingproses voorgestel kan word. Die formule is soos volg:

$$C = (A \times B \times D) X$$

C = Verandering ("*change*")

A = Vlak van ontevredenheid met die status quo

B = Duidelik geïdentifiseerde toekomstige staat

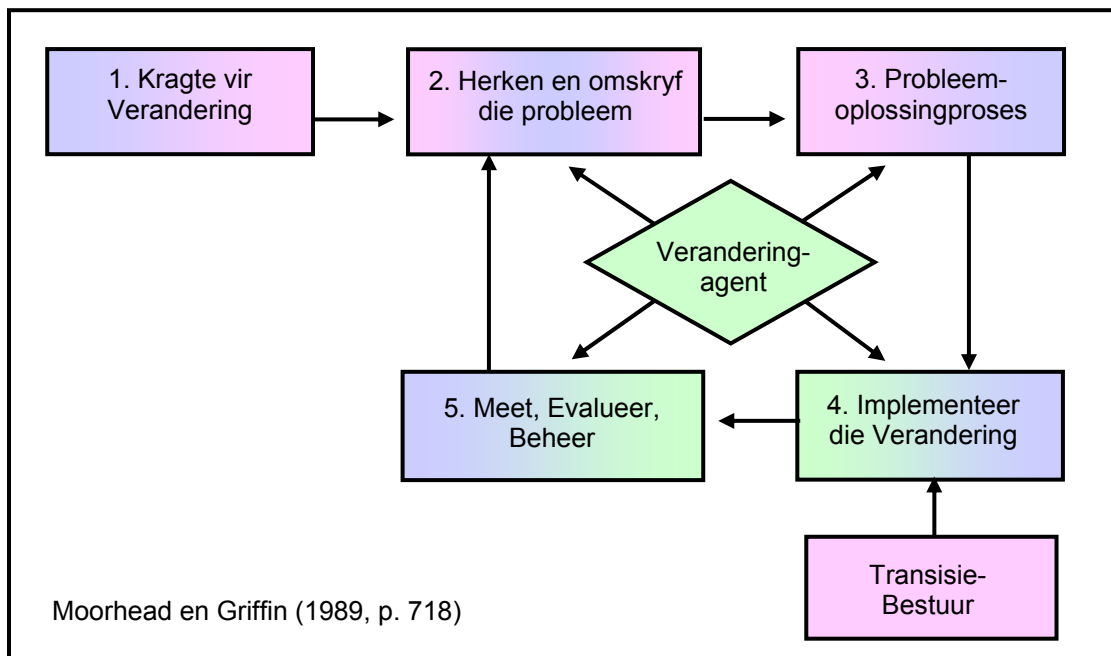
D = Praktiese eerste stappe op pad na 'n toekomstige staat

X = Koste vir die verandering in terme van energie, emosies, finansies, ensovoorts

Die koste vir verandering (X) sal te hoog wees as daar nie ontevredenheid met die status quo (A) is nie; as 'n toekomstige staat (B) onduidelik is; en as praktiese stappe (D) nie geïmplementeer kan word om die toekomstige staat te bereik nie. As enige van die simbole nul is, sal daar geen verandering plaasvind nie, byvoorbeeld as die werknemers tevrede is met die status quo, sal hulle nie verander nie, al is 'n toekomstige staat duidelik en begeerlik en al is daar praktiese stappe om dit te bereik.

Moorhead en Griffin (1989, p. 718) meen dat Kurt Lewin se model ietwat simplisties is en verskeie belangrike sake nie aanspreek nie. Hulle benader beplande verandering vanuit die perspektief van topbestuur en stel 'n uitgebreide model vir 'n veranderingproses in organisasies voor. Die model word in figuur 3.8 uiteengesit.

Figuur 3.8: Uitgebreide model van 'n organisatoriese veranderingproses



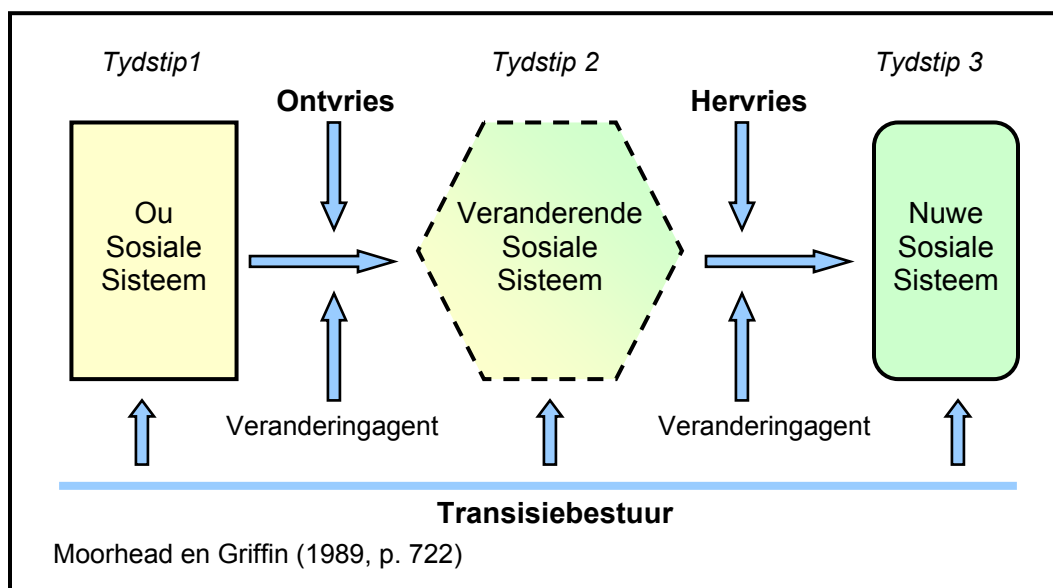
Die model word soos volg geïnterpreteer:

- Volgens die uitgebreide model neem die topbestuur van 'n organisasie bepaalde kragte of neigings waar wat verandering noodsaak (1).

- Die saak word dan aan die organisasie se bestaande probleemoplossende en besluitnemingpraktyke onderwerp (2). In die reël sal topbestuur bepaalde doelwitte vir verandering stel, alternatiewe oplossings genereer en evalueer en dan die beste alternatief selekteer.
- 'n Organisasie mag vroeg in die proses reeds die hulp van 'n interne of eksterne veranderingagent inroep, naamlik 'n persoon wat die veranderingproses moet bestuur. Onder leiding van die veranderingagent word drie fases soos deur Lewin gedefinieer, geïmplementeer (4). Dit staan as transisiebestuur bekend. Die veranderingagent bring nuwe idees en sienswyses na vore wat deelnemers aan 'n veranderingproses in staat stel om op nuwe maniere na bestaande probleme te kyk.
- Topbestuur en die veranderingagent sal dan gesamentlik evalueer of gestelde doelwitte bereik is en die nodige stappe doen om dit reg te stel (5).

Moorhead en Griffin (1989, p. 720) meen voorts dat 'n geïntegreerde proses van verandering soos in figuur 3.9 uiteengesit is, gevolg moet word, sodat alle relevante elemente in 'n organisasie by wyse van transisiebestuur daarby betrek word.

Figuur 3.9: Geïntegreerde proses van organisasieverandering



Volgens hierdie proses word die bestaande sosiale sisteem op tydstep 1 nog in stand gehou. Die veranderingagent stel die nodige aksies om die ou sisteem te ontvries, in werking, wat 'n vloeibare situasie tot gevolg het. Die organisasie beweeg dan van 'n relatief stabiele tydperk deur 'n ontvriesingstydperk na 'n transisietydperk. Tydstip 2 stel veranderinge in die sosiale sisteem voor. Sodra die verandering geïmplementeer is, beweeg 'n organisasie deur 'n

hervriesingstydperk na 'n nuwe stabiele tydperk. Dit geskied ook weens die aksies van die veranderingagent. Die hele proses word van die begin tot einde deur middel van transisiebestuur beheer. Indien 'n geïntegreerde proses nie gevolg word en deur middel van transisiebestuur hanteer word nie, kan geen ingrypende verandering in 'n organisasie teweeg gebring word nie.

Moorhead en Griffin (1989, p. 719) meen dat verandering die gevolg is van konflik wat voorkom wanneer die veranderingagent 'n organisasie se aannames en algemeen aanvaarde werkmetodes uitdaag. Om hierdie rede behoort die veranderingagent oor 'n andersoortige magsbasis as hiërargiese posisie of gesag in 'n organisasie te beskik. So 'n magsbasis sal volgens Beer (1980, p. 78) uit die volgende bronne voortspruit:

- Lede van die organisasie skryf 'n hoë mate van status aan die veranderingagent toe omdat hulle meen dat sy of haar gedrag, taalgebruik, waardes en selfs kleredrag met hulle s'n ooreenstem.
- Vertroue in die veranderingagent op grond van sy of haar volgehoue hantering van inligting en handhawing van 'n behoorlike rol in die organisasie.
- Kundigheid in die praktyk van organisatoriese verandering.
- Gevestigde kredietwaardigheid op grond van ervarings met vorige kliënte of vorige projekte met die kliënte-organisasie.
- Ontevrede groepe in 'n organisasie wat die betrokkenheid van die veranderingagent as 'n geleentheid beskou om die organisasie na hulle behoeftes te verander.

Orlikowski en Hofman (1997, pp. 11 - 21) meen dat verandering weens nuwe tegnologie deurlopend van aard is. Dit is ook kompleks, dus kan alle fasette van die verandering nie geantisipeer word nie. Hulle stel 'n meer gepaste model voor wat verandering as 'n kontinue of deurlopende proses eerder as 'n gebeurtenis met 'n begin en 'n einde sien. Volgens hierdie model kan sommige veranderinge beplan word, maar organisatoriese verandering is 'n volgehoue proses en kan dus nie vooruit geantisipeer word nie. Hulle onderskei tussen drie soorte veranderinge:

- Geantisipeerde of beplande verandering.
- Verandering wat spontaan ontstaan en nie oorspronklik geantisipeer is nie.
- Geleentheidsgebaseerde verandering wat nie geantisipeer is nie, maar wat doelgerig tydens 'n veranderingproses ingebring word as 'n respons op onverwagse geleenthede, gebeure of ineenstortings.

Hierdie denkrigting skep 'n dilemma in terme van beplande veranderingintervensies, aangesien dit die hantering van verandering uiters moeilik maak. Die situasie is egter nie onoplosbaar nie, aangesien Mohrman, Galbraith, Lawler III en Associates (1998, p. 317) meen dat:

“The first step toward successful change is to adopt new ways of thinking about change itself. Effective organizations are open to change and committed to innovation. Instead of trying to minimize or resist change, these organizations encourage and nurture change and learn how to manage it so that they can take advantage of the opportunities it presents. Therefore, all change efforts should be viewed as ongoing and continuous experiments that can produce learnings useful for the design and implementation of further change.”

Mohrman en Cummings (1990, p. 107) beskryf bogenoemde as die proses van aksieleer:

“...a process where organizational members try out new behaviors, processes, and structures; assess them; and make necessary modification.”

Aksieleer is op die beginsels van aksienavorsing geskoei. Dit skep boustene waarop organisasieontwikkeling berus. Die konsep het sy ontstaan in die boek **“How we think”** deur John Dewey (1933) gevind. Dewey het vyf fases van reflektiewe denke beskryf, naamlik konfrontasie met 'n probleem, intellektualisering oor die probleem, hipotesestelling, beredenering en toetsing deur middel van aksie. Dié beginsels is deur John Collier in sy werk met etniese groepe toegepas. Collier (1945, pp. 275-276) vind dat enige pogings om verhoudings tussen etniese groepe te verbeter slegs suksesvol is indien dit 'n spanpoging is en nie deur een groep op 'n ander groep afgedwing word nie. Hy skryf dat 'n spesifieke vorm van navorsing nodig is en noem dit aksienavorsing. Dit beteken dat betrokke groepe saam besluit watter probleemareas aangespreek moet word en saam leer wat die resultate van hulle pogings is. Die eerste tekens van die beginsels van 'n lerende organisasie wat in hoofstuk 6 bespreek word, is in die werk van Dewey en Collier te bespeur.

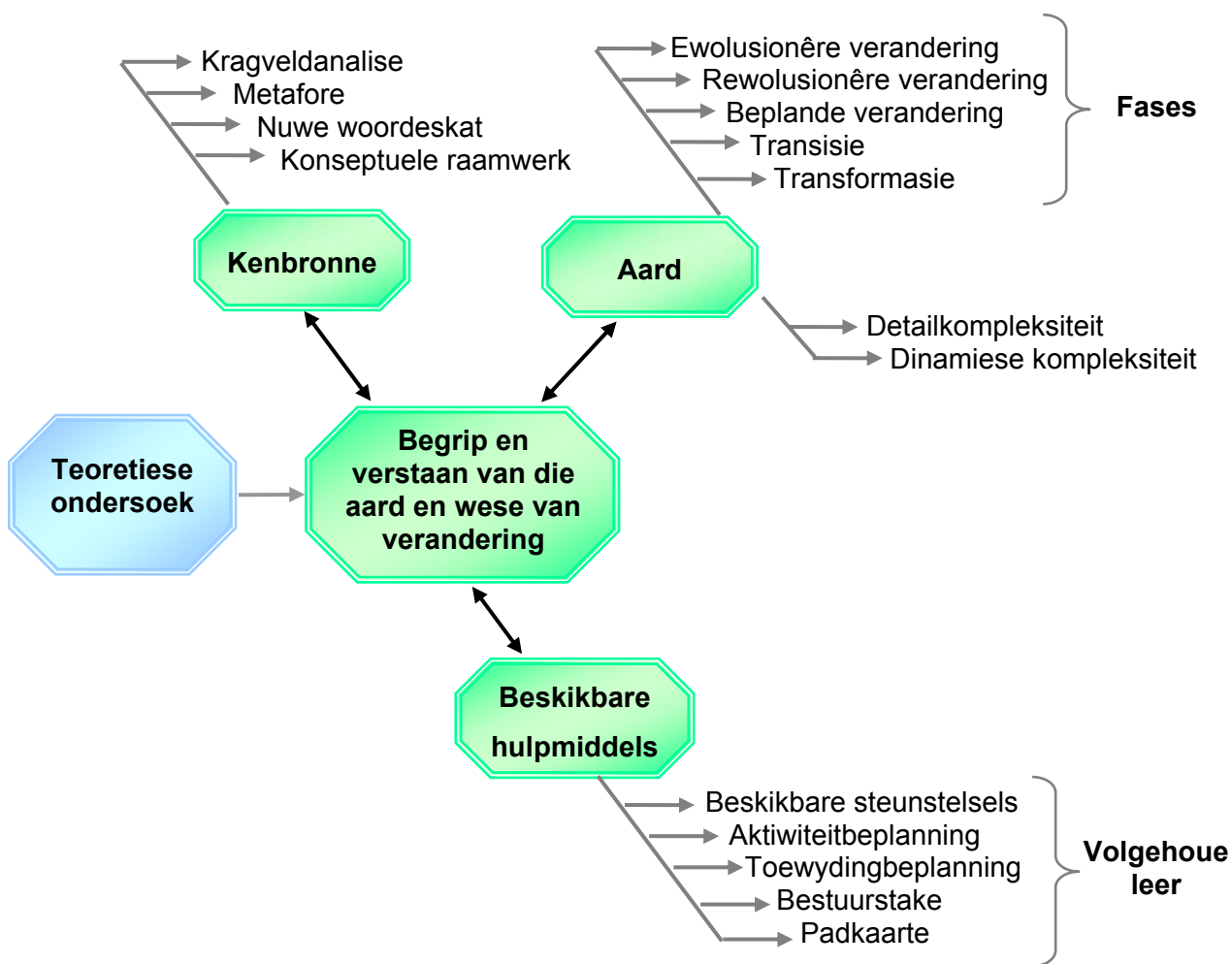
Die aksieleerbenadering beweeg weg van verandering as iets wat deur een groep mense (byvoorbeeld die leierskap) met 'n ander groep mense gedoen word, na 'n gesamentlike leerproses. French en Bell (1999, p. 130) tref 'n onderskeid tussen aksienavorsing as 'n proses en aksienavorsing as 'n benadering. As proses bou aksienavorsing stelselmatig op vorige leerervaring uit ten einde die kennisgeheel in die praktyk uit te brei. Dit word as 'n generiese proses sowel as 'n benadering tot probleemoplossing in organisasieontwikkeling toegepas. Aksienavorsing kan gevolglik as een van die boustene van 'n lerende organisasie

beskou word. 'n Lerende organisasie is volgens die doktrale navorser die aangewese benadering om volgehoue verandering te hanteer.

3.3 Implikasies

Die inligting soos vervat in hierdie hoofstuk bied nie alleen 'n oorsig oor verandering, transisie en transformasie nie, maar kan ook met groot vrug tydens die werkwinkel aangewend word. Die aard en wese van verandering as 'n komplekse verskynsel kan aan deelnemers uitgelig word, sodat hulle die veranderinge wat hulle beleef, beter kan verstaan. Die belangrikste aspekte waarvan kennis in die hoofstuk geneem moet word, word in figuur 3.10 uiteengesit:

Figuur 3.10: Opsomming: aard en wese van verandering



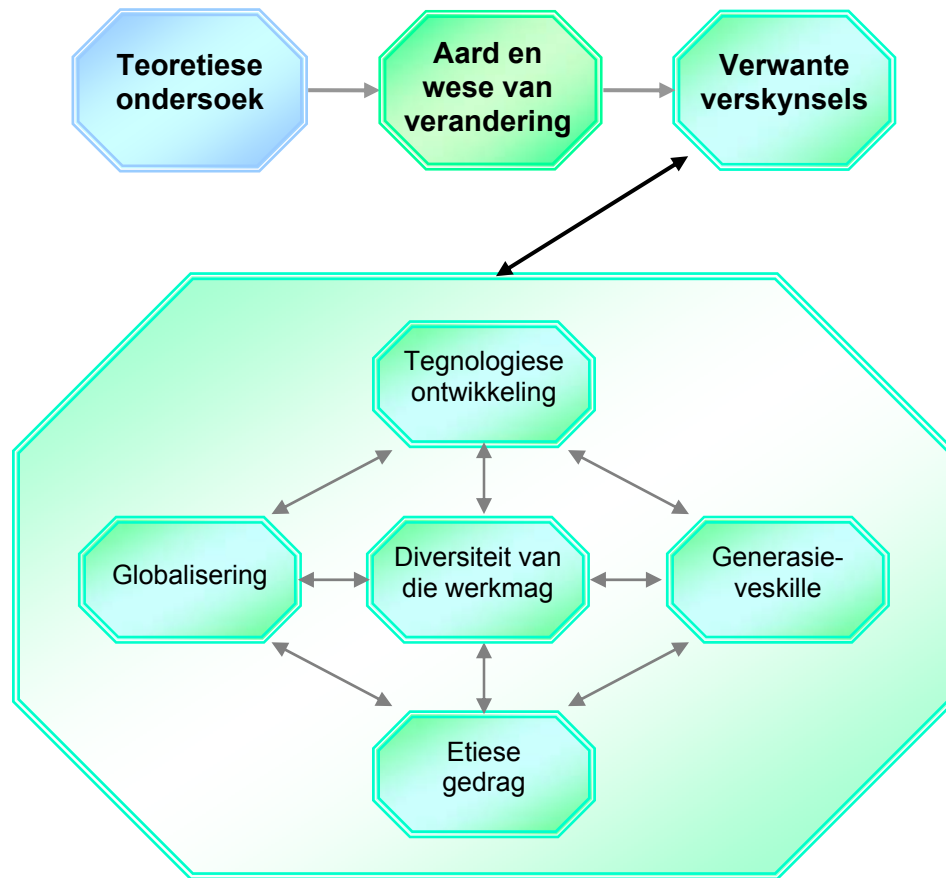
Daar is vier kenbronne vir die begrip en verstaan van die aard en wese van verandering, naamlik kragveldanalise, metafore, 'n toepaslike woordeskat en 'n konseptuele raamwerk. In wese was verandering sedert die ontstaan van die mensdom ewolusionêr van aard. Weens tegnologiese ontwikkeling het die aard en wese van verandering rewolusionêr geword. Die mensdom het beheer oor die rigting van verandering begin neem, sodat begrippe soos beplande verandering, transisie en transformasie ontstaan het. Deur die eeue het nabetrugting oor verandering ook aan die lig gebring dat individue kenmerkende fases tydens 'n veranderingproses beleef. Sodanige fases word in hoofstuk 9 bespreek. Vanselfsprekend het die verskynsel van verandering in kompleksiteit toegeneem, sodat dit nodig geword het om tussen detail- en dinamiese kompleksiteit te onderskei. Die dinamiek van verandering soos in figuur 3.2 uiteengesit is, kan as breinkaart dien om begrip vir die kompleksiteit van verandering daar te stel. Verder kan 'n begripomskrywing individue help om 'n woordeskat te ontwikkel ten einde oor komplekse verandering te besin en te kommunikeer. Die toeligting van begrippe soos *transisie* en *transformasie* bring nuwe moontlikhede vir aanwending van beplande verandering mee, wat in die konteks van die beoogde werkwinkel bespreek kan word.

Weens kompleksiteit het individue hulpmiddels nodig om verandering te verstaan, wat as beskikbare steunstelsels, aktiwiteitbeplanning, toewydingbeplanning, bestuurstake en padkaarte geïdentifiseer is. Die resultaat hiervan is uit die aard van die saak volgehoue leer, waarsonder individue nie in staat sal wees om volgehoue en toenemende verandering te hanteer nie. Die aspek van volgehoue leer word in hoofstuk 6 oor die lerende organisasie meer breedvoerig omskryf.

Laastens stel die konseptuele raamwerk wat deur die hoofstuk geskets is, die outeur in staat om deelnemers te help om hul posisie in die komplekse interaksie van die verskynsel van verandering beter te verstaan en sinvolle gevolgtrekkings oor moontlike hanteringswyses te maak.

'n Begrip van die aard en wese van verandering is egter nie volledig sonder dat verwante begrippe ook ondersoek en by die kennisgeheel gevoeg word nie. Verwante verskynsels word enersyds deur verandering beïnvloed en oefen andersyds 'n invloed op verandering uit. Die belangrikste verwante verskynsels wat met komplekse verandering in verband staan, word in die volgende hoofstuk bespreek en in figuur 3.11 hieronder uitgebeeld as deel van die groeiende kennisgeheel:

Figuur 3.11: Vooruitskouing: verwante verskynsels



4 Verandering: verwante verskynsels

4.1 Algemeen

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

Nelson en Quick (2000, p. 3)

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

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

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

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

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

4.2 Tegnologiese ontwikkeling

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

4.2.1 Aard van ontwikkelende tegnologie

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

- **Inligtingstelsels:**

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

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

kenmerke van menslike intelligensie aanneem, soos byvoorbeeld Robotics.

- **Telekommunikasieaanwendings:**

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

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

regeringaktiwiteite.

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

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

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

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

4.2.2 Invloed van ontwikkelende tegnologie

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

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

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

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

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

4.2.3 Implikasies van ontwikkelende tegnologie

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

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

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

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

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

4.2.3.1 Wharton-ondersoeke

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.2.3.2 Gartner-ondersoeke

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

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

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

- **Kennisverspreiding:**

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

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

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

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

- **Veelsydige benutting van mense:**

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

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

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

- **'n Afname in outomatisering:**

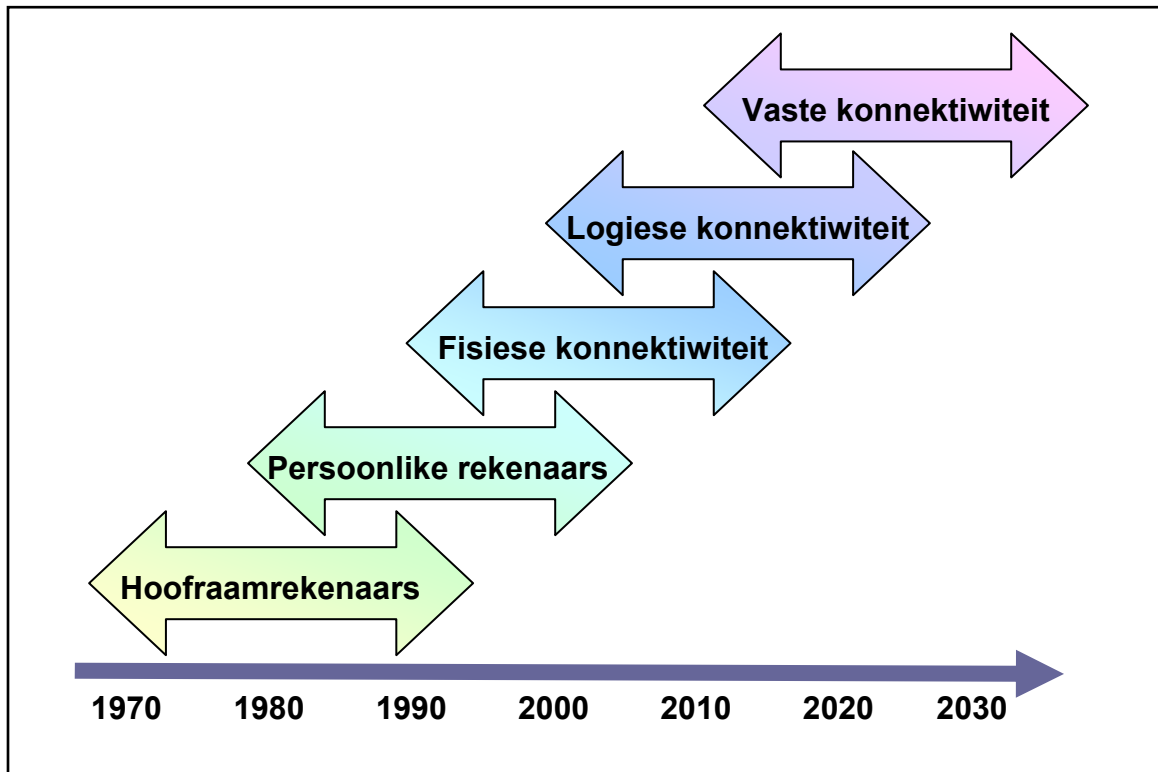
Sedert die 1950's het produktiwiteit konsekwent weens outomatisering toegeneem. In 1980 het duisende werknemers by 'n motorfabriek se hekke uitgestroom as die fluitjie geblaas het. Tans is daar minder as 50 werknemers wat daaglik 6 000 motors produseer, aangesien die proses ten volle geoutomatiseer is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

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

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

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

Figuur 4.1: Rewolusies in inligtingtegnologie



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

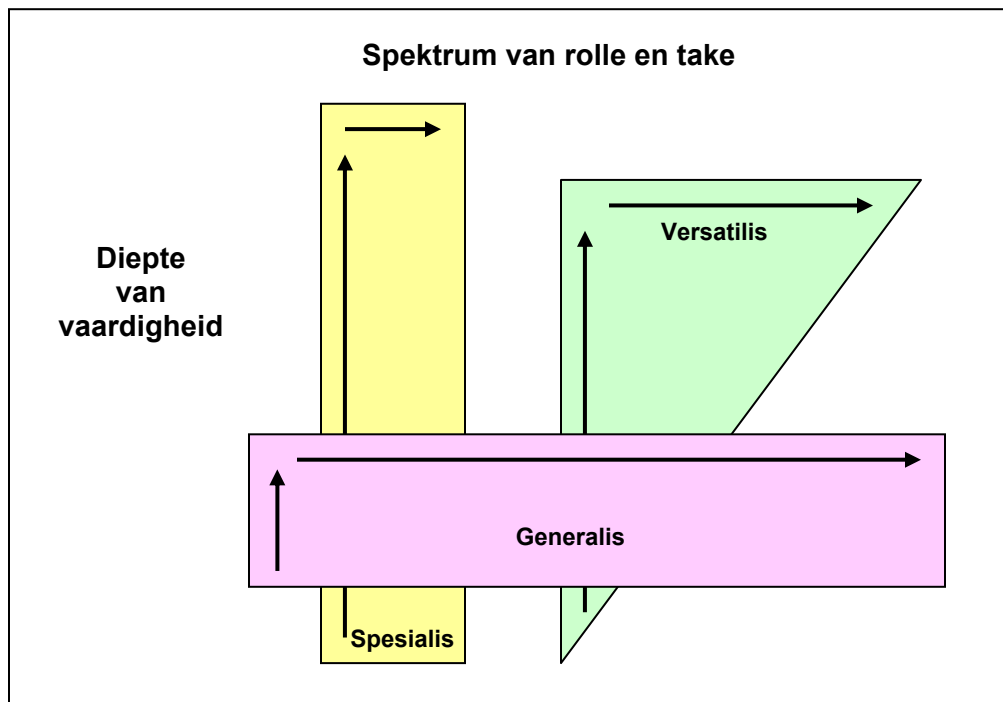
Smith (2005, p. 8) meen individue sal binnekort begin om ter wille van veiligheid, gemoedsrus of selfs net vir die pret 'n lewensrekord te hou. Dit sal individue in staat stel om hul optrede en onskuld te bewys. Nuwe diagnostiese modelle sal ontstaan aangesien gedrag en siektetoestande oor lang tydperke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

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

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

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

Figuur 4.2: Spesialis, generalis en versatilis



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

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

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

4.2.3.3 Ander bevindings

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

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

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

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

Tabel 4.1: Veranderinge in die aard van werk

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.2.4 Inligtingtegnologie en die bestuur van kennis

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

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

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

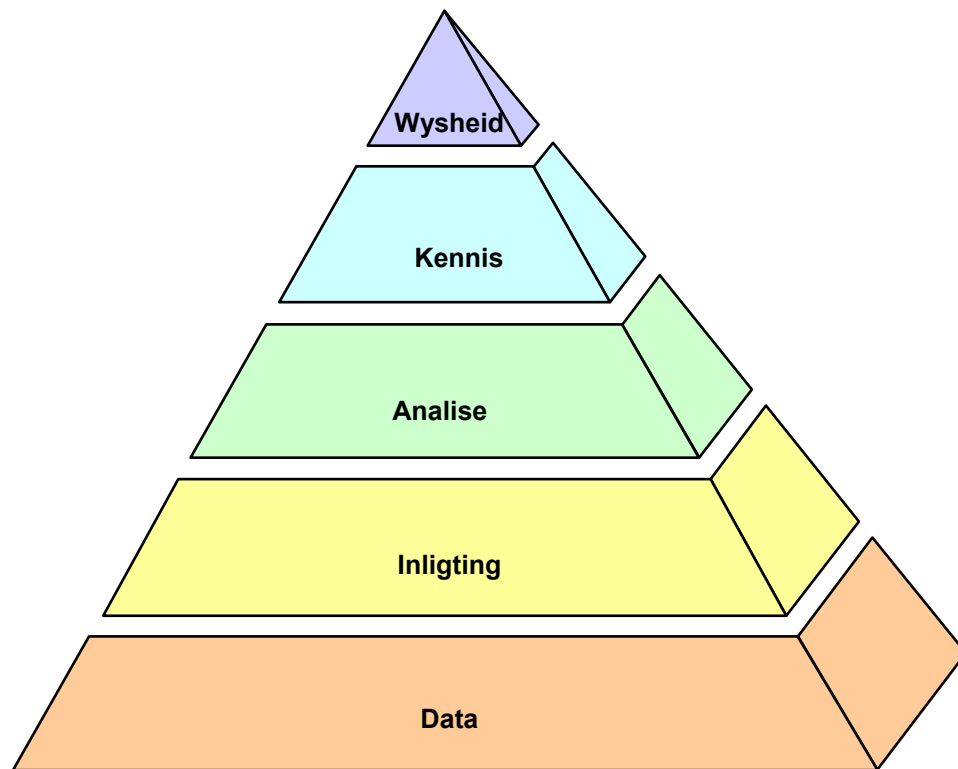
TKM ("*Total Knowledge Management*") is die aanwending van tegnologie om 'n ten volle geïntegreerde opleiding- en kennisbestuurstelsel daar te stel. Die stelsel stel die organisasie en al die individue wat daarin werk, in staat om hulle kennis kollektief met mekaar te deel, asook aan 'n dinamiese opleidingproses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

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

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

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

Figuur 4.3: Transisie van data na wysheid



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

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

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

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

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

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

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

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

- **Die verkryging van kennis:**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.3 Globalisering

4.3.1 Globalisering en verwante begrippe

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

Nelson en Quick, 2000, p. 15

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.3.2 Onlangse veranderinge in die globale markplein

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

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

Hulle noem die volgende voorbeelde:

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

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

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

4.3.3 Globalisering en inligtingtegnologie

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

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

4.4 Diversiteit van 'n werkmag

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

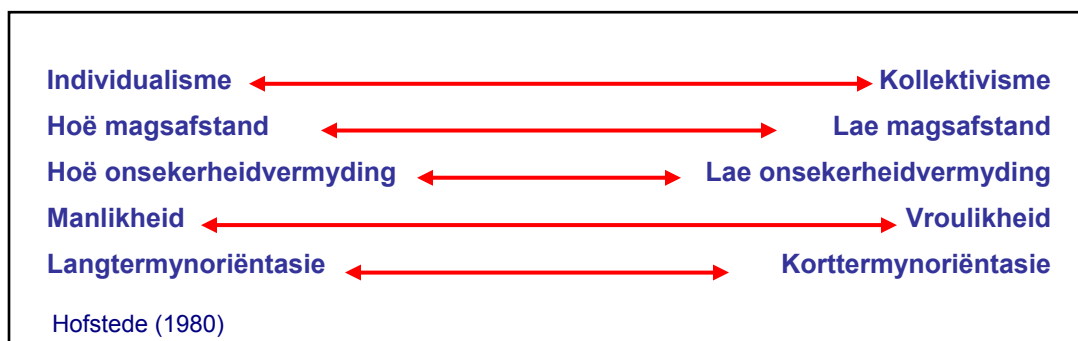
werkverwante gesindhede vorm (p. 7). Nelson en Quick (2000, pp. 38-41) beskryf die vyf dimensies kortliks soos volg:

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

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

Die vyf dimensies word in figuur 4.4 uiteengesit.

Figuur 4.4: Dimensies van kulturele verandering



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

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

4.5 Verandering en etiese gedrag

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

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

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

4.6 Verandering en generasieverskille

4.6.1 Omskrywing van generasieverskille

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.6.2 Tipiese gedrag van verskillende generasies in ‘n werkopset

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

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

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

4.6.3 Verskille tussen generasies

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

4.6.3.1 Houdings, waardes en persepsies

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

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

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

- **Hantering van kontradiksies:**

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

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

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

4.6.3.2 Gedrag en lewenstyl

- **Roetes na sukses:**

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

- **Tegnologie:**

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

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

magposisie te beklee.

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

4.6.3.3 Geloof en geestelikheid

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

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

- **Godbeskouing**

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

- **Geloof en godsdiensstige instelling**

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

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

- **Godsdienstige voorkeur**

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

4.6.3.4 Persoonlike ontwikkeling

- **Denkwyses**

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

- **Leergedrag**

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

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

4.6.3.5 Beskouing aangaande die waarheid

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

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

4.6.3.6 Ouerskap

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

4.6.3.7 Respons op verandering:

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

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

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

4.6.4 Die Mosaïekgenerasie

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

4.6.5 Generasieverskille in werkverband

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

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

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

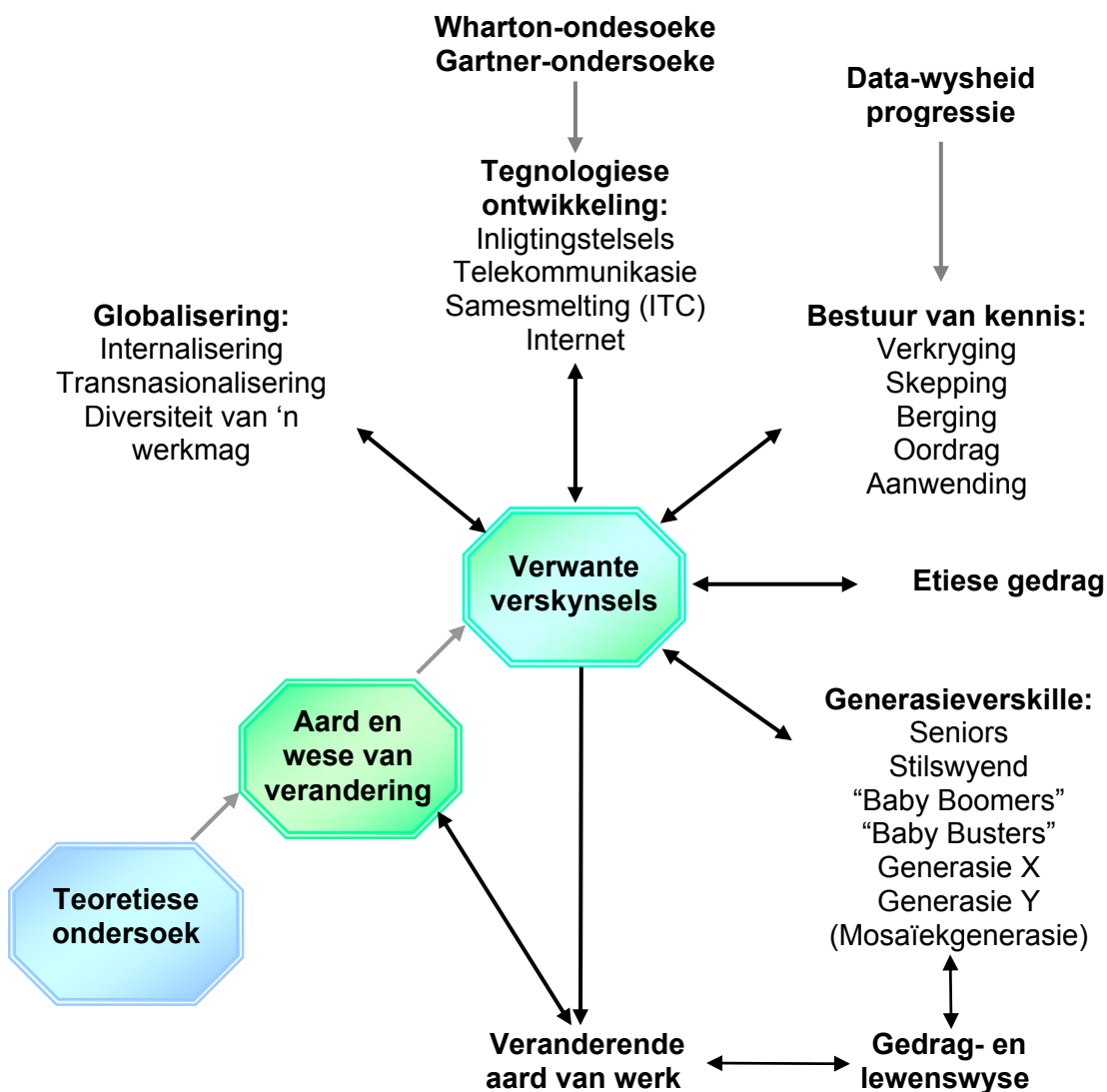
De Villiers (2005, p. 10) skryf dat die toekoms nie 'n droom of 'n nagmerrie is nie, maar 'n werklikheid waarmee elke mens moet deel. Dit is ook nie iets wat nog op pad is nie, maar wat reeds deel van die huidige realiteit is. Historiese mense (mense wat ou paradigmas huldig), dink aan die wêreld in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

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

4.7 Implikasies

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

Figuur 4.5: Verwante verskynsels



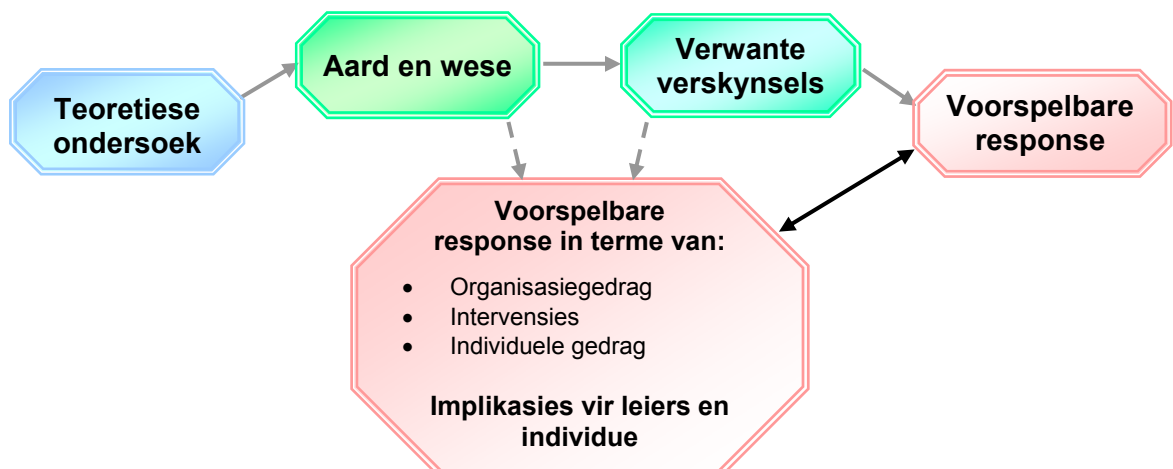
Resente navorsing soos die Wharton- en Gartner-ondersoeke dra grootliks by tot 'n beter begrip van verwante verskynsels. Om hierdie rede kan dit met goeie gevolg tydens die beoogde werkwinkel aangewend word om die wisselwerking tussen verskynsels te illustreer

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

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

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

Figuur 4.6: Vooruitskouing: voorspelbare response op beplande verandering



5 Voorspelbare response op beplande verandering

5.1 Inleiding

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

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

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

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

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

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

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

Die negatiewe response het frases soos die volgende ingesluit:

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

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

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

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

5.1.1 Organisatoriese faktore

5.1.1.1 Inkongruensie: Veranderingpoging en organisasiekultuur

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

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

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

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

- **Suksesgeskiedenis**

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

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

- **Invloed van vakbonde**

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

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

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

- **Gelyklopende Intervensies**

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

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

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

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

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

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

- **Multirasionaliteit van maggroepe**

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

- **Ideologiese rasionaal vir intervensies**

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

- **Weerstand: Verdere organisatoriese oorsake**

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

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

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

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

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

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

5.1.2 Individuele faktore

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

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

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

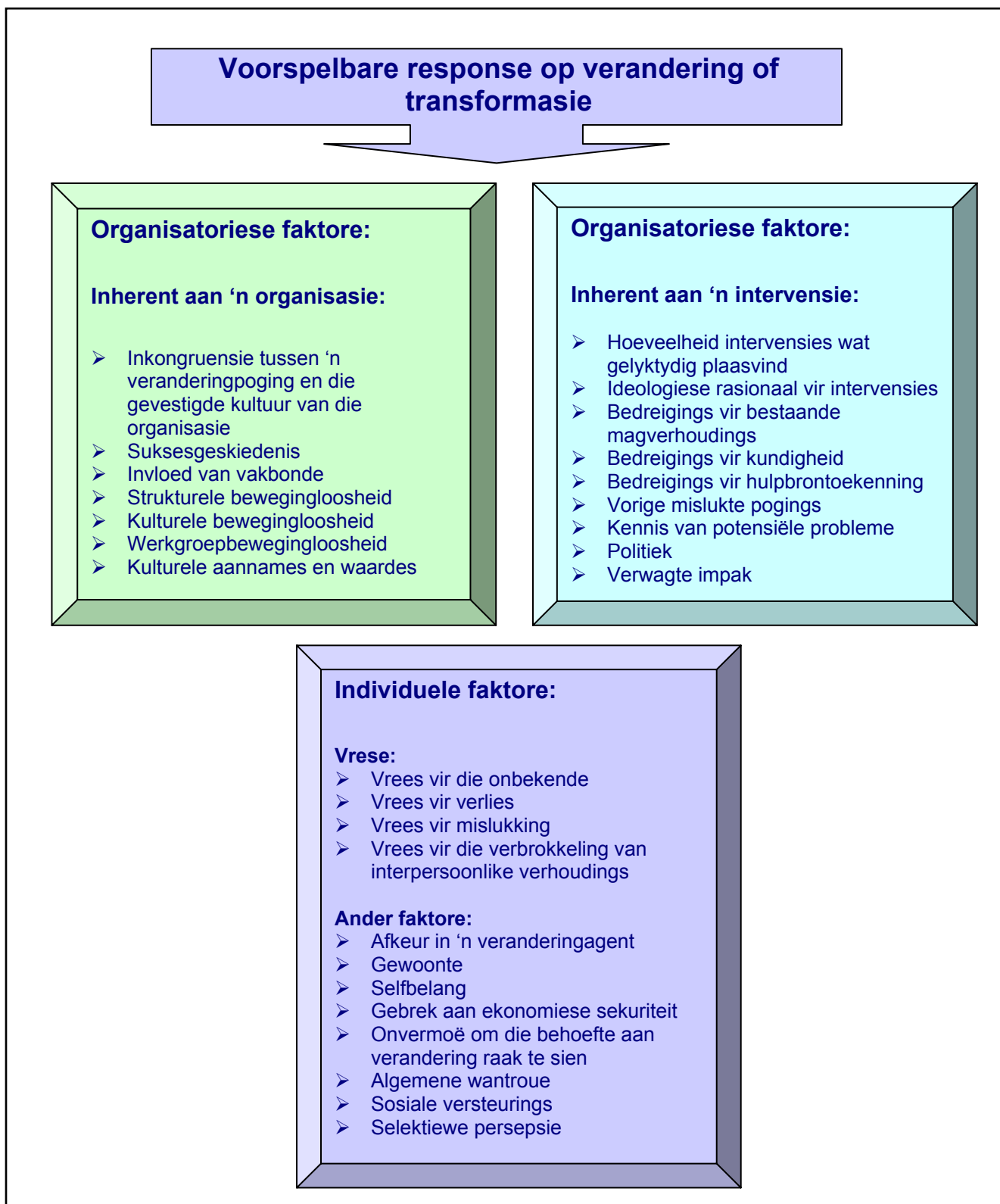
- **Vrees vir verlies:** Werknemers mag die verlies van hulle werk vrees, soos in die geval van implementering van nuwe tegnologie. Hulle mag ook 'n verlies aan status vrees, of bedreig voel as die verandering tegnologie inbring wat die plek van hul kundigheid inneem. 'n Ander algemene vrees is dat verandering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

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

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

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

Figuur 5.1: Voorspelbare response op verandering



5.1.3 Identifisering van response op verandering

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

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

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

5.2 Gevolge

5.2.1 Gevolge van verandering vir leiers

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

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

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

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

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

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

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

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

5.2.2 Gevolge van verandering vir individue

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

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

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

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

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

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

Hudson and McLean, 1995, p. 3

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

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

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

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

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

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

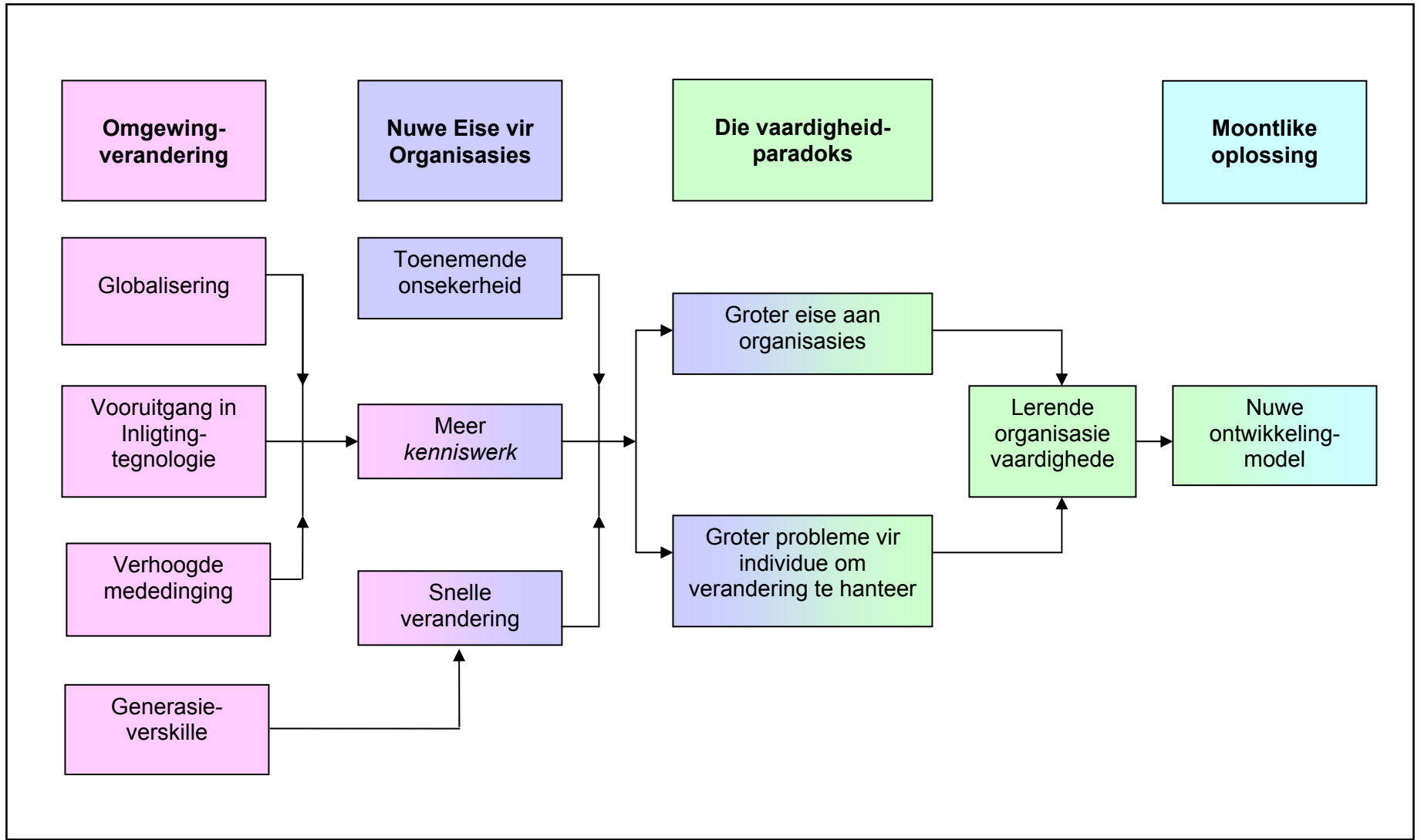
voortdurend verander. Elke mens het die vermoë om nuwe paradigmas te skep en daarmee te handel. Die implikasie van Barker se sienswyse is dat volgehoue paradigmaskuiwe op verskeie gebiede die individu sal help om aan die voorpunt van verandering te beweeg. Uit Barker se redenasie kan die navorser aflei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

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

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

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

Figuur 5.2: Dryfvere vir verandering in vaardigheidontwikkeling



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

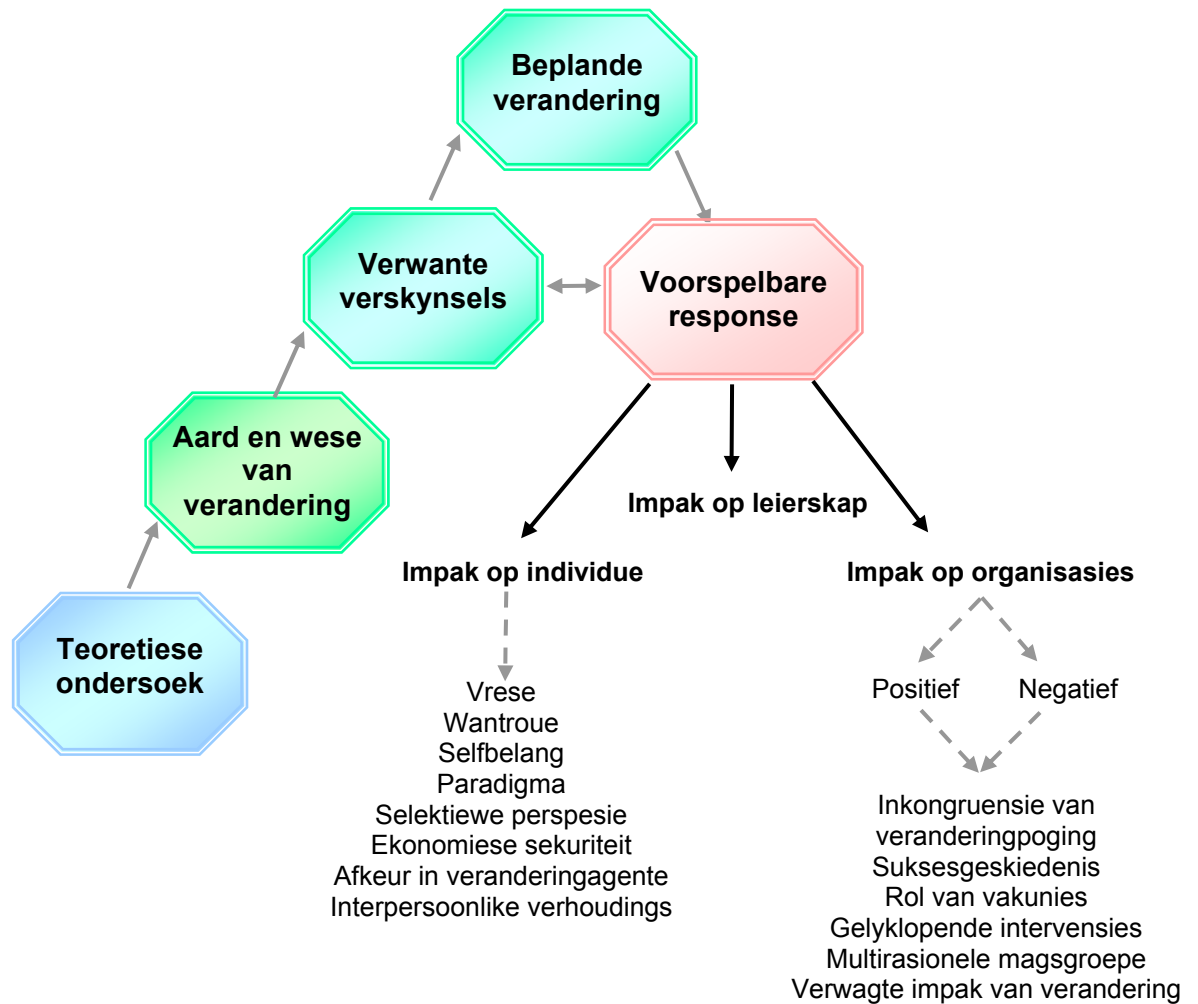
5.3 Implikasies

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

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

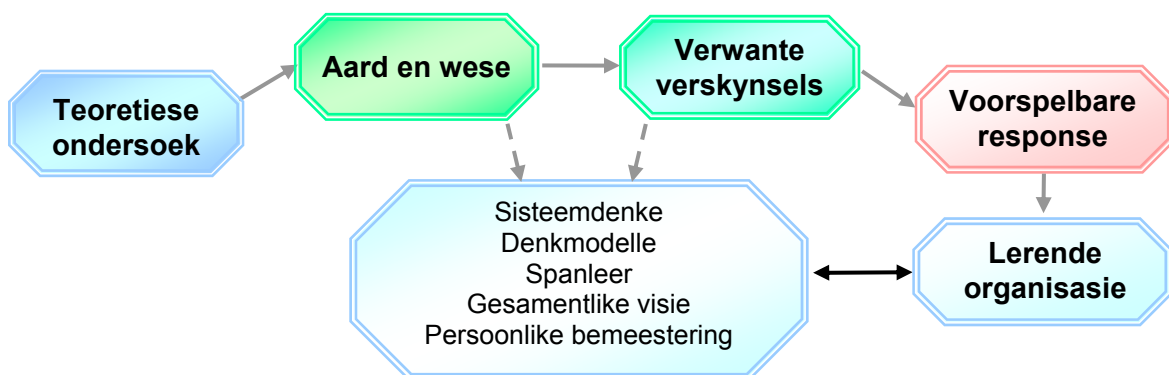
Die kennisgeheel wat tydens die beoogde werkwinkel met betrekking tot voorspelbare response op deelnemers oorgedra moet word, word in figuur 5.3 hieronder uiteengesit.

Figuur 5.3: Voorspelbare response op beplande verandering



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

Figuur 5.4: Vooruitskouing: 'n lerende organisasie



6 'n Lerende organisasie

6.1 Algemeen

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

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

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

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

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

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

Garrett, 1987, p. 9

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

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

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

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

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

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

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

Marquardt, 1996, p. xv

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

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

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

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

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

6.2 Begripomskrywing

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

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

organisasieontwikkeling gerig met beplande organisatoriese verandering as tema.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

werknemers tot prestasie te bemagtig.

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

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

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

6.3 Teoretiese raamwerk: Konsep van 'n lerende organisasie

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

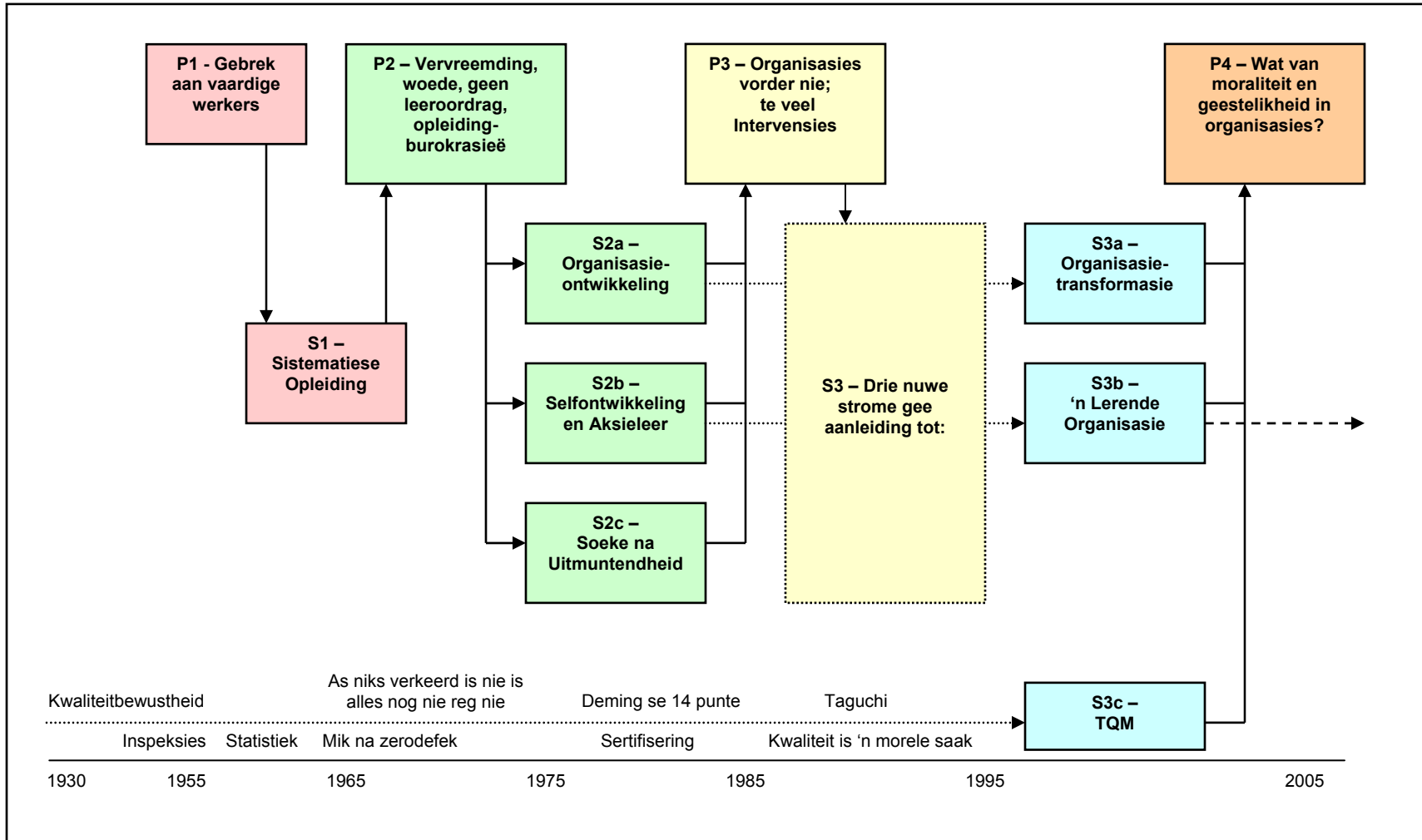
- **Die gevestigde fase:** Gevestigde prosedures bestaan in die fase en wetenskaplike bestuursmetodes word aangewend om entrepreneurskap aan te moedig en burokrasie te bekamp.
- **Die fase in die wildernis:** In dié fase het die organisasie sy rigting in 'n snelveranderende wêreld verloor. Die twee sleutelvrae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

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

Voorbeeld 1: Vaardige werkers

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

Figuur 6.1: Totstandkoming van 'n lerende organisasie



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

Voorbeeld 2: Kwaliteit

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

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

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

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

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

6.4 Belang van volgehoue leer

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

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

6.4.1 Leergedrag sentraal tot menslike funksionering

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Lessem, 1994, p.21

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

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

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

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

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

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

Lessem, 1994, p. 22

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

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

6.4.3 Verband: volgehoue leergedrag en organisatoriese sukses

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

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

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

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

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

Lessem, 1994, pp. x-xi

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

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

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

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

6.4.4 Leergedrag: 'n verandering in denkwyses

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

6.4.5 Konstruktiewe leergedrag bewerkstellig suksesvolle verandering

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

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

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

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

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

6.4.6 Volgehoue leer vir funksionering in ‘n werksituasie

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

6.5 Beginsel van sisteemdenke

6.5.1 Omskrywing

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

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

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

Machiavelli, quoted in Otis, 1991, p.84

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

6.5.2 Elf reëls waarop sisteemdenke gebou is

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

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

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

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

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

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

- **Gedrag verbeter voordat dit verswak:**

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

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

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

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

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

- **Vinniger is stadiger:**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- **Blaamlose sisteme:**

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

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

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

Hudson en McLean, 1995, p. 3

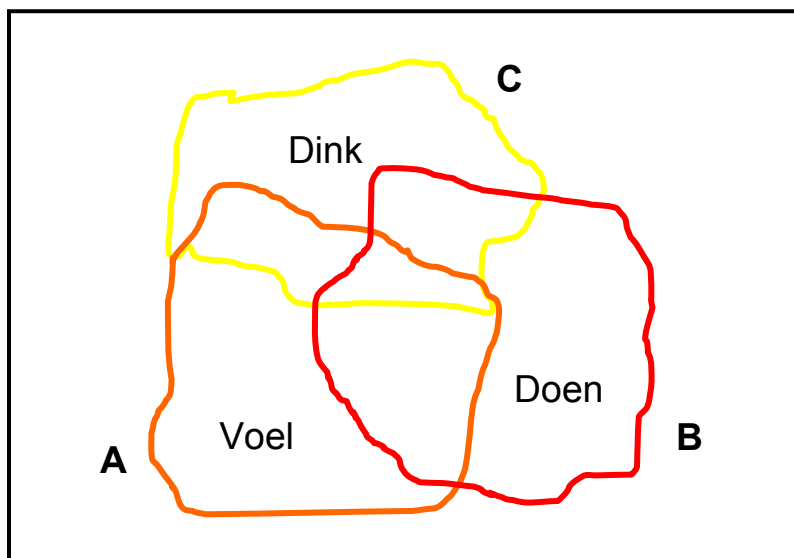
6.5.3 Sisteemdenke en leergedrag

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

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

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

Figuur 6.2: Die persoonlikheidspektrum



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

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

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

Figuur 6.3: Persoonlikheidsdinamiek en leervelde

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

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

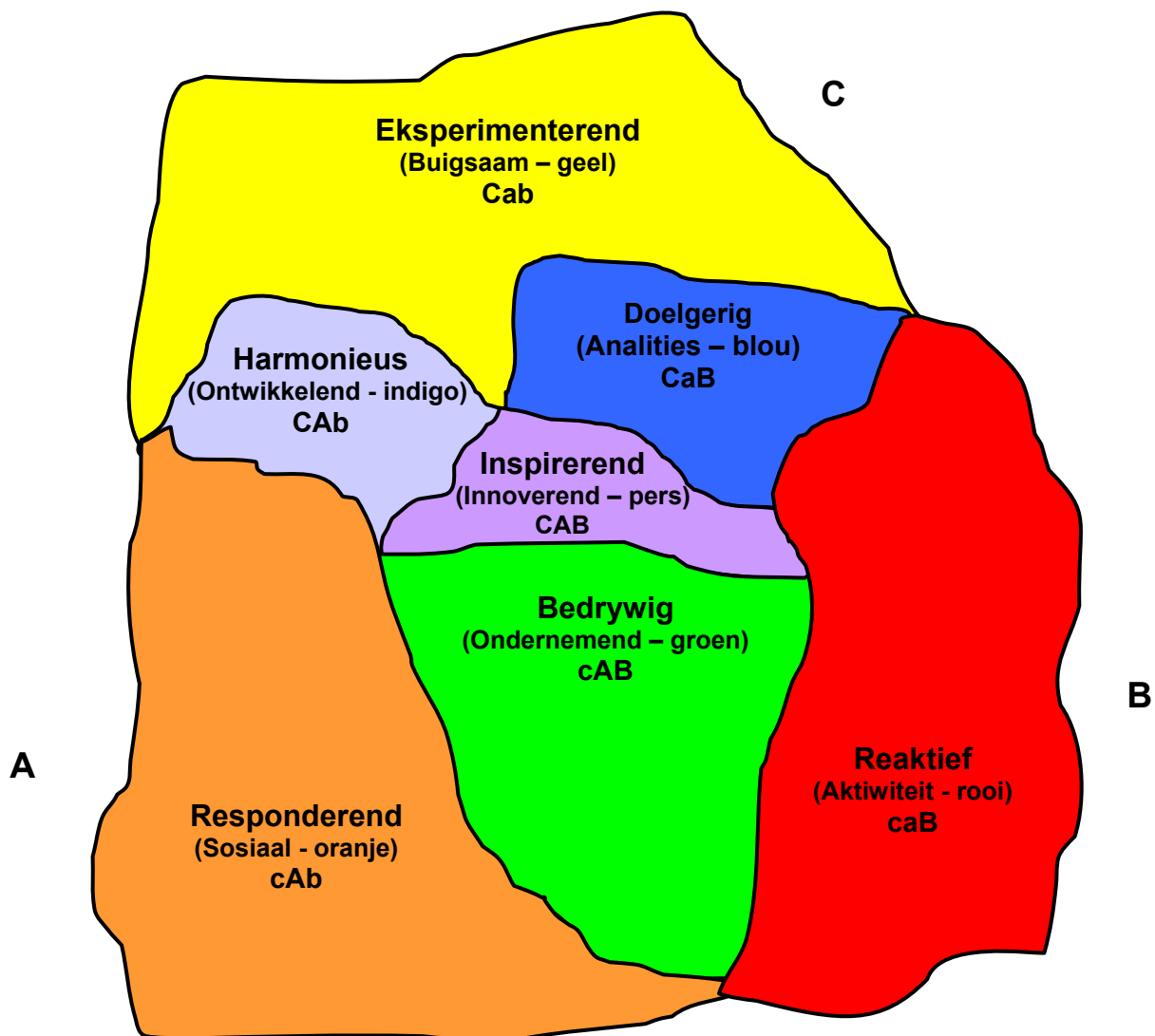
opgewek om te presteer en reageer goed op beloning. As bestuurders is hulle vinnig om nuwe geleenthede te identifiseer, met verandering te eksperimenteer en vrydenkend op te tree. 'n Leersituasie moet vir hulle relevant wees, hulle persoonlik en emosioneel strek, deur 'n kundige aangebied word en ruimte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

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

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

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

Figuur 6.4: Leerstyle volgens die persoonlikheidspektrum



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

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

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

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

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

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

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

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

Figuur 6.5: Organisatoriese kategorieë volgens leerstyle

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

Lessem (1991, p. 74)

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

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

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

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

6.5.4 Gevorderde sisteemdenke

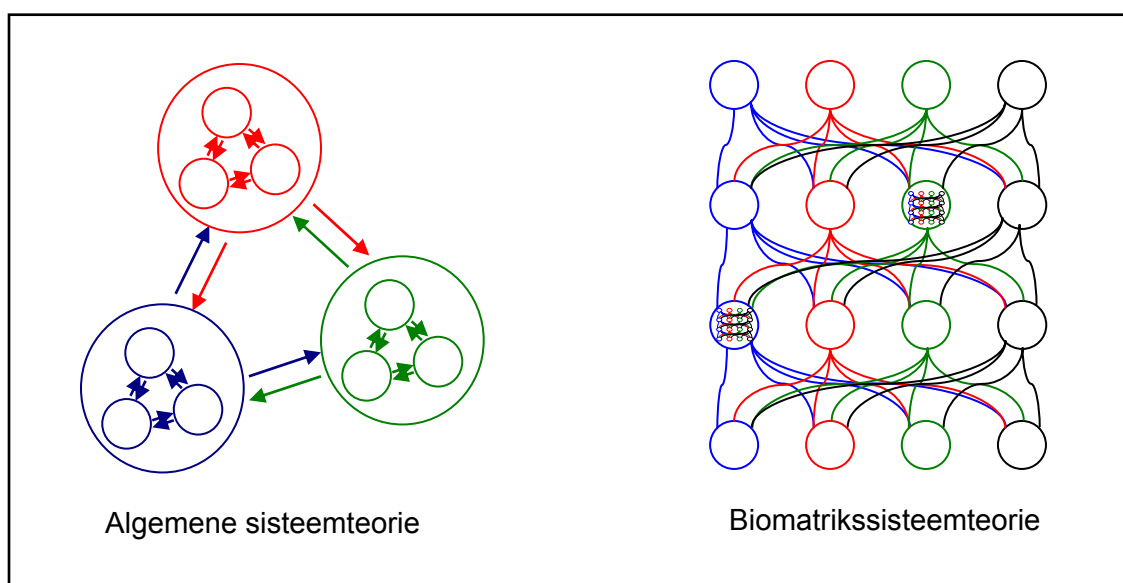
Futuriste van die Instituut vir Toekomsstudies in Stellenbosch soos Elisabeth Dostal, Anacreon Cloete en György János (Dostal, 2004) neem sisteemdenke as grondslag om 'n interessante nuwe konsep daar te stel, naamlik die "Biomatrix". Hulle poog om antwoorde op komplekse samelewingprobleme soos armoede,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

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

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

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

Figuur 6.6: Algemene teenoor Biomatriksisteemteorie



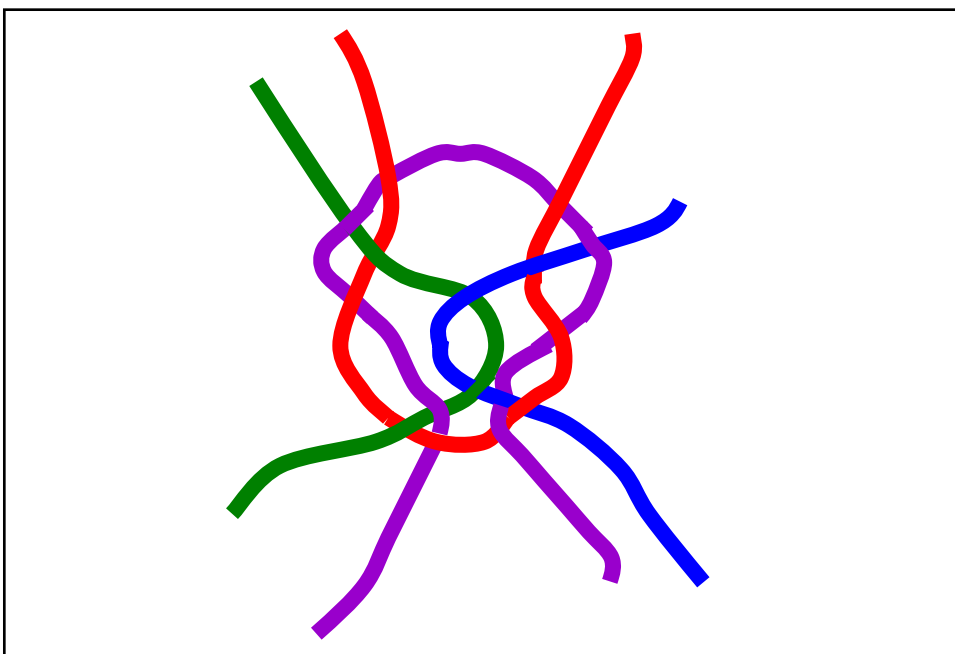
Volgens die algemene sisteemteorie is daar interaksie tussen sisteme en hul dele, wat proseskettings en terugvoeringlusse vorm, sodat 'n bepaalde struktuur ontstaan. Volgens Biomatriksisteemteorie ontstaan nuwe sisteme weens die interaksie tussen sisteme. Verskillende webbe kan gevolglik binne die Biomatriks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

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

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

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

Figuur 6.7: Die metafoor van die lus in die web



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

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

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

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

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

6.6 Beginsel van denkmodelle

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

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

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

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

6.6.1 Denkmodelle en breinfunksionering

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Senge, 1990, pp. 177-178

6.6.2 Wysiging van denkmodelle

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

6.6.3 Toepassing van beginsel van denkmodelle

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

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

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

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

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

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

Senge, 1990, p. 203

6.7 Beginsel van gesamentlike visie

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

Nanus, 1992, p. 3

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

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

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

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

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

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

6.7.1 Waarde van visie vir leergedrag

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

- **Adaptiewe leergedrag:**

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

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

resultaat wat behaal is.

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

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

Visie → *Refleksie* → *Aksie*

- **Deuteroleergedrag:**

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

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

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

- **Aksieleergedrag:**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

6.8 Beginsel van spanleer

6.8.1 Omskrywing

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

6.8.2 Bespreking en dialoog

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

- **Bespreking:**

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

- **Dialoog:**

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

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

6.8.3 Openheid

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

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

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

- **Deelnemende openheid:**

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

- **Reflektiewe openheid:**

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

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

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

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

6.8.4 Spanleer en samehangende denke

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

- **Vooroordeel en stereotipes**

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

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

- **Rigtinglose idees**

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

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

6.8.5 Spanleer en waarneming van denke

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

6.9 Beginsel van persoonlike bemeestering

6.9.1 Omskrywing

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

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

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

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

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

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

6.9.2 Persoonlike bemeestering as 'n lewenswyse

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

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

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

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

- **Persoonlike bemeestering en tydbestuur**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

6.9.3 Persoonlike bemeestering en kreatiewe spanning

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

6.9.4 Kenmerke van persoonlike bemeestering

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Hudson en McLean, 1995, p. 8

6.9.5 Persoonlike bemeestering 'n keuse

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

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

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

6.9.6 Persoonlike bemeesting en leierskap

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- **Fase 1 – Impulsiewe leer**

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

- **Fase 2 – Opportunistiese leer**

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

- **Fase 3 – Die diplomatieuse leer**

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

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

- **Fase 4 – Tegniese leer**

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

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

Fisher en Torbert, 1995, p. 114

- **Fase 5 – Prestasieleer**

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

- **Fase 6 – Strategiese leer**

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

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

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

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

- **Fase 7 – Die kulkunstenaar**

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

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

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

- **Fase 8 – Ironiese leer**

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

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

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

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

Fisher en Torbert, 1995, p. 108

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

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

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

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

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

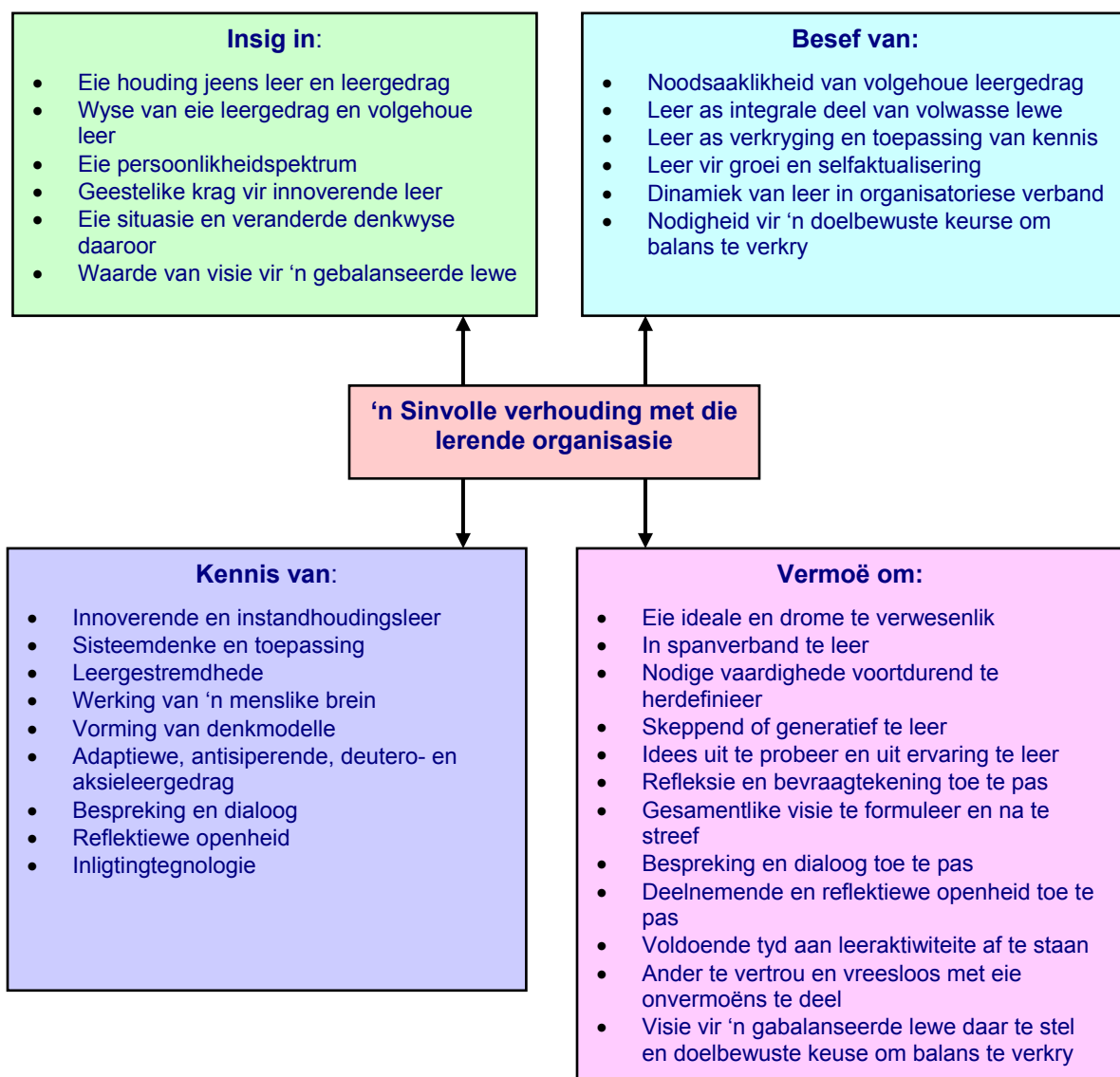
“...sculpting the organisation in the way that best releases the inner potential of its technology, people and resources.”

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

6.11 Implikasies

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

Figuur 6.8: Insig, kennis en vermoëns



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

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

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

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



7 Reaksie van 'n individu op verandering

7.1 Inleiding

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

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

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

Feuer, 1969a, p. 2

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

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

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

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

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

André Malraux

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

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

Friedman, 1967, p. 17

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

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

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

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

7.2 'n Geïntegreerde raamwerk: reaksie op verandering

7.2.1 Diepgewortelde behoefte aan eiewaarde of vrees vir onwaardigheid

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

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

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

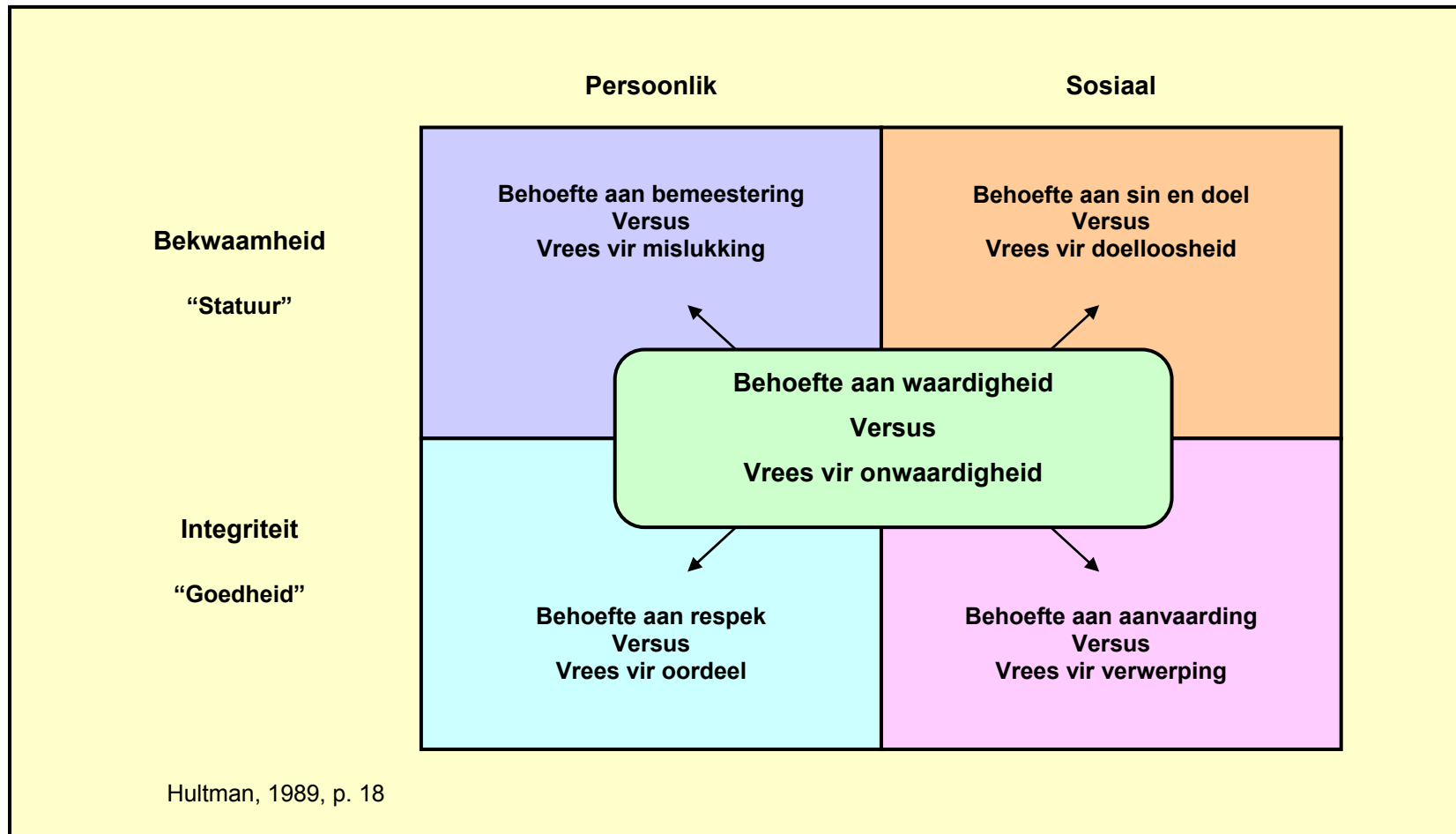
Hultman, 1998, p. 17

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

7.2.2 Bekwaamheid en integriteit

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

Figuur 7.1: Psigiese behoeftes en vrese



- **Bemeestering**

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

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

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

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

- **Respek**

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

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

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

- **Aanvaarding**

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

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

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

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

7.2.3 Individue se persepsie van verandering

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

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

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

- Individue glo dat die verandering onnodige, vermoeiende of vervelige werk sal elimineer en dit makliker sal maak om hulle behoeftes te bevredig.
- Individue glo dat die voordele die risiko's sal uitkanselleer. Hulle verwag een of ander vorm van persoonlike gewin, uitdaging of geleentheid wat die risiko die moeite werd maak.
- Individue glo dat die verandering nodig is om een of ander nadelige situasie te ontsnap, soos byvoorbeeld bankrotskap, 'n vyandige oorname, of 'n afname in markaandeel, winste, inkomste, produktiwiteit, kwaliteit, moreel en kompeterende voorsprong.
- Individue glo dat die veranderingproses goed hanteer word, dat hulle regverdig behandel word en vertrou dus die veranderingagente. Individue kry die geleentheid om 'n bydrae tot die verandering te lewer.
- Individue glo dat die verandering die regte intervensie vir die bepaalde tyd is, en dat voldoende hulpbronne (personeel, tyd, geld en toerusting) vir die poging beskikbaar is.
- Die verandering is in ooreenstemming met individue se waardes en standaarde en verteenwoordig iets waaraan hulle glo.
- Individue glo dat hulle diegene wat vir die verandering verantwoordelik is, kan vertrou.

Die siening van Hultman kom ook by Woodward en Buchholz (1987, p. 15) voor, wat op hulle beurt tien persepsies van verandering identifiseer wat hulle op 'n kontinuum polariseer. Die pole van die kontinuum wissel van weerstand teen tot ondersteuning van verandering en word in figuur 7.2 aangebied.

Figuur 7.2: Weerstand teenoor ondersteuning van verandering

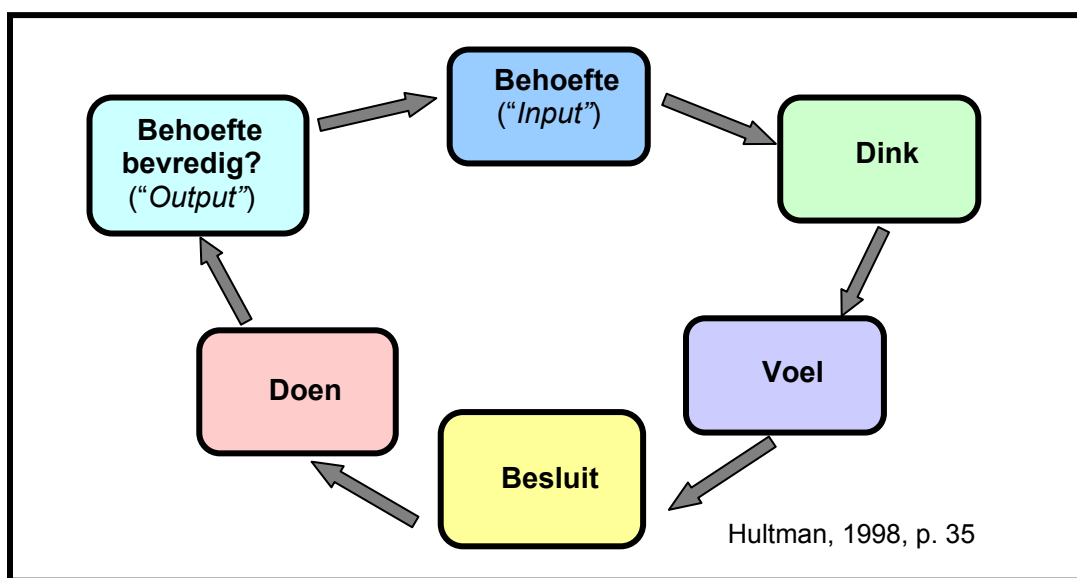


Volgens die pole van die kontinuum kan 'n persoon 'n verandering as bedreigend of as 'n geleentheid beleef. Die persoon sal dus op die verlede gefokus bly en daaraan vashou of op die toekoms fokus en daarna reik. Die terugwaartse fokus kan die persoon reaktief, rigied en geïmmobiliseer laat optree, terwyl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

7.2.4 Persepsies en motivering

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

Figuur 7.3: Die motiveringsiklus



7.2.5 Denke

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

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

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

7.2.6 Gevoelens

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

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

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

7.2.7 Besluite

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

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

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

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

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

7.2.8 Dade

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

7.2.9 Manifestasie van persepsies in gedragreaksies

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

- **Losmaking (“disengagement”)**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Figuur 7.4: Gedragreaksies

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

7.2.10 Gedragopsies tydens verandering

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

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

Hultman, 1998, pp. 15 - 16

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

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

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

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

Hultman, 1998, p. 17

7.3 Persepsie van verandering

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

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

Figuur 7.5: Intensiteit van weerstand teen verandering



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

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

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

- Self
- Ander
- Organisasie

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

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

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

Die verskillende manifestasies van weerstand word vervolgens verder bespreek:

Figuur 7.6: Weerstand teen of aanvaarding van veranderingmatriks

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

Hultman, 1998, p. 110

7.3.1 Feite

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

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

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

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

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

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

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

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

7.3.1.1 Feite oor die self

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

7.3.1.2 Feite oor ander

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

7.3.1.3 Feite oor 'n organisasie

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

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

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

7.3.2 Beskrywende idees

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

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

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

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

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

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

7.3.2.1 Beskrywende idees oor die self

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

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

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

7.3.2.2 Beskrywende idees oor ander

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

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

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

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

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

7.3.2.3 Beskrywende idees oor 'n organisasie

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

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

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

7.3.3 Evaluatiewe idees

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

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

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

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

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

7.3.3.1 Evaluatiewe idees oor die self

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

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

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

7.3.3.2 Evaluatiewe idees oor ander

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

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

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

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

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

7.3.3.3 Evaluatiewe idees oor 'n organisasie

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

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

- *“Dit is 'n aaklige plek om by te werk.”*
- *“Ons het die swakste leierskapstruktuur wat ek nog gesien het.”*
- *“Die opleiding hier is van die beste in die wêreld.”*
- *“Dit was die beste werk wat ek op daardie tydstop kon kry.”*
- *“Dit is 'n baie goeie werkgewer, al is die vergoeding nie wat wonders nie.”*

7.3.4 Voorspellende idees

Voorspellende idees gaan oor interpretasies van die toekoms. Dit volg op die vraag *“Wat as...?”* en maak 'n verskillende aantal moontlikhede oor die toekoms oop. Die *“Wat as...?”*

vraag kan aangewend word om toekomsmoontlikhede te ondersoek, of om die implikasies as iets nie gedoen word nie, te verdedig. Laastens kan die vraag gestel word om die mate van risiko wat met 'n bepaalde besluit geassosieer word, te takseer. Diegene wat die risiko onderskat, kan tot aksie oorgaan wanneer hulle eerder moet wag, terwyl diegene wat die risiko oorskot, weer kan wag terwyl hulle eerder tot aksie moet oorgaan.

Individue wat verandering weerstaan neig om op die mees negatiewe scenario's te konsentreer – hulle “katastrofeer” in Albert Ellis (1979, 2001, 2005) se terminologie. Hulle sien net die donker kant van 'n saak en sal volhou met 'n “*Ja, maar wat as...*” reaksie ongeag die feite wat ter tafel gelê word.

Die effektiwiteit van persone se voorspellende idees hang grotendeels van die feite en beskrywende idees af waarop die voorspellende idees gebaseer is. Akkurate feite en empiries gebaseerde beskrywende idees sal tot meer akkurate voorspellende idees aanleiding gee. Die doel met doeltreffendheidstudies, marknavorsing en gebeurlikheidsplanne is om die kwaliteit van voorspellende idees te verhoog.

Voorspellende idees speel ook 'n groot rol in weerstand teen verandering, dus is dit belangrik om die werking daarvan te verstaan. Wanneer persone feite, beskrywende of evaluatiewe idees omtrent 'n voorgestelde verandering opper, kan hulle voorspellende idees ontlok word deur die vraag te stel: “*Wat dink jy sal gebeur as dié verandering geïmplementeer word?*” Die antwoord sal meesal duidelike indikasies gee of die persoon die verandering vrees en dus die gevare uitwys, en of die persoon die verandering ondersteun en dus die moontlikhede uitwys.

7.3.4.1 Voorspellende idees oor die self

'n Dwaalbegrip wat by voorspellende idees voorkom, is volgens Hultman (1998, p. 129) die idee dat iets wat in die verlede of hede geldig of waar is, noodwendig ook in die toekoms geldig of waar sal wees. In terme van 'n voorspellende dwaalidee oor die self, meen mense dikwels dat hulle noodwendig sal misluk met iets as hulle oor geen vorige ervaring daarvan beskik nie. Indien hulle voor 'n uitdaging gestel word, maak hulle beswaar dat hulle dit nie sal kan doen nie, omdat hulle in ander situasies ook nie iets kon regkry nie. Dié soort idee vind gewoonlik sy wortels in 'n negatiewe beskrywende of evaluatiewe idee wat vrees vir mislukking produseer.

Wanneer 'n persoon se inisiële pogings om iets uit te rig faal, mag 'n voorspellende idee ontstaan dat die persoon ook nie in die toekoms iets nuuts sal regkry nie. So 'n voorspellende idee word geopper in stellings soos:

- *“Ek was nog nooit goed daarin nie en ek dink nie ek sal dit ooit regkry nie.”*
- *“Ek het dit al probeer, maar dit het nie gewerk nie, so ek sien geen nut daarin om weer te probeer nie.”*

Die toekoms is egter onbekend en negatiewe verwagtings oor die toekoms skep geen ruimte vir sukses nie. Wanneer persone met dié soort dwaalidee gekonfronteer word om die bewyse vir hul stellings te lewer, kry hulle dit gewoonlik nie reg nie en word die onderliggende negatiewe geopenbaar. Sodra die persone dan die nutteloosheid van die dwaalidee insien, skep dit ruimte vir toekomstige sukses met die verandering.

Persone hou oor die algemeen nie daarvan om te erken dat hulle mislukking vrees of negatief oor hul eie vermoëns voel nie. Die onderliggende idees wys egter duidelik in hul gesprekke en gedrag, byvoorbeeld as 'n persoon gereeld probeer om 'n situasie te ontduik, mag geïnhibeerde negatiewe voorspellende idees wel betrokke wees.

Verdere voorbeelde van voorspellende idees oor die self is soos volg:

- *“Ek sal nooit in staat wees om dit te doen nie.”*
- *“Ek sal dit nie kan hanteer as ek na 'n ander afdeling moet oorgaan nie.”*
- *“Die bykomende verantwoordelikheid sal te veel vir my wees.”*
- *“Dit sal verskriklik wees as ek misluk.”*
- *“Wat ek ook al doen, iets gaan altyd verkeerd.”*
- *“Daar is geen rede waarom ek dit nie sal kan regkry nie.”*
- *“Ek was nog nooit so seker oor iets in my lewe nie.”*
- *“Ek kan nie verloor nie.”*
- *“Ek sal nie weet hoe om dit te hanteer nie.”*

7.3.4.2 Voorspellende idees oor ander

Voorspellende idees oor ander en hul bekwaamhede is ook volop tydens verandering, byvoorbeeld:

- *“Hy sal nooit verander nie.”*
- *“Sy sal dit teen jou hou as jy haar inlig.”*
- *“Jy weet nooit wat hy volgende gaan doen nie.”*
- *“Ons werknemers sal dit nooit aanvaar nie.”*
- *“Ek is seker hy sal glad nie omgee nie.”*
- *“Wag net, hy gaan nog ‘n gemors daarvan maak.”*
- *“Jy kan met enige iets slaag, as jy net wil.”*

Dit is nodig om die rasionaal vir negatiewe voorspellende idees vas te stel ten einde die situasie te berekder en weerstand teen te werk.

7.3.4.3 Voorspellende idees oor ‘n organisasie

Persone wat graag verandering teenstaan, opper dikwels stellings soos die eerste vier wat volgende genoem word en diegene wat dit ondersteun opper weer stellings soos die laaste vier:

- *“Ons het dit al probeer en dit het toe nie gewerk nie en dit sal nou ook nie werk nie.”*
- *“As jy vooruitgang wil maak, sal jy elders moet gaan werk.”*
- *“Met ons ‘track record’ durf ons dit nie eens probeer nie.”*
- *“Dit sal nie regtig ‘n verskil maak nie, al doen ons wat!”*
- *“Dit sal werk as ons net ‘n kans kan kry.”*
- *“As hulle dit kan doen, hoekom nie ons ook nie?”*
- *“Die produk gaan ‘n regte wenner wees.”*
- *“Dis tyd dat dat ons waag om ‘n ander rigting in te slaan.”*

Die feit dat iets nie in die verlede gewerk het nie, is geen waarborg dat dit in die toekoms sal misluk nie. Dit is dus raadsaam om goed voor te berei ten einde voorspellende idees te hanteer wanneer verandering geïmplementeer moet word.

7.3.5 Waardes

Wardes verteenwoordig ‘n persoon se siening van wat belangrik en reg in die lewe is. Dit kan ook as ‘n soort idee geklassifiseer word, dog waar beskrywende, evaluatiewe en

voorspellende idees met die denke te doen het, het waardes met wilsbesluite te doen. Volgens Hultman (1998, p. 132) vervul waardes die rol van hekwagter in die motiveringsiklus. Feite en idees mag moontlik 'n invloed op besluite uitoefen, terwyl waardes 'n besliste invloed daarop uitoefen.

Waardes vervul 'n groot rol in weerstand teen verandering en staan veral met die intensiteit van die weerstand in verband. Indien 'n beoogde verandering 'n diepgewortelde waarde bedreig, sal die weerstand meer intens wees. Aangesien waardes subjektiewe keuses behels, is dit onmoontlik om dit reg of verkeerd te bewys. Waardes kan egter steeds in terme van hul gevolge ondersoek word.

7.3.5.1 Waardes oor die self – persoonlike waardes

- *“Ek wil nie verander nie – ek is tevrede met die situasie soos dit tans is.”*
- *“Dit is nie op my lys van prioriteite nie.”*
- *“Sommige mense hou van mag en prestige, maar dit is nie vir my belangrik nie.”*
- *“Die salaris is minder belangrik as die geleentheid vir bevordering.”*
- *“Ek gee glad nie om nie.”*

7.3.5.2 Waardes oor ander – sosiale waardes

- *“Dit is belangrik dat ons eerlik met mekaar is.”*
- *“Laat iemand anders help – ek stel nie belang nie!”*
- *“Ek gee nie om wat jy dink nie.”*
- *“Jy kan doen wat jy wil.”*

7.3.5.3 Waardes oor 'n organisasie – organisatoriese waardes

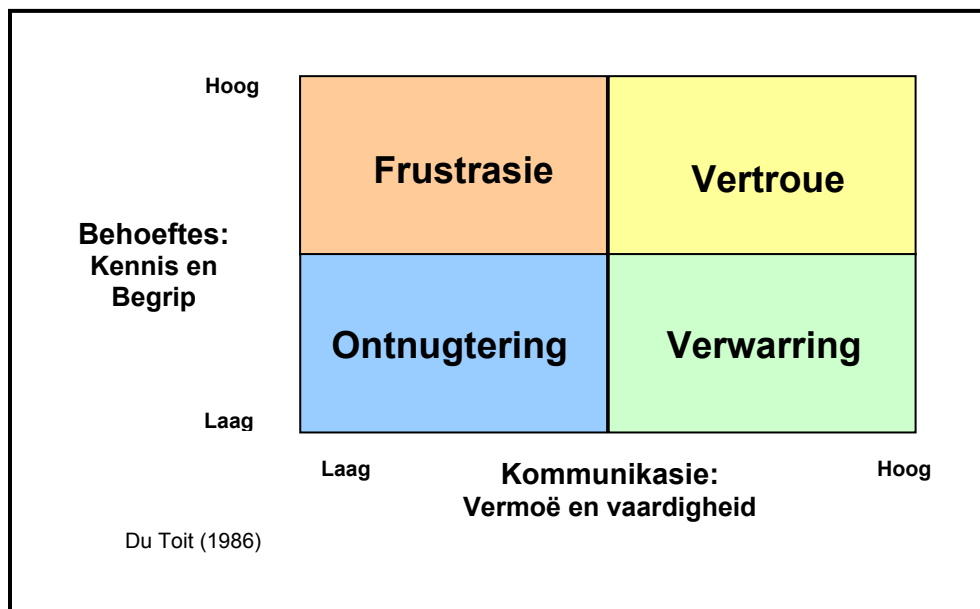
- *“Ons missie behoort soos volg te wees...”*
- *“Ek sien die organisasie in die toekoms soos volg...”*
- *“Ons behoort meer energie aan die volgende te bestee...”*
- *“Wie gee om wat die doelwitte is – ek doen net my werk.”*

Ten slotte kan gestel word dat feite, idees en waardes belangrike inligting oor 'n persoon se ingesteldheid jeens verandering weerspieël. Dit is egter belangrik dat 'n individu insig in sy of haar eie situasie sal ontwikkel en oor die vermoë beskik om daarvoor te kommunikeer ten einde die verandering behoorlik te kan hanteer. Dié aspek word dus vervolgens bespreek.

7.4 Insig in en kommunikasie oor eie behoeftes

Die mate waartoe individue kennis en insig in hul eie behoeftes en persepsies toon, asook die vermoë en vaardigheid waarvoor hulle beskik om daarvoor te kommunikeer, sal in hulle reaksie op verandering tot uiting kom. 'n Besondere bydrae tot die begrip hiervan is die werk van Du Toit (1986) in wat hy die NEOCOM ("Need / Organization / Communication") model noem. Die NEOCOM model word in figuur 7.7 voorgestel.

Figuur 7.7: NEOCOM model



Volgens hierdie model moet drie kategorieë van waarneembare gedrag ontleed word:

- 'n Ontleding van die kennis en begrip van hul eie behoeftes van 'n groep wat verandering deurgaen.
- 'n Ontleding van hulle kommunikasie in terme van vermoë en vaardigheid.

- Die interaksie van die twee evaluerings soos dit in matriksverband gereflekteer word, aangesien dit 'n spesifieke denk- en emosionele patroon vir die omgewing daarstel, soos byvoorbeeld frustrasie, verwarring, ontnugtering of vertroue.

Die interaksie wat deur die matriksanalise geïdentifiseer kan word, kan die volgende denk- en emosionele patrone blootlê:

- Wanneer individue hulle eie behoeftes tydens verandering wel ken en verstaan, maar nie oor die vermoë en bekwaamheid beskik om daarvoor te kommunikeer nie, sal hulle **frustrasie** ervaar. Die gevolg van frustrasie mag heel waarskynlik weerstandige en reaktiewe gedrag of selfs disruptiewe gedrag wees.
- Wanneer individue hulle eie behoeftes tydens verandering nie ken en verstaan nie en ook nie die vermoë en bekwaamheid het om daarvoor te kommunikeer nie, sal hulle **ontnugtering** ervaar.
- Wanneer individue hulle eie behoeftes tydens verandering nie ken en verstaan nie, maar wel oor die vermoë en bekwaamheid beskik om daarvoor te kommunikeer, sal hulle **verwarring** ervaar. Dit sal met gevoelens van onsekerheid gepaard gaan en heel waarskynlik in 'n vermorsing van energie ontaard.
- Wanneer individue hulle eie behoeftes tydens verandering ken en verstaan en ook wel oor die vermoë en bekwaamheid beskik om daarvoor te kommunikeer, sal hulle **vertroue** ervaar. Die vertroue sal hulle in staat stel om die multirasionaliteit van die situasie te hanteer en die verandering konstruktief te benader en deur te werk.

Die model geld ook vir die denk- en emosionele staat van die groep wat die verandering implementeer. Interaksie tussen twee groepe wat met vertroue hul saak kan stel en uitwerk, sal heel anders verloop as wanneer 'n groep wat frustrasie ondervind, met 'n groep in interaksie is wat ontnugtering beleef. In so 'n geval is die kans maar skraal dat die partye tot 'n vergelyk sal kom en kan verwag word dat energie meesal gemors sal word in pogings om probleme op te los. Die model kan ook nuttig tydens veranderingintervensies in die hantering van vakunies aangewend word.

7.5 Rol van die brein tydens verandering

Dit is belangrik dat die rol en werking van die brein in die hantering van verandering verstaan word ten einde mense meer effektief by verandering te laat aanpas, aangesien die brein 'n groot invloed op die bepaalde persepsies en behoeftes van 'n individu uitoefen. Die rol van die brein word vervolgens bespreek gevolg deur 'n skematiese uiteensetting van die raamwerk ter afsluiting van die hoofstuk.

Waarom vind 'n mens dit so moeilik om deur die natuurlike proses van verandering te gaan? Die antwoord hierop kan toegeskryf word aan die werking van die brein tydens 'n veranderingproses, met spesifieke verwysing na die verskynsel van *skema*. Skema verwys na die verskynsel waar die brein 'n patroon op grond van vorige gebeure vorm om in 'n huidige situasie op te roep en te gebruik. Die gebruik van die konsep word oorspronklik in die werke van Sir Frederick Charles Bartlett (1916, 1920, 1921, 1928, 1932, 1936, 1956, 1958) gevind.

Bartlett het die skemakonstruk in die 1920's op grond van sy waarnemings tydens die Eerste Wêreldoorlog ontwikkel. Hy het daarna ook heelwat navorsing gedoen oor die wyse waarop individue volksverhale oorvertel. Op grond van sy waarnemings kom Bartlett tot die gevolgtrekking dat die menslike brein nie bloot op eksterne stimuli reageer nie, maar inligting op 'n bepaalde wyse stoor. Wanneer die individu die inligting egter op 'n latere stadium weer benodig, sal die brein selde inligting herroep soos wat dit oorspronklik weergegee is. Die inligting word eerder in 'n verkorte vorm herroep, eerstens deur materiaal wat irrelevant, onbekend, inkonsekwent of vreemd vir die agtergrond wat reeds in die brein bestaan, uit te laat. Tweedens gaan inligting deur 'n transformasieproses wat die relatief onbekende in die relatief bekende verander. Derdens word inligting bygevoeg om die gapings te oorbrug. Hy verklaar dat die brein skemas (bepaalde patrone) op grond van ervarings daarstel, wat dan die basis vir die herroeping van inligting op 'n latere stadium vorm.

Bartlett se skemakonstruk is grontendeels in die VSA deur Behavioriste soos Jenkins (1935) verwerp, maar goed in Engeland deur Behavioriste soos Oldfield en Zangwill (1942a, 1942b, 1943) ontvang. In hulle latere onderskeie werke (Oldfield, 1972 en Zangwill, 1970, 1972) het die skrywers egter van plan verander en die konsep as onbruikbaar afgeskryf.

Sedertdien het navorsing oor die brein wêreldwyd 'n bloeitydperk beleef. Groter begrip en nuwe toepassings is aan die orde van die dag. White (1983) het byvoorbeeld gevind dat

Bartlett se bekende “**Remembering**” die tweede meeste van alle werke oor menslike geheue aangehaal is. Teen die einde van die twintigste eeu blyk dit dat Bartlett ‘n veel groter invloed uitgeoefen het as wat selfs deur White (1983) voorsien is!

In ‘n interessante artikel “**Return to the Reading Room - Return to 20th Century List**”, ontleed Brewer en Tenpenny (1998) van die Universiteit van Illinois te Urbana-Champaign, Bartlett se konsep van skema en die invloed daarvan op kenteorieë in kontemporêre kognitiewe sielkunde. Hulle vind dat die skemateorie sy weg terug in die hoofstroomsielkunde gevind het via die veld van die rekenaarwetenskap. Hulle skryf dat navorsers in die vroeë dae van kunsmatige intelligensie dit moeilik gevind het om masjiene te ontwerp met intelligensie, die vermoë om waar te neem, te hoor en te praat. Die rekenaarwetenskaplike, Marvin Minsky, het die mens egter as ‘n lewende bewys beskou dat organismes wel dié soort take kan uitvoer en het heelwat tyd aan bepeinsing oor die metode waarop dit gebeur, bestee. Hy het Bartlett se “**Remembering**” gelees en tot die slotsom gekom dat die mensdom kennis van die wêreld aanwend om persepsieprobleme op te los (Minsky, 1975). Sy argument was dat as masjiene hoëvlaktake soos persepsie, taal en leer moes uitvoer, hulle van ‘n groot hoeveelheid kennis voorsien sou moes word. Dit is algemeen bekend dat Minsky se argumente ‘n baie groot invloed op die vroeë ontwikkeling van kunsmatige intelligensie uitgeoefen het (Dyer, Cullingford en Alvarado, 1990).

Bartlett se skemakonsep het nie net die deure vir kunsmatige intelligensie geopen nie. Dit het ook ‘n interessante bydrae tot die konsep van denkmodelle (“*mental models*”) gelewer. Johnson-Laird (1983, 2001) het oortuigende argumente aangevoer vir ‘n vorm van verstandelike weergawe wat hy denkmodelle noem. Hy skryf (1983, p. 83):

“A model represents a state of affairs and accordingly its structure is not arbitrary like that of a propositional representation, but plays a direct representational or analogical role. Its structure mirrors the relevant aspects of the corresponding state of affairs in the world.”

Johnson-Laird voer aan dat indien ‘n persoon wat die geografie van die VSA ken, ‘n beskrywing van die pad van Maine na Boston na New York na Florida aanhoor, sal die persoon die ruimtelike inligting in die vorm van ‘n verstandelike kaart oproep, iets wat deur middel van skemateorie verklaar kan word. Indien dieselfde persoon egter ‘n beskrywing van ‘n omgewing hoor wat hy of sy glad nie ken nie, sal ‘n denkmodel wat nie linguïsties van aard is nie, van die ruimtelike inligting gevorm word wat dan in teks weergegee sal word. Die teksweergawe sal die persoon in staat stel om ruimtelike verhoudings tussen die stede te

konstrueer en modelgebaseerde afleidings daaruit te maak wat verder strek as die inligting wat eksplisiet in die teks weergegee is.

Die navorsers Perrig en Kintsch (1985) het die punt bewys deur aan proefpersone 'n teks te verskaf wat 'n denkbeeldige dorpie beskryf het. Die deelnemers kon gou vrae oor die ruimtelike plasing van geboue beantwoord sonder dat die inligting spesifiek in die teks beskryf was.

Brewer (1987) het op sy beurt 'n volledige beskrywing van die verskil tussen denkmodelle en skemas verskaf. Sodra die verskil tussen die twee verstaan word, is dit moontlik om duidelike voorbeelde van denkmodelle in Bartlett se werk te identifiseer, alhoewel hy dit nie bewustelik so aangedui het nie. Bartlett (1932, p. 129) beskryf byvoorbeeld in teksvorm 'n verhaal uit Afrika waar 'n voël 'n grondboontjie insluk, 'n boskat die voël eet, 'n hond die boskat eet en 'n luislang die hond insluk. Brewer meen dat dit hoogs onwaarskynlik is dat Bartlett se deelnemers die spesifieke volgorde van gebeure voorheen kon gehoor het, maar dat dit maklik sou wees om 'n nuwe denkmodel vanuit die teks te vorm. Dit word bevestig deur Bartlett (1932, p. 188) se gevolgtrekking dat dié kumulatiewe strukture van die beste weergawes nog in die geheue-eksperimente opgelewer het.

In retrospek blyk dit dat Bartlett se grootste bydrae uit die feit spruit dat hy die behoefte raakgesien het aan 'n vorm van verstandelike weergawe om te verduidelik hoe individue komplekse strukturele kennis hanteer. Alhoewel sy teorie bepaalde gebreke inhou, vorm dit wel die kernkomponent van moderne skemateorie om saam met ander vorme van menslike kennis, soos denkmodelle, tot die geheelbeeld van die menslike verstand by te dra. Brock en Salerno (1994, p. 18) haal die voorbeeld van twee sielkundiges, Schank en Abelson, aan wat met 'n aantal eksperimente die basiese konsep van skema bevestig. Hulle het 'n foto van 'n tipiese kantoeropset aan 'n aantal proefpersone getoon en die proefpersone later gevra om alles wat hulle op die foto gesien het, te lys. 'n Konstante resultaat is gevind:

- Die proefpersone het sekere artikels akkuraat weergegee, naamlik artikels wat tipies van 'n kantoeropset was, byvoorbeeld 'n lessenaar, tikmasjien, penne en 'n horlosie.
- Die proefpersone het egter ook artikels gelys wat gewoonlik in 'n kantoeropset is, maar nie op die foto verskyn het nie, byvoorbeeld 'n stoel, boeke en 'n telefoon. Hulle het dus artikels wat hulle daar verwag het, in die situasie ingelees.

- Laastens het die persone deurgaans artikels wat op die foto was, maar nie gewoonlik in 'n kantooropset te vinde is nie, uitgelaat, byvoorbeeld 'n broodrooster en 'n piekniekmandjie. Hulle het dus artikels wat nie deel van hulle begrip van 'n kantooropset was nie, uitgeskakel.

Die navorsers het tot die slotsom gekom dat mense geneig is om inligting te veralgemeen (“*generalize*”), uit te wis (“*delete*”), of te verander (“*distort*”) op grond van hul vorige ervarings met 'n situasie. Hulle het die navorsingresultate toegeskryf aan die werking van skema. Hiervolgens sal 'n individu historiese inligting in 'n huidige gebeurtenis inlees. Indien historiese inligting vir huidige gebruik nie in die brein bestaan nie, sal die brein deur middel van 'n proses van assosiasie die naaste herinnering vir die doel aanwend. Terselfdertyd sal die brein egter ook die inligting veralgemeen of dele daarvan uitwis of wysig.

Brock en Salerno (1994) se rasionaal is dat die werking van skema 'n individu se hantering van verandering beïnvloed. Hulle pas die inligting oor skema nuttig toe deur te verduidelik dat wanneer 'n individu 'n nuwe verandering beleef, sy of haar inisiële ervaring daarvan nie akkuraat is nie, maar deur sy of haar bestaande skema gekleur word. Elke keer as die individu iets nuuts beleef, sal die brein dit uitwis, verander of veralgemeen, aangesien die brein vorige soortgelyke situasies aanwend om 'n prentjie van die nuwe ervaring te vorm. Hulle gevolgtrekking is dan dat die werking van skema vrugbaar aangewend kan word om nuwe kaarte in die brein te skep, wat rigtinggewend in die hantering van verandering aangewend kan word.

Die gebrek in Brock en Salerno se werk is dat hulle slegs vir skema en nie vir denkmodelle voorsiening maak nie. Dit ontnem hul beskouing egter nie van die toepaslike waarde nie. Hulle wend die idee aan deur 'n nuwe breinkaart te skep wat op die sikliese of sirkulêre aard van verandering berus, naamlik die sogenaamde “*Interchange Cycle*”. Sodra 'n individu die veranderingsiklus ken en verstaan, vorm dit 'n skema in die brein wat suksesvol as padkaart aangewend kan word om die situasie te hanteer. Die veranderingsiklus word in hoofstuk 8 bespreek.

'n Verdere aspek wat ook by die aanwending van breinkaarte in ag geneem moet word, is die konsep van **neuroassosiatiewe kondisionering**. Volgens Robbins (1992, p. 121) het groot deurbrake in die begrip van die funksionering van die brein voorgekom deur die samevoeging van twee uiteenlopende velde van neurobiologie en rekenaarwetenskap. Dit het tot die dissipline van neurowetenskap aanleiding gegee. Neurowetenskaplikes doen 'n studie van

die wyses waarop neuroassosiasies voorkom en het ontdek dat neurone voortdurend biljoene elektrochemiese boodskappe heen en weer stuur. Die verskynsel stel 'n individu in staat om tegelyk aan talle verskillende gedagtes en idees in 'n kortstondige oomblik te dink.

Neuroassosiasies stel die brein in staat om vinnig seine uit te stuur wat 'n mens help om 'n situasie op te som en veilig te hanteer. Wanneer 'n individu iets vir die eerste keer doen, word 'n fisiese konneksie (dun neurologiese draadje) geskep, wat die individu in staat stel om 'n soortgelyke situasie later te herevalueer. Elke keer as die situasie, emosie of gedrag herhaal word, word die fisiese verbinding versterk, totdat dit later 'n sterk kabelagtige struktuur vorm, sodat 'n individu vind dat hy of sy later verplig is om op 'n bepaalde wyse op te tree of te voel. So word 'n neurologiese hoofweg geskep wat 'n individu op 'n outomatiese en konsekwente gedragroete plaas. Neuroassosiasies is biologiese oorlewingmeganismes wat 'n individu in staat stel om sekere gedrag te herhaal. As voorbeeld kan 'n persoon wat opgehou rook het, genoem word. Die persoon ervaar gereeld 'n behoefte om te rook, aangesien sy of haar brein net soos in die geval van elektriese bedrading in 'n gebou, "bedraad" is om die behoefte aan rook te ervaar. Om die rede is dit moeilik vir mense om hul emosionele denk- en gedragpatrone te verander.

Die teendeel is egter ook waar. Indien die neurologiese patroon onderbreek word en die onderbreking lank genoeg aanhou en dikwels genoeg voorkom, sal 'n nuwe neurologiese snelweg gevorm word, sodat nuwe gedrag, denkpatrone en emosies in die brein gevestig word. Volgens Robbins (1992, p. 124) maak die brein van drie kriteria gebruik om neurologiese assosiasies te vorm, naamlik:

- Die brein soek na iets **uniek**s om die moontlike oorsake te identifiseer.
- Die brein soek na iets wat **gelyktydig** met die oorsaak plaasvind, byvoorbeeld as intense pyn ervaar word, sal die brein soek na enige gebeurtenis wat tegelyk voorkom en dit as die oorsaak assosieer.
- Die brein soek na **konsekwentheid** in die voorkoms van die unieke gelyktydige gebeurtenis voordat die brein dit finaal as die oorsaak toeskryf.

As voorbeeld kan genoem word 'n suksesvolle kunstenaar wat vir twaalf jaar in geen liefdesverhoudings betrokke was nie. Sy was besonder passievol oor haar kuns, maar het geweier om enige passie in 'n verhouding te ervaar. Die rede was dat toe haar verhouding twaalf jaar tevore tot 'n einde gekom het, haar brein na die unieke in die verhouding gesoek en gevind het dat die verhouding besonder passievol was. Die brein het ook na die gebeure

gesoek wat saam met die terminasie van die verhouding voorgekom het en gevind dat daar besonder baie passie voorgekom het. Die vrou het dus die assosiasie gemaak dat te veel passie die oorsaak vir die beëindiging van die verhouding was. Haar brein het ook na iets gesoek wat konsekwent voorgekom het en weer eens is passie as die oorsaak geïdentifiseer. Op dié wyse het die vrou passie as die rede vir die mislukte verhouding aanvaar, in plaas van die werklike rede, wat 'n botsing in norme en waardes was. Sy het gevolglik besluit om passievolle verhoudings te vermy en so verdere pyn te voorkom. In haar geval het 'n valse neuroassosiasie ontstaan, wat haar van veel vreugde in die lewe beroof het.

'n Verdere verskynsel is **gemengde neuroassosiasies**, soos byvoorbeeld 'n persoon wat groot rykdom verlang maar sorg dat hy of sy nooit bo 'n sekere perk verdien nie, omdat hy of sy ook die neuroassosiasie het dat rykdom nie 'n goeie ding is nie. Gemengde boodskappe in die brein gee tot gemengde assosiasies aanleiding.

Robbins (1992, pp. 128 -155) meen dat verandering veel beter hanteer kan word as die beginsels van neuroassosiasie *bewustelik* vir dié doel aangewend word. Hy beskryf ses stappe in die proses, wat kortliks soos volg opgesom kan word:

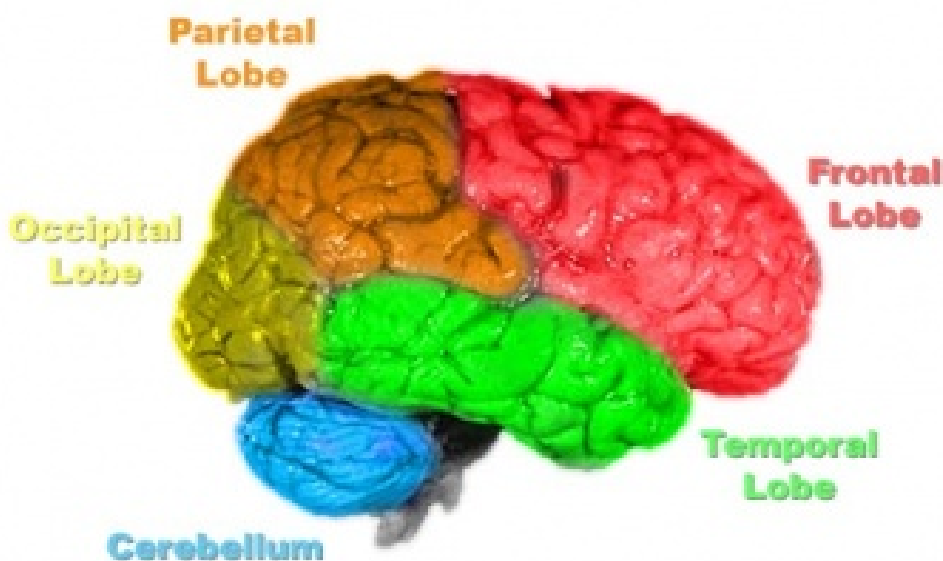
- **Stap 1:** Die individu moet besluit wat hy of sy regtig wil hê en vasstel wat hom of haar verhoed om dit te ontvang.
- **Stap 2:** Assosieer dan erge pyn met die gedagte om nie te verander nie en uitermate plesier met die gedagte om nou dadelik te verander.
- **Stap 3:** Onderskep die beperkende patroon in die brein deur iets radikaal anders te doen elke keer as die emosie, idee of gedragpatroon opduik.
- **Stap 4:** Skep 'n nuwe alternatief wat hom of haar bemaagtig om te verander.
- **Stap 5:** Kondisioneer die nuwe alternatief deur middel van herhaling en versterkingtegnieke totdat dit konsekwent voorkom.
- **Stap 6:** Toets die effek daarvan deur die ou situasie in die verbeelding op te roep en te kyk of dit steeds dieselfde emosie of idee ontlok en of die nuwe emosie of idee in die plek daarvan voorkom.

Die logiese uiteinde is dat die gebruik van breinkaarte in samehang met die ses stappe van Robbins tot 'n kragtige veranderingmeganisme aanleiding gee.

Opwindende nuwe aanwendingmoontlikhede van kennis oor die brein het die afgelope jare die lig gesien.

Ned Hermann (1994) het byvoorbeeld 'n boek geskryf met die titel “**The Creative Brain**”. In die boek deel hy sy lewenslange soeke na die oorsprong van kreatiwiteit en sy navorsing oor die funksionering van die brein. Sy ondersoek na die sielkundige en fisiologiese aspekte van die brein bring hom by die onderskeid tussen vier breinareas, elk met 'n eiesoortige funksie. Neethling (2001) het die konsep na Suid-Afrika gebring en verskeie boeke oor die funksionering van die brein en kreatiwiteit die lig laat sien. Beide skrywers verdeel die brein konseptueel op grond van funksie in vier aparte kwadrante.

Figuur 7.8: Menslike brein met vier frontale lobbe en cerebellum



Verkry van www.Wikipedia/Humanbrain.png

Afhangende van watter breinkwadrant 'n individu verkies om in sy of haar denkprosesse te gebruik, sal verskillende soorte denkaksies voorspruit:

- **Linkerbrein bo:** Die deel van die brein is gerig op feite, eksakte inligting, syfers en tegniese aspekte. Dit stel 'n persoon in staat om analities, rationeel en logies te dink.
- **Linkerbrein onder:** Die deel van die brein stel 'n persoon in staat om by tradisionele denkwyses te hou, ordelik en georganiseerd te werk te gaan, op detail te fokus, prosedures nougeset te volg en stabiliteit te verseker.

- **Regterbrein bo:** Die deel van die brein stel 'n persoon in staat om 'n geheelbeeld raak te sien, verbeeldingryke idees te genereer, verandering te waardeer, na alternatiewe te soek, 'n uitdaging te aanvaar, alternatiewe prosedures te genereer en die verlede en die toekoms met mekaar te verbind.
- **Regterbrein onder:** Die deel van die brein stel 'n individu in staat om feite op 'n emosionele wyse te beleef, empaties en intuïtief op te tree, verbeeldingryke spraak te besig, entoesiame te toon en nieverbaal te kommunikeer.

Beide skrywers maak gebruik van 'n konsep wat "heelbreindenke" genoem word. Hiervolgens behoort 'n persoon te leer om al vier breinkwadrante te gebruik ten einde suksesvol te lewe en te werk. Hulle het ook meetinstrumente daargestel vir die meting van breinfunksionering. Dit is algemeen onder heelbreindenkers bekend dat die Westerse skoolstelsel linkerbreindenke bevorder en regterbreindenke ontmoedig. Om dié rede is daar verskeie opleidingprogramme wat individue in staat stel om heelbreindenke toe te pas (Dennison en Hargrove, 1989, 1996; Fourie, 1998; Vermeulen, 1995; Neethling, 2005).

Volgens die outeur van die proefskrif is die beginsels van die lerende organisasie op veral regterbreindenke gebaseer. 'n Persoon moet byvoorbeeld leer om die gedeelte van die brein regs bo te gebruik ten einde met breinkaarte te werk, 'n veranderingsiklus te verstaan en van die verlede afskeid te neem om die toekoms aan te gryp.

Bogenoemde gedeelte oor die werking van die brein poog geensins om 'n volledige weergawe oor breinfunksionering te bied nie, maar slegs om aspekte wat toepaslik vir die hantering van verandering is, oorsigtelik uit te lig as agtergrond en rasionaal vir die aanwending van breinkaarte.

7.6 Voorstelling van die raamwerk

Opsommend blyk dit dat 'n diepgewortelde behoefte aan eiewaarde en vrees vir onwaardigheid sedert die vroegste tye in behoeftes aan bemeestering, doel, respek en aanvaarding manifesteer. Aan die skadukant van behoeftes is daar ook verskillende vrese waaraan 'n individu aandag moet skenk, wat almal gesetel is in 'n diepgesetelde vrees vir onwaardigheid. Vrese en behoeftes word in 'n skema van die brein vasgelê en beïnvloed

denke en gedrag. Wanneer 'n verandering of transformasie plaasvind, sal 'n individu op grond van die werking van die brein 'n persepsie daarvan vorm en verandering dan as ondersteunend of bedreigend vir behoeftebevrediging beleef. Persepsies word gekleur deur die gedagtes en emosies van 'n individu, sodat bepaalde gedragwyses en spraak na vore kom.

Breinfunksionering speel 'n kardinale rol in die manifestasie van unieke gedrag en spraak van 'n individu en sal gevolglik ook 'n belangrike rol in die effektiewe hantering van verandering vervul. Spraak word gemeet aan feite, idees en waardes wat 'n individu uitspreek en die gedrag is duidelik sigbaar in aksies soos onttrekking, vermyding, aanval en najaging van verandering. Aangesien spraak en gedrag duidelik waarneembaar is, is dit kragtige aanduiders van die wyse waarop 'n individu met die verandering of transformasie omgaan.

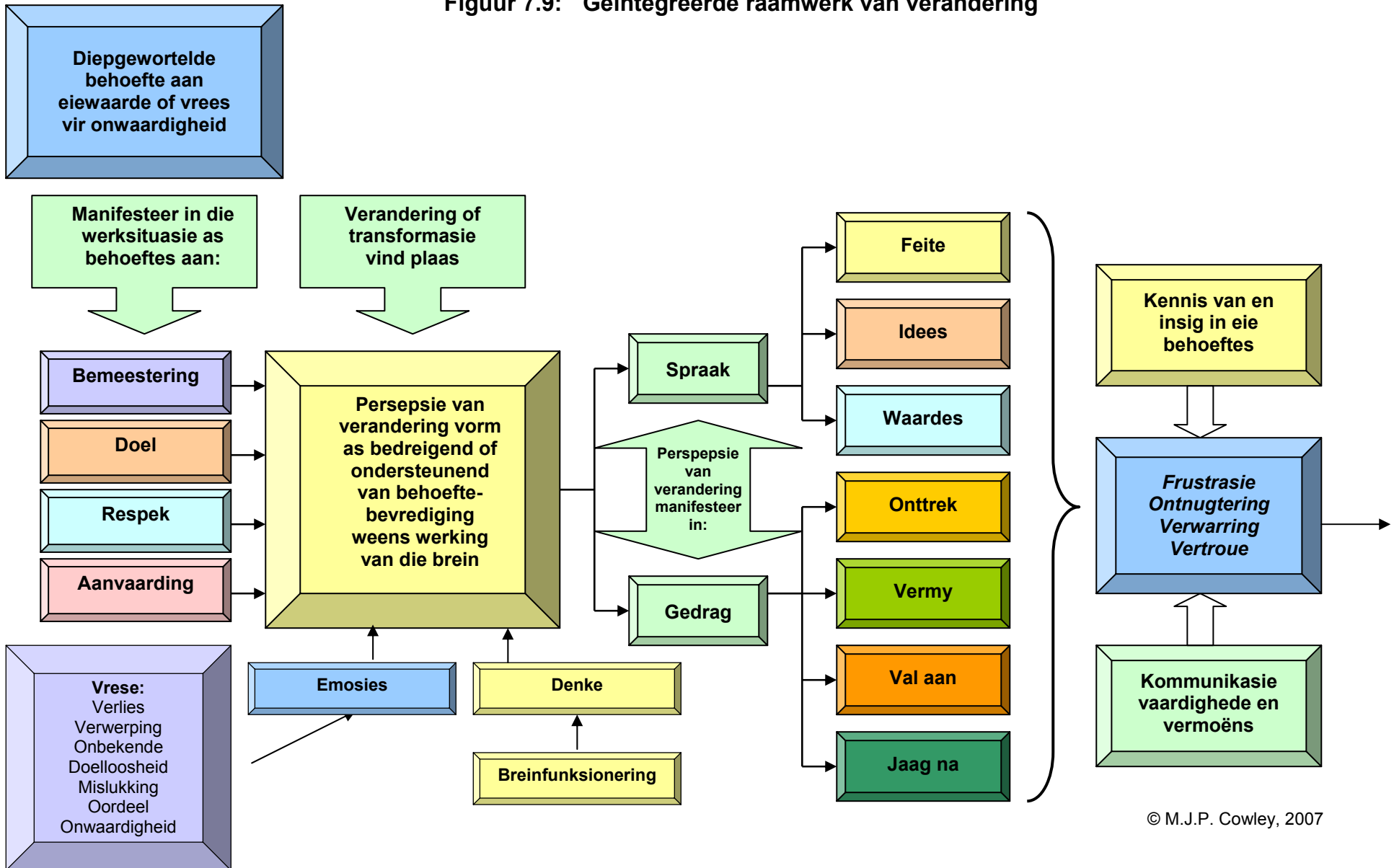
Die kennis van en insig in eie behoeftes wat 'n individu openbaar, asook die vermoëns en vaardighede om daarvoor te kommunikeer, sal die belewenis van 'n verandering verder kontamineer, sodat voorspelbare response op verandering geïdentifiseer kan word.

Response manifesteer egter verskillend en is aanduidend van die weg wat 'n individu na aanleiding van die verandering inslaan ten einde deur 'n sikliese proses van verandering te beweeg.

'n Skematiese voorstelling van 'n geïntegreerde raamwerk wat deur die outeur uit voorafgaande inligting saamgestel is, word in figuur 7.9 op die volgende bladsy aangebied. Eerstens word die diepgewortelde behoefte aan eiewaarde of vrees vir onwaardigheid aangetoon, wat in die werksituasie manifesteer as behoeftes aan bemeestering, doel, respek en aanvaarding, of vrees vir die onbekende, verlies, verwerping, doelloosheid, mislukking, oordeel of onwaardigheid. Dit word in die emosies van 'n individu weerspieël. Wanneer verandering of transformasie plaasvind, word 'n persepsie daarvan as ondersteunend of bedreigend vir behoeftebevrediging gevorm weens die werking van die brein.

Breinfunksionering beïnvloed die denke en emosies, wat in bepaalde gedrag en spraak na vore kom. Spraak is byvoorbeeld waarneembaar uit die wyse waarop 'n individu feite, idees en waardes uitdruk. 'n Individu se kennis en insig in eie behoeftes, asook vaardighede en vermoëns om daarvoor te kommunikeer, sal uiteindelik in frustrasie, verwarring, ontugtering of vertroue na vore kom, wat bepalend is vir die wyse waarop die verandering hanteer word.

Figuur 7.9: Geïntegreerde raamwerk van verandering



© M.J.P. Cowley, 2007

Die geïntegreerde raamwerk ter illustrasie van 'n individu se reaksie op verandering, baan die weg vir formulering van 'n holistiese model van verandering. Dit is egter nodig om kennis van veranderingsiklusse te neem ten einde aan die holistiese model gestalte te gee, soos in figuur 7.10 hieronder geïllustreer word.

Figuur 7.10: Vooruitskouing: veranderingsiklusse



Veranderingsiklusse word in die volgende hoofstuk bespreek, gevolg deur 'n uiteensetting in die daaropvolgende hoofstuk van die gekose weë wat 'n individu na aanleiding van verandering of transformasie inslaan, ten einde deur die sikliese proses van verandering te beweeg. Die inhoud van die huidige en die volgende twee hoofstukke vorm die grondslag vir die beoogde holistiese model wat as grondslag vir die werkwinkel en opvolgessie gebruik sal word.

8 Veranderingsiklusse

8.1 Inleiding

In die Bybelse verhaal van Jakob en sy twaalf seuns tree Jakob reaktief op ten opsigte van 'n verandering in sy omstandighede. Hy trek met elf van sy seuns vanaf Kanaän na Egipte omdat dit die ideale oplossing vir sy oorlewingprobleem in die tweede jaar van 'n sewejaar droogtetydperk was (Genesis 4:6). Dit was nie 'n geval dat Egipte oor die algemeen 'n beter land as Kanaän was nie. Die Egiptenare het bloot tydens sewe voorspoedige jare voorsiening vir die sewejarige hongersnood gemaak, omdat hulle vooraf van 'n komende droogte kennis gedra het. Hul kennis van 'n komende omgewingverandering het hulle in staat gestel om proaktief op te tree. Jakob se seun, Josef, het immers die droom uitgelê waarin die Egiptiese koning van die komende twee seisoene gedroom het. Jakob het egter nie daarvan kennis gedra nie, omdat hy alreeds jare van sy seun vervreem was.

Die trek van Jakob na Egipte lei 'n tydperk van indringende verandering vir 'n hele volk in, wat oor verskeie eeue sou strek en al die elemente van 'n veranderingsiklus illustreer. Dit weerspieël ook die aanvang van transformasie wat weens eksterne faktore tot verandering aanleiding gee, soos in hoofstuk 3 aangetoon is. Die tog na Egipte was van die begin af nooit 'n permanente reëling nie, aangesien Josef in Genesis 50:24 verwys na die belofte van God dat die volk van Israel uiteindelik na die Beloofde Land sou trek. Dit illustreer verder die beginsel dat verandering of transformasie nie 'n begin en einde het nie, dog 'n reis is wat in die vorm van siklusse (tydperke na verloop waarvan sekere gebeurtenisse hulle herhaal, volgens die HAT, 1994, p. 916) nimmereindigend voortduur. Ook in 'n organisatoriese opset is beplande verandering nie tydelik van aard nie, maar sal dit volgens die beginsels van 'n lerende organisasie voortgaan so lank as wat 'n organisasie voortbestaan, soos in hoofstuk 6 aangetoon is.

In Egipte aangekom, het die volk van Israel hulleself vinnig tuisgemaak en die voordele van die land geniet, soveel so dat hulle uitermatig voorspoedig was, in getalle toegeneem het en in 'n gerieflike gemaksone verval het. Dit illustreer die beginsel dat organisasies dikwels selftevrede met hul prestasies raak en begin stagneer, aangesien hulle nie saam met die omgewing verander nie, soos in hoofstuk 5, gedeelte 5.1.1 uiteengesit word.

Die eksterne omgewing van die selftevrede en suksesvolle Israeliete het egter vinnig verander toe 'n nuwe koning die troon bestyg het wat nie van die ooreenkoms tussen die Egiptenare en Josef kennis gedra het nie – weer eens 'n geval van 'n sikliese proses. Hulle voorspoed het vir die nuwe koning 'n bedreiging ingehou, sodat hy 'n plan bedink het om te verhoed dat die volk Israel verder vermeerder en dalk die oorhand oor sy koninkryk kry. Die plan was om hulle as slawe te gebruik, hulle lewens deur swaar werk te versuur en hulle pasgebore babaseuntjies by geboorte te laat sterf (Eksodus 1). Dit illustreer die snelheid en ingrypendheid van verandering in die eksterne omgewing.

Daar het egter 'n visioenêre leier met die nodige kennis, opleiding, vaardigheid en ervaring na vore getree met die missie om die volk uit die slawerny van Egipte na vryheid te lei ('n tipologie van die soort leierskap wat George Bush vroeg in 2003 openbaar toe hy besluit het om die inwoners van Irak uit die "slawerny" van Saddam Hoesein se heerskappy te bevry). Die visioenêre leier, Moses, het net soos Josef van ouds, sy leierskapvaardighede in die koningshuis van Egipte opgedoen, aangesien hy as jong baba die kindermoord vrygespring het toe die dogter van die Farao die babaseuntjie in 'n biesiemandjie tussen die riete van die Nylrivier gevind en vir haarself aangeneem het. (Eksodus 2). Dit illustreer die beginsel dat 'n visioenêre leier van buite die sisteem wat moet verander, moet kom ten einde die beplande verandering suksesvol deur te voer, soos in hoofstuk 6 aangedui is.

Die visioenêre leier het op die regte tyd onderhandelinge vir die vryheid van die volk Israel met die Egiptiese koning aangeknoop (Eksodus 5). Hy het egter nie ondersteuning van die verslaafde volk gehad nie, aangesien die motief en dryfkrag van sy onderhandelinge uit 'n eksterne bron gekom het, naamlik die opdragte van sy God. Dit illustreer die beginsel dat die idee vir beplande verandering in die reël sy ontstaan in die raadsbesluite van die topbestuur of aandeelhouers van 'n organisasie vind en nie by die teikengroep van verandering, naamlik die werknemers nie. Die reël geld nie deurlopend nie, soos weerspieël in die geval van die slaaf Spartacus wat sy volk deur middel van oorlog uit slawerny wou verlos, soos in hoofstuk 6 gedeelte 6.7 aangedui is.

In die geval van die Israeliete was die gekose metode van beplande verandering onderhandeling en kon dit tot 'n vreedsame transformasie aanleiding gee, aangesien dit nooit die bedoeling was dat die Israeliete die Egiptenare se koninkryk sou oorneem nie. Die Egiptiese koning, gewoond aan die voordele van die slawearbeid, was egter tensinnig om die volk toe te laat om weg te trek. Na 'n lang en probleemvolle onderhandelingsstryd is die Israeliete egter toegelaat om Egipte te verlaat (Eksodus 12). Dit illustreer die beginsel dat

beplande verandering nie sonder die moeilike arbeid van die leiers 'n aanvang neem nie, soos in hoofstuk 6 aangetoon is.

Dit wil ook voorkom asof die Israeliete nie baie gemotiveerd was om te trek nie, want hulle het volgens Eksodus 12:33 op aandrang van die Egiptenare die land verlaat. Dit illustreer die beginsel dat lede van 'n organisasie nie noodwendig gemotiveerd is om te verander bloot omdat daar eksterne faktore is wat hulle bestaan bedreig nie. Die teorie van Kurt Lewin soos in hoofstuk 3, gedeelte 3.2.7 bespreek is, is veral hier ter sprake.

Die visioenêre leiers, Moses en Aäron, het die Israeliete ook nie die kortste pad na hul bestemming laat reis nie, ingeval hulle met die geringste teëspoed hul motivering sou verloor en besluit om na Egipte terug te keer (Eksodus 13:17). Dit illustreer die beginsel dat die motivering van belangegroepes tydens transformasie 'n groot rol in die uiteindelijke sukses van die transformasie speel.

Die uittoeg het op 'n goed georganiseerde wyse begin (Eksodus 13:18), maar het spoedig in chaos verval. Toe die Egiptenare die implikasies van die verlies van hul slawediens besef, wou hulle die proses omkeer. Hulle het die volk van Israel dus dadelik agtervolg met die doel om hulle na Egipte terug te bring (Eksodus 14). Dit illustreer die beginsel dat goeie beplanning en organisering van 'n proses van transformasie nie waarborg dat die uitvoering daarvan net so vlot sal verloop nie. Dit illustreer ook dat belangegroepes nie noodwendig by hulle ooreenkomste sal hou nie, veral nie as die transformasieprys as te hoog beskou word nie. Die volle proses moet gevolglik behoorlik bestuur word, ten einde seker te maak dat die transformasie op koers sal bly.

Die volk het gou besef dat die Egiptenare op hulle spoor was. Hulle was ook bekend met die militêre mag van die Egiptenare aangesien daardie mag hulle in slawerny gedompel het. Met die eerste teëspoed het die Israeliete gevolglik bevrees geword en gou-gou die leier daarop gewys dat die ou bedeling vir hulle beter was, aangesien hulle eerder onder daardie bedeling wou lewe as om in die woestyn te sterf (Eksodus 14:11-12). Dit illustreer die beginsel dat hoe onaanvaarbaar die situasie voor die verandering ook al mag wees, vrees vir die onbekende 'n groter invloed uitoefen as die ongemak van die bekende, soos in hoofstuk 7 aangedui word. Die Israeliete moes nog die verlies van die voordele van Egipte verwerk, asook hulle vrees vir enige onbekende aspekte verbonde aan die reis na die Beloofde Land.

In dié geval het die volk nog nie waarlik van die verlede afskeid geneem en hulle aan die toekoms toegewy nie. Dit dui daarop dat hulle glad nie gereed was om die Beloofde Land te betree nie, aangesien hulle nog nie die nodige paradigmaskuiwe gemaak het om 'n sukses van die toekoms te maak nie (vergelyk hoofstuk 6, gedeelte 6.4). Hulle vrees is egter met 'n Goddelike ingryping besweer, aangesien die Here dit so bewerk het dat die Egiptenare in die see omgekom het (Eksodus 14).

Die volgende stap sou wees dat hulle, versterk in hulle geloof in die Opperwese, die visie van die Beloofde Land sou aangryp en ondersoek begin instel hoe om die belofte 'n realiteit te laat word. Die wonderwerk was egter nie genoeg om hulle toewyding tot die beloofde toekoms te bewerkstellig nie. In plaas daarvan het hulle op hul fisiologiese behoeftes begin fokus en gekies om in verzet teen die leiers oor hul omstandighede te murmureer. Hulle aanvaar dat die dood hulle voorland is, maar dui eksplisiet in Eksodus 16:3 aan dat hulle eerder by die vleispotte van Egipte sou wou sterf as sonder kos in die woestyn. Hulle rebelse besware is egter afgeweer deurdat daar weer eens deur Goddelike ingryping, aan hulle voedsel in die vorm van manna voorsien is.

Op dié stadium was die Israeliete naby die grens van die Beloofde Land, Kanaän (Eksodus 16:35). Die verdere verwagting sou wees dat die klein suksessie hulle sou aanspoor om nou hul visie op die Beloofde Land te stel. Hulle rebelsheid gaan egter oor in twyfel, aangesien hulle nou water benodig. Dus bevraagteken hulle of die Here werklik saam met hulle op die transformasieweg is soos wat die leiers beweer (Eksodus 17:7). Weer eens voorsien die Skepper in hulle behoefte. Hy illustreer ook Sy beheer oor die situasie deur toe te laat dat die volk van Amalek deur die Israeliete bedreig voel en hulle aanval, dog 'n maklike oorwinning deur 'n verdere wonderwerk te laat geskied (Eksodus 17:8-16).

Ten aanskouing van soveel aanduidings dat die transformasieweg tog voorspoedig sal verloop, begin die voordele van Egipte op die agtergrond vervaag en raak die volk besig met hulle voorbereidings vir die toekoms. Op dié stadium bedien 'n eksterne konsultant die leier van advies om twee intervensies te implementeer ten einde die volk vir die Beloofde Land voor te berei:

- Die volk moes geleer word watter pad hulle moes loop deur die instelling van voorskrifte en wette (Eksodus 18:20), en

- Bepaalde leierskapaktiwiteite moes gedelegeer word ten einde die taak van die visioenêre leier te verlig, sodat die volk deur middel van hofsittings korrekte gedragwyses op 'n praktiese wyse kon aanleer.

Dit illustreer dat die teikengroep van enige transformasieproses noodwendig verlangde nuwe gedragwyses moet aanleer, terwyl leierskaptake na 'n groter groep mense uitgebrei moet word ten einde beoogde verandering 'n werklikheid te maak – die inwerkingstelling van veranderingagente.

Die Israeliete was meer as bereid om aan die wette en voorskrifte mee te doen (Eksodus 19:8) en daarna het 'n tydperk gevolg waarin die volk geleer is om die wette en voorskrifte te ken en toe te pas. Eksodus 20 - 40 en die hele boek Levitikus handel oor die paradigmaskuif en gedragverandering wat die volk moes maak ten einde hulleself vir die Beloofde Land gereed te maak. Al die voorbereiding het egter nie verhoed dat hulle begeer het om terug te val op vorige gedrag nie. Kontak met 'n eksterne groep het hulle weer eens laat terugverlang na die vleispotte van Egipte, sodat hulle in Numeri 11:4-8 begin weeklaag het oor hulle heersende probleme en behoeftes in vergelyking met die sogenaamde goeie dae in Egipte. Dit het daartoe aanleiding gegee dat die Here aan hulle begeerte aan vleis voldoen het, maar ook Sy toorn laat smaak het. Die wyse waarop die Israeliete die verandering op dié stadium hanteer het, het gevolglik vir hulle 'n groot mate van gevaar ingehou - hulle het soveel kwartelvleis verorber dat hulle daarvan siek geword en sommige gesterf het (Numeri 11: 33).

Die tyd het egter aangebreek dat die volk Kanaän sou binnetrek. Die geskiedenis toon in Numeri 13 dat toe Moses twaalf manne beveel het om die land Kanaän te verken, sodat die volk van Israel deur die Jordaanrivier na die Beloofde Land kon trek, tien uit die twaalf verspieders teruggekom het met 'n verslag dat hoe aanloklik die land ook al lyk, dit nie die moeite werd sou wees nie, aangesien die inwoners van die land te groot en sterk was. Slegs twee verspieders het die moed van hulle oortuiging gehad om die beoogde pad van verandering te betree. Die volk, bedreig in hulle diepgewortelde behoefte aan waardigheid en vrees vir onwaardigheid, het nie kans gesien vir die sterk manne wat hulle sou moes verslaan om die Beloofde Land in te neem nie. Hulle het ook nie besluit om te bly waar hulle was nie, maar het begin weeklaag oor die voorspoed wat hulle eens in Egipte geken het, die probleme in Egipte vergete. Die verhaal weerspieël dieselfde patroon as wat tydens beplande veranderingintervensies voorkom. 'n Groot aantal individue sien nie kans vir die eise wat verandering stel nie en sal eerder murmureer en oor die goeie ou dae begin praat as om die weg van verandering te betree, ten spyte van die voordele wat aan hulle voorgehou word. Die

nodige neuroassosiatiewe kondisionering soos in hoofstuk 7, gedeelte 7.5 bespreek word, het dus nog nie genoegsaam plaasgevind nie.

Die volk van Israel het veertig jaar in die woestyn gewoon, 'n intensiewe leerskool deurloop, wette en riglyne ontvang om verskillende lewensituasies te hanteer en keer op keer die genade van die Skepper ervaar. Ten spyte daarvan het die verandering van die woestyn na die Beloofde Land soos 'n berg voor hulle gelê en sou hulle dit eerder wou vermy as ervaar. Hulle was nie gereed vir die toekoms wat God vir hulle in gedagte gehad het nie. Indien veranderinge te vinnig op mekaar volg en 'n individu nie die geleentheid het om met die eindes te deel nie, mag so 'n individu *toekomsskok* beleef, soos in hoofstuk 1, gedeelte 1.2 uiteengesit is. Dit is die belewenis dat die toekoms nie meer is wat dit was nie, nie meer bloot onbekend is nie, dog oorweldigend vinnig nader kom en die individu soos 'n vloedgolf meesleur. In die tydsame gang van die lewe waaraan hulle gewoon was, sou die belewenisse in die woestyn en die vaardighede wat hulle moes aanleer om te oorleef, beslis 'n soort toekomsskok vir die Israeliete ingehou het.

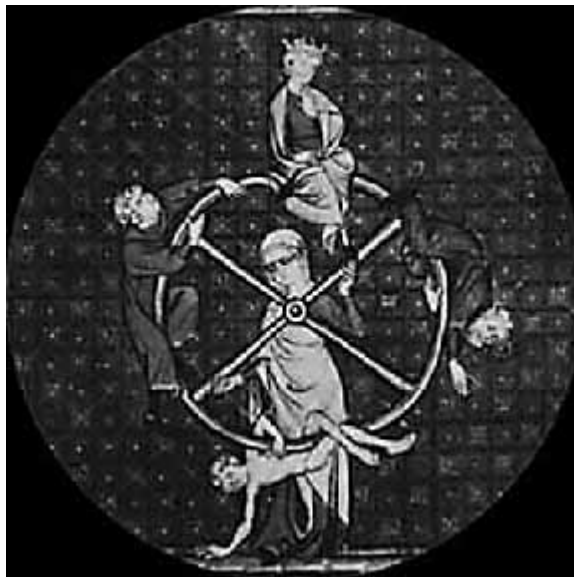
Die geskiedenis van Israel se trek uit Egipte deur die woestyn na die Beloofde Land dui op die sikliese aard van verandering asook die wesenskenmerke van die verskillende fases in die veranderingproses. Die hoofstuk het ten doel om uit te wys dat 'n sikliese benadering tot die beskouing van die fases in 'n veranderingproses meer waarde as 'n lineêre benadering inhou, aangesien verandering selde 'n enkele gebeurtenis behels. Verandering is merendeels 'n sikliese proses waardeur 'n individu moet werk ten einde vaardighede te bekom om na 'n volgende vlak van bemeestering te ontwikkel of te transendeer. Voorbeelde hiervan uit die literatuur sal kortliks bespreek word ter voorbereiding van hoofstuk 9, waarin 'n geïntegreerde, holistiese beeld van die sikliese veranderingproses aangebied en die dinamiek in die proses uitgebeeld word. Die holistiese beeld sal dan 'n model daarstel wat as grondslag vir die beoogde werkwinkel en opvolgessie sal dien.

8.2 Sikliese aard van 'n verandering

Daar is reeds in die Middeleeue van 'n siklus van verandering gepraat. Maurer (1996) verwys na 'n *Wiel-van-die-lewe* model wat eeue gelede reeds gebruik is om emosies verbonde aan verandering te probeer verstaan. 'n Afbeelding van die *Wiel-van-die-lewe* word in Figuur 8.1 aangebied.

Die Wiel-van-die-lewe beskryf emosies wat aan verandering verbonde is. In die Middeleeue was mense grotendeels ongeletterd en opleiding het deur middel van beelde of tekeninge plaasgevind. Die Wiel-van-die-lewe is ook dikwels teen die klipmure van katedrale uitgekerf om sodoende diegene wat daarna kyk, meer van verandering te leer. Leermeesters het die betekenis van die tekeninge aan gewillige en weetgierige toeskouers verduidelik en nadenke en dialoog daarvoor aangemoedig.

Figuur 8.1: Wiel-van-die-lewe



Aan die bopunt van die wiel is 'n welgeklede persoon van koninklike herkoms wat geluk uitbeeld, daardie situasie waar alles goed en voorspoedig gaan. Die wiel draai egter klokgewys en verandering kom voor. 'n Persoon wat nou onderstebo aan die wiel hang, asof besig om te val en wat bekommerd lyk, is die volgende uitbeelding. Dit simboliseer verlies. Die wiel gaan voort om te draai en 'n persoon word saamgetrek na 'n posisie van lyding. Dit word op die tekening uitgebeeld as 'n naakte persoon wat naarstiglik aan die wiel vasklou. Die naaktheid simboliseer blootstelling en neerlaag. Die gevolge van verandering hou egter nie vir ewig aan nie, aangesien die wiel aanhou draai en 'n persoon weer na 'n posisie van hoop beweeg. Op die tekening is die gesigsuitdrukking van die persoon vol afwagting dat die posisie van geluk weer bereik kan word. Die persoon is ook weer gekleed.

Die les van die Wiel-van-die-lewe is dat daar vier posisies in die lewe is, naamlik geluk, verlies, lyding en hoop. Elke mens is altyd in een van die vier posisies en die enigste wyse om ooit die gang van die wiel te ontsnap, is om te sterf. Die vier posisies word vervolgens kortliks na aanleiding van Johnston (1997) se beskrywing opgesom:

- **Geluk**

Geluk is die posisie waar alles normaal is en waar almal graag wil wees, aangesien sukses en gemak die posisie kenmerk. Geluk is egter van verbygaande aard. Dit kom van die Engelse woord *hap*, waarvan die wortel beteken dat die toestand die resultaat van 'n geluuskoot eerder as poging is. In werklikheid moet die mens nie na geluk soek nie, maar wel na die betekenis van die lewe deur vreugdevol in die hartseer van die lewe te deel. 'n Mens kan wel nie die wêreld van pyn en lyding genees nie, maar kan kies om vreugdevol te lewe, aangesien pyn en vreugde tegelyk in die wese van 'n mens kan bestaan.

Geestelike leiers het deur al die eeue die lewenspad na die middelpunt van die Wiel-van-die-lewe bewandel. Moeder Theresa, gedrewe deur liefde, het onder die armstes van die armes gewerk, wat glad nie geluk kon bring nie, maar wat haar wel met 'n diepe vreugde vervul het. Deur haar ervaring van persoonlike opoffering en verlies, terwyl sy aan hoop vashou, het haar geloof sigbaar geword.

- **Verlies**

Verlies is die posisie waar geluk inmekaar begin tuimel. 'n Verskeidenheid gebeurde kondig verandering aan en 'n persoon word uitgedaag om die normale gang van sake agter te laat. Die persoon wil graag die wiel terugdraai om ekwilibrium te herstel. Die wiel draai egter slegs in een rigting, naamlik klokgewys vorentoe. Om weer by geluk uit te kom, moet die persoon gevolglik deur 'n lydingproses gaan.

- **Lyding**

Lyding is aan die onderpunt van die wiel. Die Latynse betekenis vir die woord *sub plus ferre*, is om te ervaar of toe te laat. Lyding bring mee dat 'n persoon deur die fase van verlies moet beweeg en ook nie die lydensbeker kan vryspring nie. Net soos wat 'n persoon saam met die wiel moet draai om weer by geluk uit te kom, moet die volle veranderingsiklus deurloop word. Dit kan nie kortgeknip, gewysig, of vermy word nie, al word daar planne gemaak om weer by geluk uit te kom. Dit behels wel spanning, stres, angs, bekommernis, frustrasie, woede, konflik en hartseer, maar dit is uit al die lyding dat hoop weer verrys. Scott Peck (1978) begin sy bekende boek "**The Road Less Travelled**" met die woorde dat die lewe moeilik is, dat die waarheid verstaan moet word en dat begrip die mens in staat stel om te transendeer. Dit is nie 'n nuwe gedagte nie, aangesien Jesus Christus se lewe lyding ten doel gehad het. Hy is 'n model van die wyse waarop lyding verduur moet word ten einde na 'n beter lewe te transendeer.

- **Hoop**

Hoop arriveer wanneer 'n plan om uit die ellende te kom, werk en vordering sigbaar word. Die persoon begin weer bekwaam voel. Soos wat die wiel die persoon weer na die bopunt neem, kom die doelwit in sig en word die visie om na normaliteit terug te keer, verwesenlik. In hierdie geval is die normale nie soos wat dit voorheen was nie. Geluk word in 'n nuwe staat van ewilbrium gevind, aangesien die persoon ryper aan die ander kant uitkom.

Sodra 'n persoon weer aan die bopunt van die wiel is, sal winde van verandering die wiel verder draai, aangesien normaliteit nie 'n permanente staat is nie. Die proses begin van voor af. Die enigste wyse om die wiel te stop, is deur te sterf.

Die les van die Wiel-van-die-lewe is dat 'n mens nie geluk kan vind en vir altyd gelukkig kan bly nie. Verandering is deel van die lewe en bring groei mee. Die emosies verbonde aan verandering kan nie vermy word nie, maar moet verwerk en hanteer word. Verlies bring wel bekommernis, angs, hartseer, irritasie en frustrasie mee, sodat 'n persoon die rouproses moet hanteer. Lyding bring depressie, uitbranding, hulpeloosheid en selfs hopeloosheid mee. Hoop bring egter nuwe energie, optimisme en entoesiame terwyl geluk 'n gevoel van tevredenheid en behaaglikheid meebring.

Die Wiel-van-die-lewe is noodsaaklik, aangesien verandering 'n mens sterk maak. Dit kan vergelyk word met 'n skoelapper wat probeer om uit 'n kokon te ontsnap. 'n Seun het 'n skoelapper dopgehou wat gesukkel het om uit 'n kokon te kom en het besluit om die arme insek te help. Tot sy verbasing kon die skoelapper nie vlieg nie en het dit 'n vroeë dood gesterf. Die metafoor van die skoelapper beteken dat 'n mens sonder lyding nie werklik mens kan wees nie.

In die Wiel-van-die-lewe is daar onderskeid tussen daaglikse probleme en smart wat oor die langer termyn strek. Eersgenoemde is bloot ongerieflik, terwyl laasgenoemde diep letsels nalaat.

Elke keer as 'n persoon 'n siklus op die wiel voltooi, is daar die moontlikheid dat sy of haar begrip en bewustheid na 'n volgende vlak van volwassenheid sal verbreed. Sonder die nodige sielkundige en geestelike werk, sal die sirkel egter slegs 'n herhaling op dieselfde vlak wees, of sal die persoon in sy of haar lewenswysheid vervlak.

Die transendering na 'n volgende vlak kan met 'n spiraal vergelyk word. Om die intensiteit van die wiel te beheer, moet elke mens gesentreer word. Soos wat 'n persoon na die middelpunt van die wiel beweeg, word 'n verhouding groter as die self aangegaan. Dit is 'n beweging vanaf selfgesentreerdheid na 'n verhouding met God, die bron van krag en mag. Selfs al is 'n mens gesentreerd, gaan hy of sy nog steeds deur die sirkel van verandering. Geluk word egter met vreugde vervang. Geluk is kortstondig, dog vreugde word slegs binne 'n regte verhouding met God gevind, aangesien dié verhouding betekenis aan die lewe gee.

Die sirkel op die wiel weerspieël die aard van die lewe as 'n ewig toenemende bewustheid en moontlike en herhalende transformasie. Ten einde 'n vol lewe te lei en volmaaktheid te bereik, is dit nodig om die lewe in al sy dimensies te ervaar, insluitende lyding en pyn, aangesien gebrokenheid tot openheid aanleiding gee. Perfeksie beteken heelheid en voltooidheid. Dit is eers as die lyding van die lewe verstaan word, dat vreugde aangegryp kan word en 'n mens na betekenisvolle verhoudings met ander en met God kan transformeer. Om hierdie rede het veral die Middeleeuse mense graag die labirint gestap. Die labirint word in hoofstuk 9, in besonder in gedeelte 9.8.2 beskryf. Meer moderne sienswyses van die sikliese aard van verandering word vervolgens bespreek.

8.3 Sirkulêre aard van 'n verandering

Verandering vind nie lineêr plaas nie, maar kom sirkulêr in 'n siklus voor. Hudson en McLean (1995) beskryf die sikliese aard van die lewe as 'n selfvernuwende proses wat in siklusse en hoofstukke eerder as lineêre prestasies gemeet kan word. Die lewe is 'n verhaal wat uit verskeie hoofstukke bestaan, terwyl elke hoofstuk 'n begin en 'n einde aandui, met 'n transisie na die volgende hoofstuk. Lewenshoofstukke beskryf belangrike gebeure of aksies in elke individu se lewe, terwyl transisies op tye van vernuwing en verkwikking dui.

Volgens Hudson en McLean (1995, p. 24) is die moderne lewe nie meer voorspelbaar nie en vind 'n individu dit al hoe moeiliker om die verskillende hoofstukke van sy of haar lewe (die transisies) met mekaar te verbind. Die wêreld is onvoorspelbaar en ontstuimig weens die snelle opeenvolging van veranderinge wat 'n individu weerloos laat voel teenoor die gelykvormige en voorspelbare wêreld van die verlede waarin die individu meer in beheer was. Dit het aanleiding daartoe gegee dat 'n individu eerder tentatief en bekommerd as optimisties en afwagkend teenoor die lewe ingestel is.

“How could it be otherwise? The central force that shapes our consciousness today is change – coming at us from every direction, like global tidal waves washing away the rocks of the past.”

Hudson and McLean, 1995, p. 24

Binne die kort bestek van ‘n halfeeue het mense se persepsie van die wêreld as stabiel en ordelik na onstabiel, onordelik en veranderinggedrewe verander. Dit is gevolglik vir ‘n individu wat hom- of haarself in ‘n emosioneel onveilige wêreld bevind, nodig om meer toepaslike beginsels of lewensreëls te bekom op grond waarvan lewensbesluite lewe geneem kan word:

“Instead of learning how to fulfil our lives within the change process that dominates our lives and our era, we tend to view our lives as declining from the promises the generations before us lodged deeply in our minds. It is time to change the paradigm, the picture in our minds of how life works in our times.”

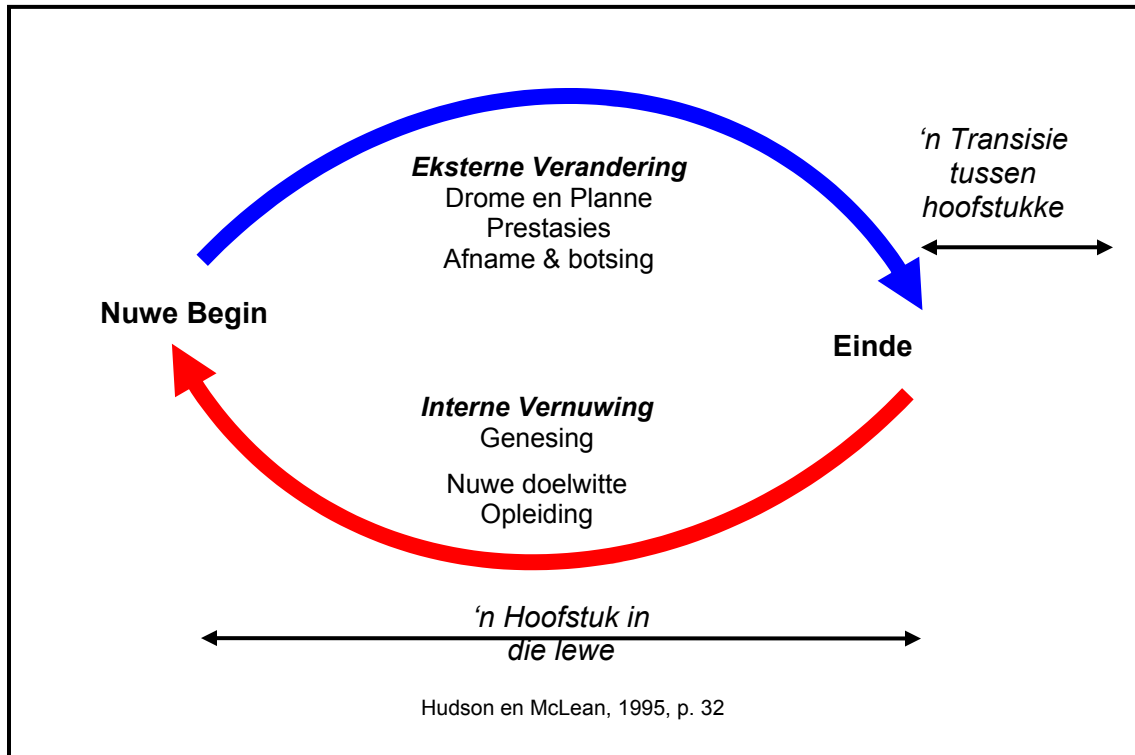
Hudson and McLean, 1995, p. 25

Die nuwe paradigma behels vir Hudson en McLean (1995, pp. 26 - 40) die volgende:

- Die idee van die lewe as ‘n lineêre proses moet plek maak vir ‘n beskouing dat die lewe sirkulêr van aard is. Eerlike en harde werk is nie meer noodwendig die resep vir sukses nie, aangesien ‘n individu nou ook oor kommunikasie- en rekenaarvaardighede moet beskik om in die inligtingera te oorleef. Die lewe kan eerder met ‘n verhaal met talle hoofstukke vergelyk word, waar elke hoofstuk ‘n begin en einde het. Elke hoofstuk bestaan uit belangrike gebeure, terwyl die gedeeltes tussen die hoofstukke op die tye dui wanneer die individu deur ‘n sirkulêre proses van selfvernuwing gaan – die sogenaamde transisies volgens die beskouing van Bridges (2003).
- Die idee dat die lewe deur die stelsels en reëls van die samelewing bepaal word, moet plek maak vir die beskouing dat innerlike waardes en doelwitte die rigting moet aangee ten einde te voorkom dat winde van verandering ‘n individu in alle rigtings waai.
- Die idee dat leer vir kinders op skool bedoel is, moet plek maak vir die beskouing dat leer ‘n lewenslange proses is.

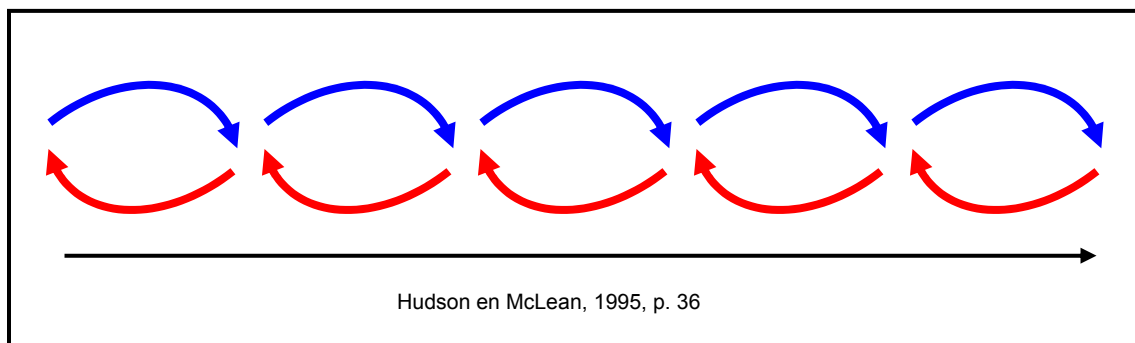
Hudson en McLean (1995, p. 32) stel hul konsep soos volg voor:

Figuur 8.2: Die sirkulêre reël



Benewens bogenoemde konsep, meen Hudson en McLean verder dat die idee dat die wêreld staties en voorspelbaar is, plek moet maak vir 'n beskouing dat die lewe 'n sikliese proses is wat deur veranderende omstandighede voortbeweeg. Wanneer die gebeure in 'n hoofstuk te veranderlik raak om hulself te herhaal, het die golwe van verandering aangerol, sodat die lewensverhaal gewysig moet word. Die een siklus kom dus tot 'n einde om plek te maak vir 'n volgende siklus van verandering. Die volgehoue proses van verandering word soos volg voorgestel:

Figuur 8.3: Die eindelose veranderingsiklus



Diegene wat die lewensreëls verstaan, sien en hanteer verandering as 'n uitdaging.

“You chart your way, guide your life, anticipate tomorrow, have your victories, evaluate as you proceed, change course as necessary, experience losses and gains, and assume responsibility for your destiny. In our kind of world, competent persons need to know how to renew themselves, over and over – to knit life together whenever possible, and to unravel it when necessary. If you do that you will perceive change as a challenge – an opportunity to learn, discover, and grow.”

Hudson and McLean, 1995, p. 37

8.4 Drie fases van sikliese verandering

Bridges (2003) beskryf verandering as 'n sikliese proses wat in drie fases voorkom, naamlik 'n einde, 'n neutrale fase en 'n nuwe begin. Verandering begin nooit met iets nuuts nie, maar staan altyd met die beëindiging van 'n ou bedeling in verband. Dit is ook nie iets wat volgens 'n skedule kan plaasvind nie, maar is 'n saak van die hart. Hy noem die emosionele proses waardeur mense tydens verandering gaan *transisie*. Bridges (2003, p. 3) interpreteer die begrippe *verandering* en *transisie* anders as Hudson en McLean. Volgens Bridges is verandering 'n gebeurtenis en dus situasioneel van aard. Transisie is egter 'n sielkundige proses waardeur mense gaan om vrede met 'n nuwe situasie te maak. Goed bedoelde veranderinge kan ondermyn word as individue nie sielkundig daarby kan aanpas nie. Die beginpunt van 'n transisie is nie die resultaat van verandering nie, maar die feit dat iets tot 'n einde kom. 'n Situasionele verandering impliseer iets nuuts, maar 'n transisie het te doen met afskeid wat geneem word van 'n ou realiteit en ou identiteit wat met 'n vorige situasie verband gehou het. Hy skryf dat transisie met 'n einde begin, met die hantering van dit wat verby gaan, naamlik 'n verlies. Dit is die eerste stap in die hantering van verandering, aangesien mense nie verandering self weerstaan nie, maar die verliese en eindes wat daarmee gepaard gaan.

“Once you understand that transition begins with letting go of something, you have taken the first step in the task of transition management. The second step is understanding what comes after the letting go: the neutral zone. This is the no-man’s land between the old reality and the new. It’s the limbo between the old sense of identity and the new. It is a time when the old way is gone and the new doesn’t feel comfortable yet.”

Bridges, 2003, p. 5

Die eindfase word opgevolg deur 'n neutrale fase waartydens nóg die oue, nóg die nuwe uitwerk. Situasionele verandering kan plotseling plaasvind, maar die sielkundige aanvaarding daarvan neem langer. 'n Individu beleef hom- of haarself asof in 'n emosionele wildernis, 'n tyd waarin dit nie altyd duidelik is wie hy of sy is en wat werklik is nie. So 'n belewenis kom in die sogenaamde neutrale sone voor. Die individu is vasgevang tussen die eise van konflikterende stelsels en eindig op soos die geïmmobiliseerde Hamlet wat probeer kies tussen “**to be or not to be**”. Dit is 'n tydperk waar die individu soos 'n sirkusarties die sweefstok moet laat gaan in die geloof dat 'n volgende sweefstok wel op pad is. Intussen is daar niks om aan vas te hou nie, volgens die futuris, Marilyn Furguson, se metaforiese vergelyking, soos aangehaal deur Bridges (2003, p. 34).

In die neutrale fase styg 'n individu se angsvlak, terwyl motivering daal. Hy of sy voel gedisorïenteer en vol vertwyfeling. Energie word gedreineer deur pogings om staande te bly, terwyl ou swakhede weer die lig sien. Dit is 'n verwarrende tydperk en die individu is vasgevang tussen die begeerte om vorentoe te beweeg en die begeerte om aan die bekende vas te klou, terwyl die onbekende plekke tussenin gevrees word.

Dit is vir Bridges (2003, p. 5) om verskeie redes belangrik dat die neutrale sone en fase verstaan word:

- Eerstens neig mense om deur die neutrale sone te hardloop sonder om behoorlik daaroor te reflekteer. Hulle verstaan nie waaroor 'n neutrale fase gaan nie en is gevolglik nie daarvan bewus dat hulle dié besondere tydperk moet benut nie. Wanneer 'n veranderingproses verkeerd loop, voel hulle ontmoedig en neem verkeerdelik aan dat die verwarring wat hulle beleef, 'n teken is dat iets drasties met hulle verkeerd is.
- Die neutrale sone word met 'n soort niemandsland vergelyk. 'n Individu kan in die niemandsland bang word en probeer ontsnap. Hy of sy verlaat 'n situasie fisies of onttrek psigies, sodat verandering in gevaar gestel word.
- Derdens kan 'n individu probeer om 'n niemandsland te vermy deur 'n kompromie aan te gaan. Op dié manier gaan goeie geleenthede verlore.

Die neutrale fase is die beste tyd vir kreatiwiteit, vernuwing en ontwikkeling vir beide 'n individu en 'n organisasie. Die gaping tussen die oue en die nuwe is die tyd wanneer innovering die mees moontlik is en wanneer verlewending (“*revitalization*”) begin. Gevolglik

is 'n neutrale sone beide 'n gevaarlike en opportunistiese plek – die kern van 'n transisieproses. Dit is die tyd en plek waar ou gewoontes uitgewis word en nuwe gewoontes en gedragpatrone aangeneem word. Bridges (2003, p. 37) vergelyk dit met die tydperk toe die Israeliete in die wildernis was. Dié tydperk het volgens Bridges 40 jaar geneem, nié omdat die Israeliete verlore was nie, maar omdat die generasie wat uit Egipte gekom het, moes uitsterf voordat 'n nuwe generasie die Beloofde Land kon binnegaan. Hy maak die vergelyking van toepassing op verandering in organisasies om aan te dui dat die uitkyk, houdings, waardes, selfbeelde en denkwyses wat in die verlede gegeld het, eers moet “uitsterf” voordat mense gereed is vir lewe in 'n teenswoordige tyd. In die geval van die vergelyking van Moses het die lewe in Egipte tot 'n einde gekom toe die Israeliete weggetrek het, dog dit het 40 jaar geduur voordat die Egiptiese denkwyses van die Israeliete tot 'n einde gekom het. Bridges se punt met hierdie metafoor is dat 'n verandering in denkwyse nie noodwendig 40 jaar hoef te neem nie, maar dat dit wel tyd sal neem.

Die derde fase gaan oor 'n nuwe begin, wanneer 'n individu gereed is om hom- of haarself emosioneel toe te wy aan nuwe dinge wat op sy of haar pad gekom het. 'n Nuwe begin kan as iets letterliks gesien word, soos wanneer 'n gebeurtenis volgens 'n skedule 'n aanvang neem, of dit kan 'n sielkundige gebeurtenis wees, wat volgens die tydberekening van die hart eerder as dié van 'n kalender verloop. Die konkrete begin van 'n gebeurtenis moet nie verwar word met die nuwe begin wat 'n persoon maak wanneer hy of sy innerlik daarvoor gereed is nie.

Die nuwe begin is dan ook die derde fase in 'n transisieproses. Mense maak slegs 'n nuwe begin as hulle van die ou dinge afskeid geneem het en 'n tydjie in 'n neutrale sone vertoef het. Ongelukkig bestee organisasies weinig aandag aan daardie eindes wat verbygaan en wonder dan waarom werknemers so met 'n verandering worstel.

Die hantering van alle veranderinge gaan volgens Bridges deur genoemde drie fases, wat dit in wese 'n sikliese proses maak.

Die beskouings van beide Bridges asook Hudson en McLean dat verandering siklies van aard is lewer 'n daadwerklike bydrae tot kennis oor die hantering van verandering. Bridges werp byvoorbeeld lig op die feit dat daar nie van 'n nuwe begin sprake is alvorens 'n vorige situasie nie verwerk is en agtergelaat word nie. Bridges werp ook lig op die feit dat 'n individu in 'n neutrale fase heelwat dinamiek beleef ten einde by 'n keerpunt uit te kom, wat die hantering

van 'n verandering in 'n nuwe rigting stuur. Sy beskrywing werp egter nie genoegsaam lig op die kenmerkende denkpatrone, emosies en gedrag tydens elke fase nie.

8.5 Sikliese reise deur die fases van verandering

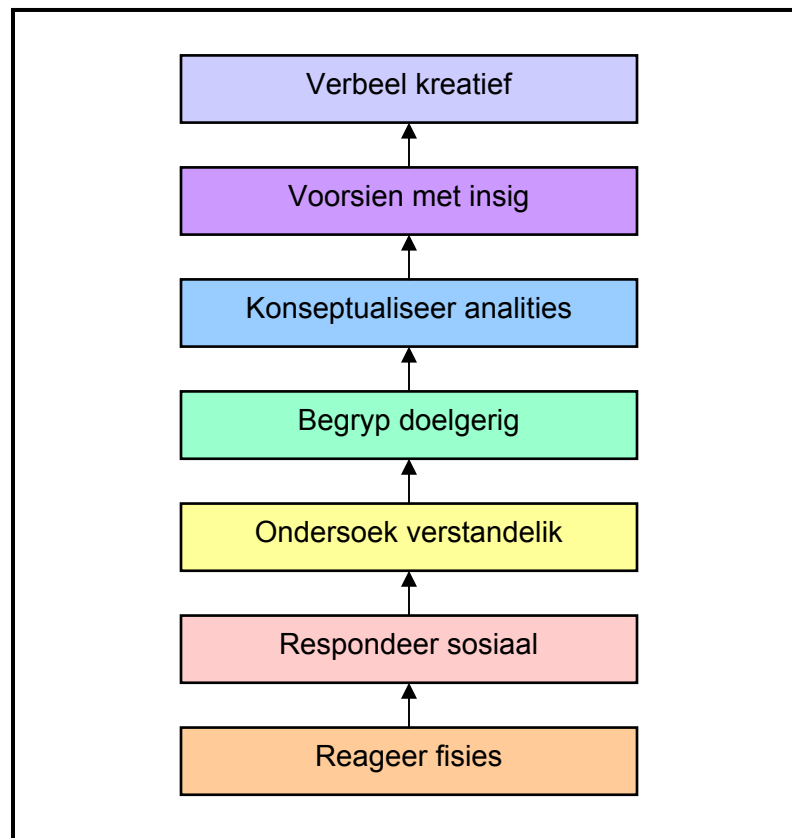
Lessem (1994) beskryf 'n sikliese reis van leer en ontwikkeling wat elke individu tydens verandering ondergaan en kan voordelig gebruik word om die leemte in Bridges se werk te oorbrug.

Volgens Lessem (1994, pp. 32-47) onderneem elke individu tydens verandering 'n inwaartse sowel as 'n uitwaartse reis. Die inwaartse reis kan die aanleer van nuwe vaardighede behels en word leer genoem. Die uitwaartse reis kan die toepassing van die nuwe vaardighede behels en word innovering genoem. Hierdie siening is op beide individue en organisasies van toepassing, waar eersgenoemde se reise op groei en ontwikkeling gefokus is, terwyl laasgenoemde se reise op transformasie gefokus is. Die reise kan volgens die grein van 'n situasie plaasvind en relatief pynloos wees, of dit kan teen die grein van 'n situasie plaasvind, wat dan 'n pynvolle ervaring is.

'n Introverte individu of na-binne-gefokusde organisasie sal ook eerder meer gemaklik tydens 'n inwaartse reis voel, terwyl 'n ekstroverte individu of na-buite-gefokusde organisasie meer gemaklik tydens 'n uitwaartse reis sal voel. Beide die individu en die organisasie sal die inwaartse en uitwaartse reise volgens 'n kenmerkende leerstyl of kombinasie van twee of drie leerstyle aanpak. Die onderskeie leerstyle is breedvoering in hoofstuk 6 bespreek. Dit is egter nodig om uit kenmerkende leerstyle na nuwe leerstyle te beweeg ten einde verandering of transformasie suksesvol te hanteer, dus sal beide 'n individu en organisasie bereid moet wees om ook 'n reis na 'n onbekende gebied in terme van denke, emosies en gedrag te onderneem, wat in wese 'n reis teen die grein van die situasie in behels. Die reis teen die grein van die situasie waarvan Lessem praat, sal dan vir die outeur van die proefskrif logieserwys in die neutrale fase van Bridges plaasvind.

Elke inwaartse reis begin by die vyf sintuie en kulmineer in kreatiewe verbeelding. Die inwaartse reis behels sewe fases en word in figuur 8.4 voorgestel en vervolgens kortliks bespreek:

Figuur 8.4: Inwaartse reis van leer en ontwikkeling



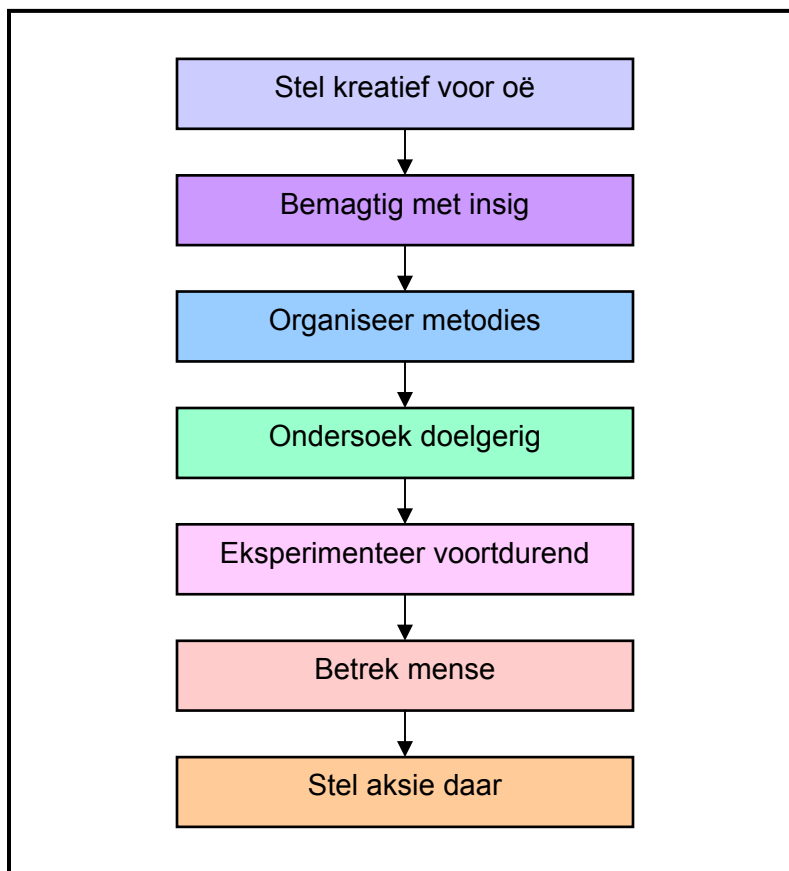
- **Reageer fisies:** Vir 'n individu begin die proses met 'n innerlike sensuele reaksie wat sy of haar adrenalien laat vloei. Vir 'n organisasie begin dit met 'n instinktiewe reaksie op die gevaar van uitwissing.
- **Respondeer sosiaal:** Met 'n fisiese reaksie onderweg, soek 'n individu na raad en wend hom of haar dus na ander vir hulp en bystand. Die organisasie ontwikkel 'n gevoel vir die mense en produkte en respondeer met welwillendheid.
- **Onderzoek verstandelik:** Intellektuele nuuskierigheid noop 'n individu om na alternatiewe roetes te soek. Die organisasie ontwikkel weer van 'n mensgesentreerde sosiale gemeenskap na 'n kennisgesentreerde lerende gemeenskap.
- **Begryp doelgerig:** Met die basiese kennis ter hand, begin 'n individu self probleme hanteer en oplos. Organisasies moet nou 'n korporatiewe wil ontwikkel om mededingend te wees.

- **Konseptualiseer analities:** Die individu beskik nou oor die spesifieke vaardigheid om konsepte prakties uit te toets en aan te wend. Die organisasie staan die gevaar om die begeerte om te leer, te verloor vanweë oorheersing deur individue met die begeerte om te wen. 'n Verandering oor die grein van die leerproses is dus nodig om verby die individuele gerigtheid na organisasiegerigtheid te beweeg.
- **Sien vooruit met insig:** Konsepte kan slegs binne konteks ten volle verstaan word. Dit verg 'n spesiale soort insig gebou op vooruitsiening, 'n kombinasie van diepgrondige intelligensie en wye ervaring en die vermoë om 'n situasie oor kruiskulturele opsette heen te hanteer. Die organisasie moet nou oor die vermoë beskik om die toekoms te antisipeer, sigself te vernuwe en voortdurend die grense daarvan te verander.
- **Verbeel kreatief:** Die hoogtepunt in 'n interne reis van leer en ontwikkeling vir 'n individu is om die verbeelding aan te wend om groter hoogtes te bereik. Dit is egter slegs moontlik as die individu hom- of haarself kognitief, affektief en op gedragvlak vir nuwe moontlikhede oopstel. Die organisasie bereik die punt waar die selfbeeld op grond van die kreatiewe samevoeging van denke, gevoelens en gedrag geprojekteer kan word. Die beeld moet die volle mate van die organisasie se kennis en optredes projekteer. Die beeld integreer die verlede, hede en toekoms deur die sprong van evolusionêre bewustheid tot volskaalse projeksie van die eie beeld te maak. Dit sal dan positiewe gedagtes, gevoelens en aksie in die lede ontlok.

Die inwaartse reis eindig by 'n kumulatiewe ontwikkeling van 'n individu of organisasie se bekwaamheid. Die ontwikkelingsproses moet egter nog 'n invloed in terme van profyt, markwaarde of gemeenskapdiens uitoefen. Bekwaamheid moet dus nou deur middel van die uitwaartse reis na kumulatiewe innovasie transformeer, soos in figuur 8.5 voorgestel en vervolgens beskryf word.

- **Stel kreatief voor oë:** Die individu stel die eksterne invloed van sy of haar innovering voor oë sodat ander daardeur geïnspireer word. Die lede van 'n organisasie met 'n visie word kollektief geïnspireer, sodat individue hulle doelstellings met die organisasie s'n integreer en andersom. Die organisasie se doelwit word ook met die eksterne omgewing geïntegreer sodat 'n volgehoue transformasieproses voorkom.

Figuur 8.5: Die reis van innovering en transformasie



- **Bemagtig met insig:** Die mees briljante visie sal faal om te inspireer as dit ontoeganklik is. Daar is dus 'n bewerkstelligende (“*enabling*”) aksie nodig om 'n konteks te voorsien waarin die gaping tussen die visie en die hede oorbrug kan word. Die reis van 'n visie na instaatstelling gaan weer eens oor die grein heen, sodat die visie vir insig plek maak. Die organisasie moet ook 'n kommersiële en sosiale konteks daarstel waarin die potensiaal wat deur die visie wakker gemaak is, gerealiseer kan word. Deur 'n instaatstellende organisasie word mense en produkte, besighede en markte tot hul volle potensiaal ontwikkel. Energie word erken en gevoed eerder as gekanaliseer of vernietig.
- **Organiseer metodies:** 'n Individu moet sy of haar potensiaal deur metodiese organisering kanaliseer om dit in 'n nuwe werklikheid te omskep. Op dieselfde wyse moet 'n organisasie potensiaal deur middel van strategieë, prosedures, beleid en programme na aksie kanaliseer.
- **Eksplorieer doelbewus:** Weer eens moet die innoverende grein oorgesteek word om groter moontlikhede te eksplorieer ten einde 'n doelwit te bereik. Die organisasie moet ook

binne die konteks van 'n kompeterende gees uitgaan om doelbewus te eksplloreer en te oorwin.

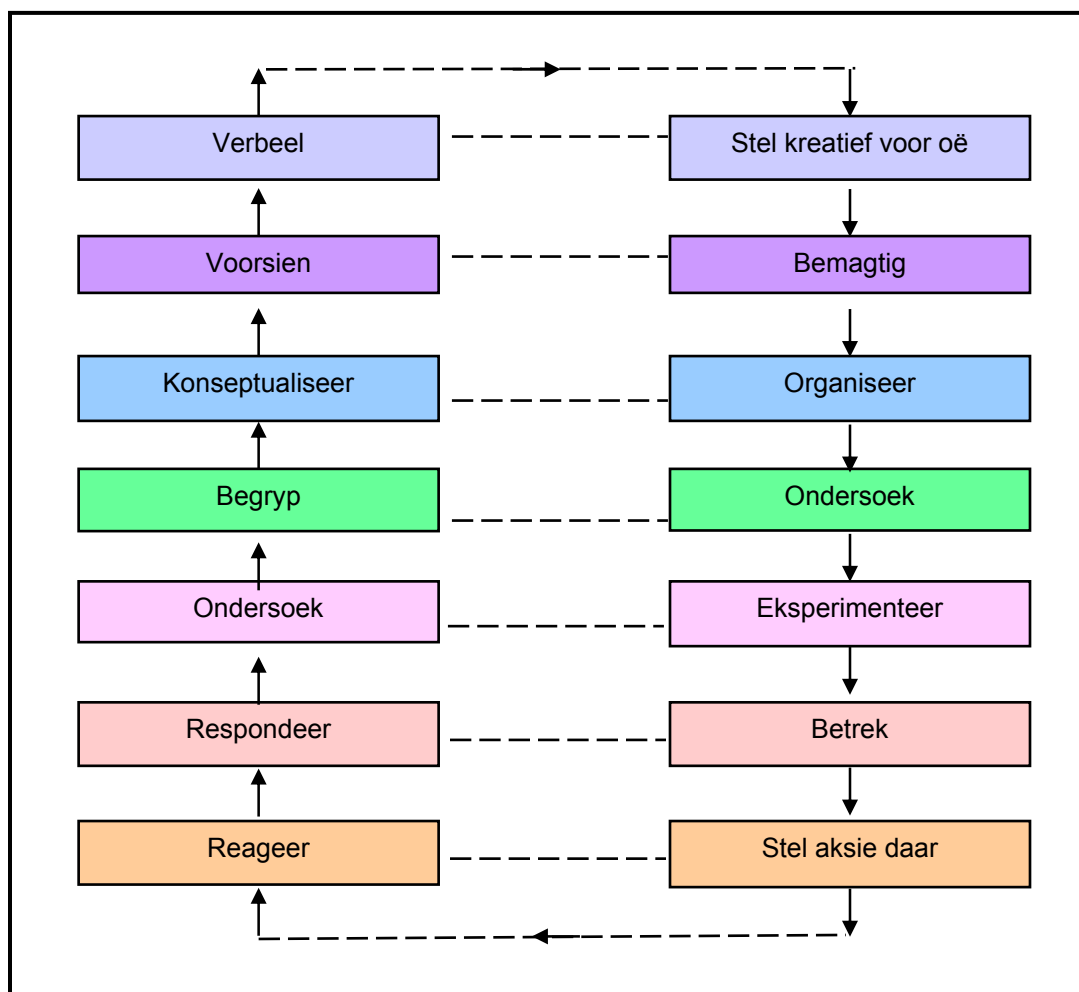
- **Eksperimenteer voortdurend:** Leer moet vinniger as die pas van verandering plaasvind as 'n individu in vandag se sakewêreld wil oorleef. Dit verg voortdurende eksperimentering en leer uit eksperimentering. Die eksperimenterende en denkende organisasie sal ook oor die vermoë beskik om aan te pas, voort te bestaan en te oorwin.
- **Betrek mense:** Dit is vir 'n individu nodig om tydens die uitwaartse reis ander mense op 'n sagte en insluitende wyse met hom of haar saam te neem. Dit sal egter 'n reis dwarsoor die grein van die denkende na die voelende wêreld behels, wat pynlik mag wees. Geen blywende organisatoriese transformasie sal moontlik wees sonder die sosiale kleefmiddel wat 'n nuwe gemeenskap kan saambind nie. Sonder 'n opregte en diepe besorgdheid oor diegene wat langs die pad geval het, sal 'n depressiewe gees die organisasie voortdurend aftrek. Net soos energie, kan die gees van 'n organisasie nie geskep of vernietig word nie – dit kan slegs van een staat na 'n ander getransformeer word. Elke gesonde organisasie het sy helde, priesters, storievertellers en skindertonge nodig wat 'n noodsaaklike rol in die menslike deel van daardie organisasie vervul.
- **Stel aksie daar:** Die einde van 'n innoverende reis verg 'n fisiese en tasbare resultaat vir beide die individu en die organisasie. Daarsonder is alle leer en ontwikkeling nodeloos.

Die wyse waarop 'n individu of organisasie die inwaartse en uitwaartse reis aanpak, asook die mate van fokus op gevoel, denke of gedrag, sal in die individuele leerstyl kulmineer om so die aard van die sikliese proses te bepaal.

Die volle sirkel van Lessem (1994, p. 47) se inwaartse en uitwaartse reis, word in figuur 8.6 op die volgende bladsy uiteengesit.

Met dié teorie as grondslag het Lessem (1994) 'n stel van sewe lewenspaie in terme van ontwikkeling, aksie, sosiale optrede, hantering van verandering en bevordering vir elke groepering van leerstyle daargestel. Hy het ook die sewe lewenspaie aan die natuurlike lewensfasies van die mens gekoppel, naamlik:

Figuur 8.6: Siklus van leer en innovering



- **Kinderjare en adolessensie:** fisiese ontwikkeling
- **Jeugjare:** eksplorاسie
- **Jong volwasseneheid:** konsolidاسie
- **Middeljare:** vernuwing
- **Latere jare:** volwasseneheid

Die spesifieke leerstyl van 'n individu, asook die wyse waarop die inwaartse en uitwaartse reise tydens leer en innovering plaasvind, sal dan uiteindelik bepaal op watter wyse 'n persoon sy of haar lewensweg sal bewandel.

Lessem (1994) bespreek ook drie vereistes ten einde suksesvol te verander, naamlik:

- 'n Persoonlike sin vir rigting of fokus
- 'n Visie vir ontwikkeling
- 'n Padkaart

Die drie vereistes is noodsaaklik vir sinvolle leergedrag, wat die voorvereiste vir ontwikkeling en suksesvolle innerlike en uiterlike reis is. Tydens die innerlike reis vind leer en individuasie plaas, terwyl die uiterlike reis die individu na innovasie en rykdomskepping ("*wealth creation*") neem.

Die waarde van Lessem se bydrae is soos volg:

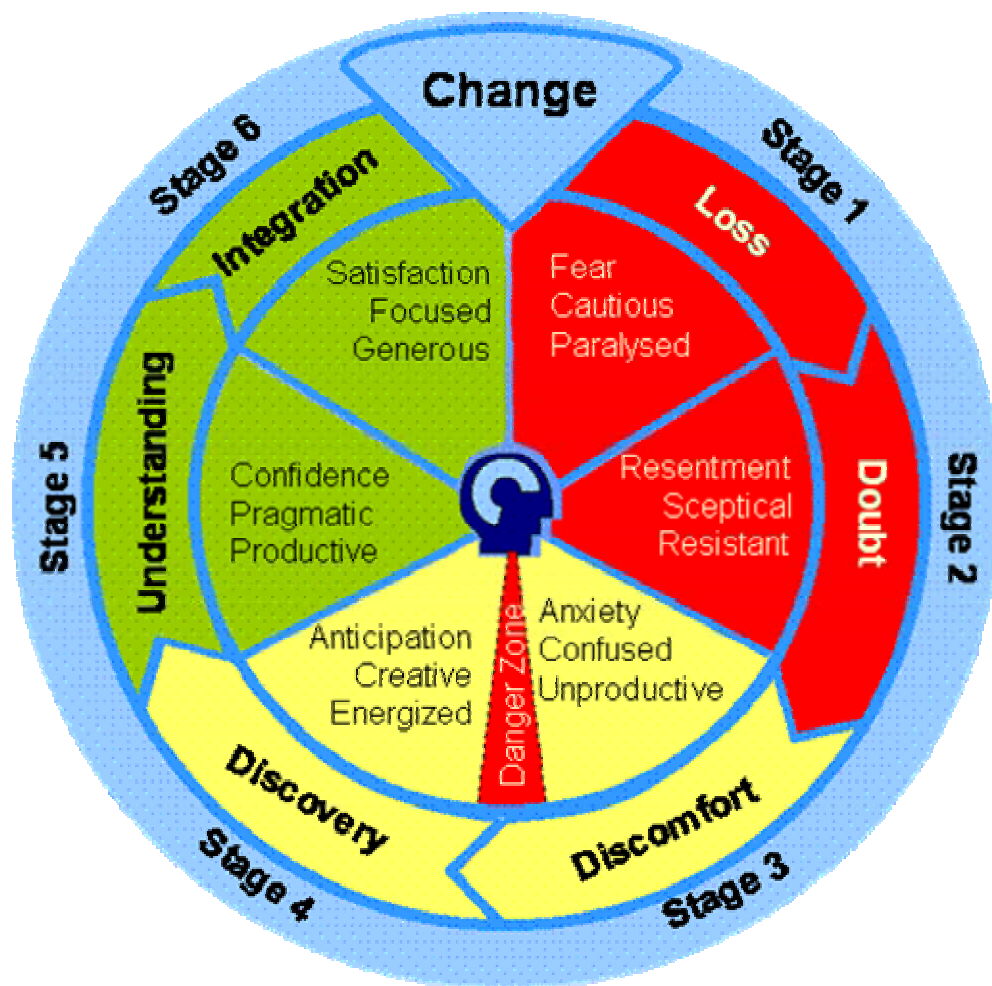
- Dit vestig die aandag op die wyse waarop denke, emosies en gedrag tydens verandering aangewend word.
- Dit lig die fases in die innerlike en uiterlike proses van verandering uit.
- Daarby beklemtoon dit nie net die hantering van spesifieke veranderings wat plaasvind nie, maar dit bring ook die lewensloop van 'n individu met die veranderingproses in verband.
- Lessem stel verder lewenspaaië voor wat as breinkaarte in die hantering van verandering aangewend kan word. Die breinkaarte dien dan dieselfde doel as 'n padkaart wanneer 'n persoon op reis gaan.
- Die groot waarde van Lessem se teorie is egter op die gebied van die inwaartse en uitwaartse reis in die hantering van elke fase. Die konsep kan goed gebruik word om 'n volledige model van sikliese veranderingfases daar te stel (soos in hoofstuk 9 aangebied word).

Die teorie maak egter nie voorsiening vir die feit dat elke verandering wat die individu beleef op sigself ook verskillende fases behels en dus siklies van aard is nie. Die werk van Brock en Salerno (1994) kom handig te pas om hierdie leemte te oorbrug en word vervolgens bespreek.

8.6 Inter veranderingsiklus

Brock en Salerno (1994) beklemtoon 'n sirkulêre benadering in die hantering van verandering in hulle fokus op die veranderingproses soos wat dit tydens spesifieke veranderingsituasies voorkom en hul beskrywing van ses fases van verandering in plaas van die drie fases soos Bridges (2003). Hulle noem hulle model dan ook die Inter veranderingsiklus ("*InterChange Cycle*"). Die model word in figuur 8.7 weergegee.

Figuur 8.7: Inter veranderingsiklus



Volgens die skrywers is verandering 'n integrale deel van die lewe. Hoe suksesvol 'n persoon dit hanteer, hang egter af van sy of haar emosionele, verstandelike, geestelike en fisiese welstand, asook hoe goed hy of sy by verandering kan aanpas. Mense reageer, respondeer en pas by verandering aan in 'n opeenvolging van ses voorspelbare fases. Die model identifiseer die gedagtes, gevoelens en gedrag wat met elke fase geassosieer word en kan

deur 'n individu as 'n padkaart gebruik word om sy of haar weg deur al die veranderinge in die lewe te vind.

Die fases kan kortliks soos volg opgesom word:

- **Fase 1: Verlies**

In fase 1 besef 'n individu dat daar 'n ervaring van verlies sal wees ongeag of die verandering as goed of sleg beleef word. Dit is 'n geval van *“Die verandering teen my!”*.

- **Fase 2: Twyfel**

In fase 2 word feite betwyfel, die twyfel word betwyfel en 'n stryd word gevoer om inligting te vind wat as geldig aanvaar kan word. Dit is 'n geval van *“Ek teen die verandering!”*

- **Fase 3: Ongemak**

Fase 3 gaan met groot ongemak gepaard. Die verandering en die betekenis daarvan word al hoe duideliker vir 'n individu en hy of sy leer om inligting op 'n betekenisvolle wyse te assimileer. Dit is 'n geval van *“Ek en die verandering!”*.

- **Die Gevaarsone**

Die gevaarsone verteenwoordig 'n deurslaggewende oomblik wanneer 'n keuse gemaak word om na fase 4 voort te beweeg en die geleentheid te ontgin, of om aan vrees toe te gee en terug te beweeg na fase 1. Aangesien die meeste mense nie weet hoe die veranderingsiklus werk nie, raak hulle maklik verstrik tussen die eerste drie fases en meen dan dat die verandering negatief of onbeheerbaar is.

- **Fase 4: Ontdekking**

Fase 4 is die spreekwoordelike “lig aan die einde van die tunnel”. Die individu kan sy of haar opsies en die moontlikhede wat die verandering meebring het, identifiseer. Hy of sy is optimisties oor die verandering omdat hy of sy keuses daaromtrent kan uitoefen. Dis 'n geval van *“Ek word die verandering!”*. Die individu is gevul met entoesiasme en afwagting oor die toekoms en die persoon se gedrag is energiek en vol lewe.

- **Fase 5: Begrip**

Tydens fase 5 word 'n verandering ten volle verstaan en is die individu betrokke daarin. Hy of sy kan die voordele en betekenis van die verandering identifiseer. Dit is 'n geval van *“Die verandering word ek!”*.

- **Fase 6: Integrasie**

Tydens fase 6 hou die individu op om na die verandering as 'n verandering te verwys, omdat hy of sy die uitdagings en oorwinnings daaraan verbonde in sy of haar lewe geïntegreer het. Dit is 'n geval van *“Ek is die verandering!”*.

Brock en Salerno (1994, pp. 24 –25) beskou hulle interveranderingsiklus as 'n soort padkaart wat nuttig aangewend kan word om bestaande patrone in die brein met 'n meer geskikte beeld te vervang en gevolglik verandering meer effektief te hanteer. Die sirkel is simbolies van die seisoene en die behoefte van die mensdom om seisoene aan die simbole van tyd te meet. Daarby is alles in die natuur prosesgedrewe en dus siklies van aard, soos die voëls wat in die winter volgens voorspelbare patrone na ander wêrelddele migreer en bere wat hiberneer. Op dieselfde wyse het 'n mens die behoefte om volgens sikliese patrone te opereer. Die interveranderingsiklus word gevolglik as 'n uiters geskikte padkaart vir die navigasie van 'n veranderingproses beskou. Brock en Salerno dui ook die kenmerkende gedagtes, gevoelens en gedrag wat tydens elke fase voorkom, aan.

Inaggenome dat die werk van Bridges (1991, 2003), Brock en Salerno (1994) en Lessem (1994) waardevolle insette vir 'n volledige padkaart vir verandering kan lewer, word die moontlike integrasie van die drie bydraes vervolgens bespreek.

8.7 Integrasie van die verskillende beskouings

Indien die teorieë van Bridges (1991, 2003), Brock en Salerno (1994) en Lessem (1994) vir gestaltdoeleindes met mekaar vergelyk word, kan daar tot die slotsom gekom word dat die verskillende teorieë 'n gedeeltelike ooreenstemming ten opsigte van sommige aspekte toon. As die ses fases van Brock en Salerno (1994) as basis gebruik word, kan die volgende vergelyking saamgestel word:

- **Fase van Verlies**

Die fase van Verlies stem grootliks ooreen met Bridges (1991) se Fase van Einde. Die kenmerkende gedrag in die fase kan met Lessem (1994) se **reaktiewe leerder** vergelyk word. Volgens Lessem (1994) tree reaktiewe leerders eers op en leer dan uit die gevolge van hul dade. Die gevaar is dat hulle hul blindelings in 'n situasie kan begewe. Dit kan dui op 'n individu wat die verandering bloot beleef en op die verlies reageer in plaas daarvan

om met die eindes te deel. Waar Lessem egter aandui dat die reaktiewe leerder 'n mindere mate van denke en gevoel en 'n meerdere mate van dade toon, is die individu vir Bridges(1994) sowel as Brock en Salerno (1991) in hierdie fase egter meer 'n "slagoffer" van die verandering, wat optrede inhibeer.

- **Fase van Twyfel**

Die fase van Twyfel kan met die aanvang van Bridges (2003) se Neutrale fase vergelyk word. Alhoewel daar nie 'n klinkklare afsnypunt tussen die fases is nie, dog die oorgang geleidelik en subtiel is, kan verskillende kenmerke in elke fase tog onderskei word. Nie een van Lessem (1994) se leerstyle blyk egter vergelykbaar met dié fase te wees nie.

- **Fase van Ongemak**

Die fase van Ongemak is steeds deel van Bridges (2003) se Neutrale Fase. Nie een van Lessem (1994) se leerstyle kan met die fase vergelyk word nie, dog dit blyk tog asof die analitiese gedrag van die **doelgerigte leerders** 'n groot bydrae kan lewer om die ongemak te hanteer. Die doelgerigte leerders volg 'n metodiese benadering tot leer en bestuur. Hulle is perfeksionisties en sal nie tevrede wees totdat hulle al die aspekte van die situasie in 'n netjiese raamwerk ingepas het nie. Hulle bevraagteken en toets hulle vermoëns. Hulle toon 'n meerdere mate van denke en dade en 'n mindere mate van gevoel sodat ongemak in dié fase beperk word en die individu rigting na die fase van ontdekking kry sonder om deur die Gevaarsone te gaan.

- **Gevaarzone**

Die Gevaarsone is nog steeds deel van Bridges (1991) se Neutrale fase. Nie een van Lessem (1994) se leerstyle kan egter hiermee vergelyk word nie, aangesien die leerstyle op ontwikkeling gerig is en nie op patologiese aspekte nie.

- **Fase van Ontdekking**

Die fase van Ontdekking is kenmerkend van Bridges (2003) se Nuwe Begin. Daarby kan verskeie van Lessem (1994) se leerstyle by die fase inpas.

- Die **eksperimenterende leerders** is byvoorbeeld buigsaam, oop van gemoed en wil graag in 'n verskeidenheid van nuwe situasies eksperimenteer, dus is die soort optrede uiters geskik vir ontdekking. Hulle word egter gou moeg van herhalende gedrag en wil voortdurend gestimuleer word, dus moet daar gewaak word teen 'n

beweging in sirkels. Verder is hulle risikonemend en opportunisties van aard. Hulle onderhandel graag op 'n gedetermineerde en kompeterende wyse om die ideale toekoms te skep. In 'n leersituasie is hulle op soek na iets nuuts, 'n verskeidenheid van leeraktiwiteite, interessante probleme en 'n prettige groep om idees mee uit te ruil. Hulle toon 'n meerdere mate van denke en 'n mindere mate van gevoel en daad.

- Die **responderende leerders** is mensgeïntereerd en hou daarvan om saam met ander te leer. Die sosiale konteks van 'n nuwe situasie is vir hulle belangrik en hulle leer graag in 'n verhouding met 'n afrigter. In 'n nuwe situasie wil hulle graag weet of dit genotvol sal wees, of die mense mekaar sal kan help, of daar geskikte afrigters sal wees en of die mense aangenaam is om mee saam te werk. Hulle toon 'n mindere mate van denke en daad en 'n meerdere mate van gevoel. Die responderende leerder se optrede sal dus veral geslaag wees in situasies waar groepleer van toepassing is.
- Die **bedrywige of energieke leerders** vaar goed in nuwe situasies wat met emosie belaaï is. Hulle hou van 'n kompeterende omgewing, word maklik emosioneel opgewek om te presteer en reageer goed op beloning. Hulle is ook vinnig om nuwe geleenthede te identifiseer, met verandering te eksperimenteer en vrydenkend op te tree. 'n Leersituasie moet vir hulle relevant wees, hulle persoonlik en emosioneel uitdaag, deur 'n kundige aangebied word en ruimte vir maneuvring laat. Hulle toon 'n meerdere mate van gevoel en daad en 'n mindere mate van denke.

- **Fase van Begrip**

Aangesien die Nuwe Begin die laaste van drie fases is wat deur Bridges (2003) beskryf word, dek sy materiaal nie die verdere fases wat deur Brock en Salerno (1994) beskryf is nie. Dit blyk egter asof Lessem se **harmonieuse leerders** hier vergelykbaar is, aangesien hulle graag hul eie potensiaal en die potensiaal van diegene om hulle wil verwesenlik. Eie aan die Begripfase is die selfvertroue om pragmaties en produktief te wees. Dit manifesteer in die harmonieuse leerder se behoefte om besigheid- en akademiese strukture te harmonieer om 'n balans tussen teorie en praktyk te bewerkstellig. Hulle dink vanweë hulle begrip eerder in terme van 'n geheel as die dele daarvan en kan dus 'n komplekse samestelling van aktiwiteite en ervarings, konsepte en metodes, kulture en strukture konseptualiseer.

As bestuurders is hulle op ontwikkeling gerig en bring hulle graag mense met mekaar in verbinding en stel hulle sodoende energie vir die verwesenliking van potensiaal vry. In 'n nuwe situasie is hulle op soek na 'n betekenisvolle leerervaring, maak hulle 'n diepgaande studie van situasies en onderwerpe, genereer hulle 'n wye reeks van

kruiskulturele, interorganisasoriese en multidissiplinêre kontekste en benut hulle die geleentheid om betekenisvolle verhoudings met andere te vestig. Lessem (1994) meen dat hulle 'n meerdere mate van denke en gevoel en 'n mindere mate van daade toon, dog Brock en Salerno (1994) stel dit dat individue in die fase van Begrip pragmaties en produktief is, wat dus ietwat weersprekend van mekaar is.

- **Fase van Integrasie**

Die fase van Integrasie kan vergelyk word met die **inspirerende leeders** wat kreatief te werk wil gaan. Hulle wil deur inspirerende mense omring wees en met oorspronklike idees werk. Hulle wil onkonvensionele terreine betree en tot die oorsprong van dinge, kulture en instellings deurdring. As bestuurders het hulle die moed om te droom. Hulle stel 'n toekoms in die vooruitsig en werk hartstogtelik om dit 'n realiteit te maak. In 'n nuwe situasie is hulle op soek na 'n unieke geleentheid, blootstelling aan innoverende instruksies, uitvindings in hulle veld, en kreatiewe mense om mee saam te werk. Hulle toon 'n meerdere mate van denke, gevoel en daade, wat 'n wye leerveld impliseer. In werklikheid is inspirerende leeders sprekend van diegene wat 'n veranderingsiklus bemeester het en na hoër hoogtes mik.

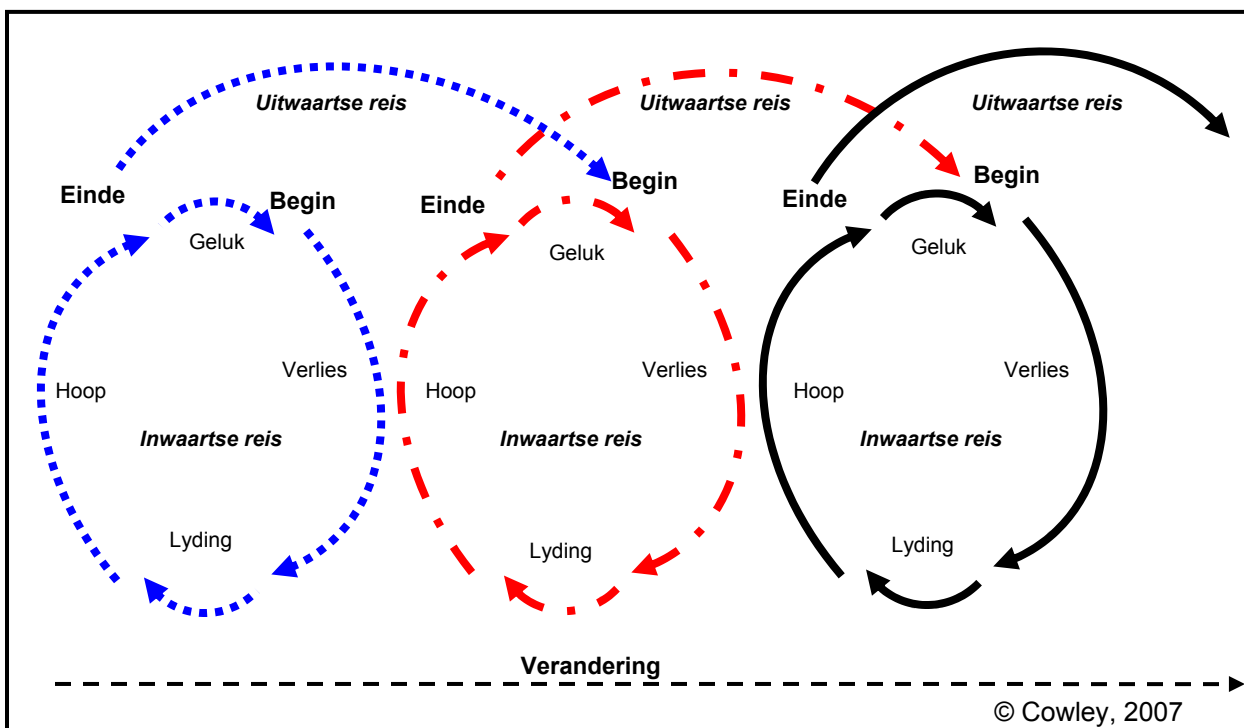
8.8 Implikasies

Daar is in die hoofstuk na aanleiding van die verhaal oor die uittoeg van die Israeliete uit Egipte deur die woestyn na die Beloofde land, uitgewys dat verandering op 'n sikliese wyse in verskillende fases geskied. Daar is verskillende sienswyses met betrekking tot die fases van verandering en die teorieë van Hudson en MacLean (1995), Bridges (1991, 2003), Brock en Salerno (1994) en Lessem (1994) is kortliks bespreek. Alles inaggenome, bied elkeen van die teorieë 'n waardevolle bydrae tot 'n beter begrip van die fases van verandering en kan dit sinvol in 'n geheelbeeld geïntegreer word.

Die belangrikste aspekte van die verskillende sienswyses word in figuur 8.8 saamgevat ten einde genoemde geheelbeeld te illustreer. Die veranderingfases soos dit in die Wiel-van-die-lewe voorkom, word in die eindelose sirkulêre veranderingsiklus van Hudson en McLean (1995) uitgebeeld om die beginsel te illustreer dat die waarskynlikheid van verlies die grootste is wanneer 'n individu intense geluk ervaar. Verlies bring op die lange duur lyding, wat slegs deur middel van hoop oorbrug kan word. Verandering dwing 'n individu of organisasie tot 'n

inwaartse reis van leer en ontwikkeling en lei uiteindelik akkumulerend tot die uitwaartse reis van innovering en transformasie. Aangesien verandering egter voortdurend voorkom, lei die afsluiting van een siklus van verandering 'n nuwe siklus in, soos wat die hoofstukke in 'n verhaal mekaar opvolg. Dié sikliese proses vind voortdurend plaas, totdat 'n persoon of organisasie se lewe tot 'n einde kom, of totdat 'n verandering voorkom wat só ingrypend is, dat dit die sikliese proses in 'n ander wentelbaan plaas. In so 'n geval word van kwantumverandering gepraat.

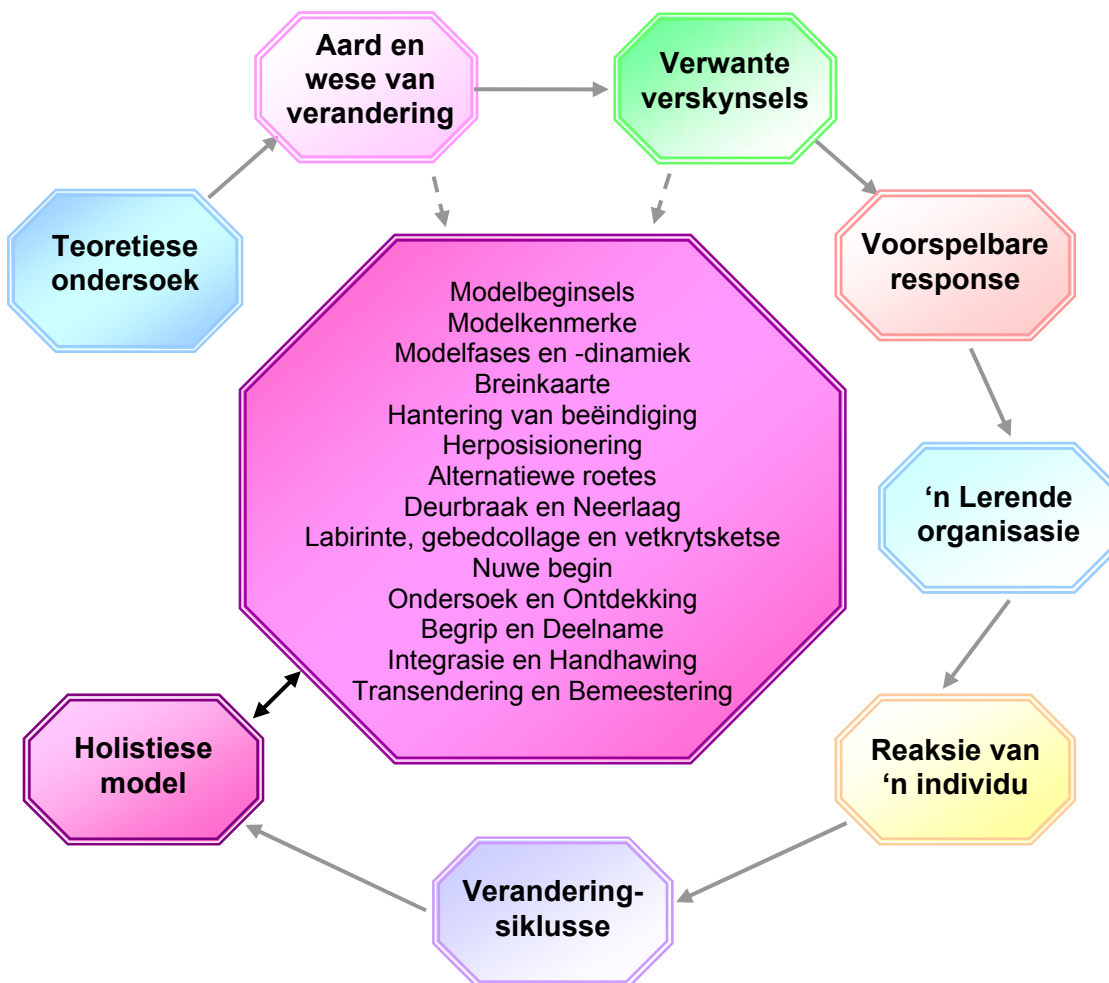
Figuur 8.8: Voortdurende veranderingsiklusse



Die vraag ontstaan nou wat die aard en dinamiek van 'n volgehoue sikliese proses van verandering is, met die oog daarop om 'n samevattende model van verandering daar te stel, wat as grondslag vir die inhoud van die beoogde werkwinkel en opvolgessie kan dien.

Die samevattende model word in hoofstuk 9 bespreek. Hierdie model sal dan ook in die werkwinkel en opvolgessie aangewend word om begrip vir die fases van verandering by proefpersone tuis te bring. Die leerinhoud van hoofstuk 9 behels modelbeginsels en -kenmerke, die fases en dinamiek van die model, breinkaarte, asook hanteringmetodes per fase en word in figuur 8.9 aangedui.

Figuur 8.9: Vooruitskouing: holistiese veranderingmodel



9 Holistiese model van 'n veranderingproses

9.1 Inleiding

Tot dusver is uitgewys dat 'n individu verandering in fases hanteer, net soos die uittog van die Israëliete uit Egipte, deur die woestyn, na die Beloofde Land. Die fases is egter siklies van aard aangesien verandering iets is wat herhaaldelik in die lewe van 'n individu voorkom, dus word daar van 'n proses van verandering gepraat.

Verandering tas die kern van 'n individu se behoeftes aan, naamlik die behoefte aan waardigheid en bring daarmee saam die vrees vir onwaardigheid. Die behoefte aan waardigheid kom, wat die werklewe van 'n individu betref, in hoofsaaklik vier behoeftes na vore, naamlik die behoeftes aan bemeestering, doel, respek en aanvaarding. 'n Individu wil graag in staat wees om verandering met selfvertroue te hanteer, vevulling in terme van doelbereiking te ervaar, respek van andere en die self behou en aanvaar word. Op die keper beskou, stem die vier behoeftes ooreen met die behoeftes van vier generasies, soos in hoofstuk 4, gedeelte 4.6 uiteengesit word.

Dit is egter ook so dat die persepsies en denkpatrone van 'n individu die hantering van verandering beïnvloed. Dié persepsies en idees ("*beliefs*") is die resultaat van bepaalde opvattinge wat uit skemas in die brein voortspruit. Dit beïnvloed die gedagtes en gevoelens van 'n individu. Volgens die motiveringsiklus van Hultman (1998, p. 35), soos bespreek is in hoofstuk 7, gedeelte 7.2, is die gevoelens, gepaardgaande met die waardes van 'n individu, die grondslag vir besluitneming en daaropvolgende aksies. Behoeftbevreëdiging spruit voort uit gekose aksies.

Dit is die outeur van die proefskrif se waarneming dat geskikte opvattinge, gedagtes en persepsies rakende verandering tot 'n gesonder grondslag van gevoelens, besluite en aksies aanleiding sal gee. Indien persepsies egter op ontoereikende skemas berus, sal 'n individu die veranderingsiklus op 'n onvolledige of ontoereikende wyse hanteer en uiteindelik op mislukking of neerlaag met betrekking tot 'n verandering afstuur. Op sy beste sal die verandering slegs gedeeltelik hanteer word. Daar sal gevolglik in elke fase heelwat onvoltooide aspekte agterweë bly, wat dan in die volgende siklus na vore sal tree as

veranderlikes wat persepsies beïnvloed en onopgeloste emosies stimuleer om die nuwe emosies te kontamineer.

‘n Individu het kragtige breinkaarte met betrekking tot die veranderingsiklus nodig ten einde op ‘n lerende wyse met verandering om te gaan. Die wyse waarop skemas in die brein gevorm word wat dan as kragtige breinkaarte vir optrede dien, is in hoofstuk 7, gedeelte 7.5 bespreek. Wat verandering betref, is bestaande skemas in die reël onvoldoende om ‘n individu in staat te stel om dit te hanteer. In dié hoofstuk word ‘n geïntegreerde holistiese model van die siklus van verandering aangebied, gerugsteun deur breinkaarte wat kragtige psigotegnologie vir die hantering van verandering voorstel.

9.2 ‘n Holistiese veranderingmodel

9.2.1 Modelbeginsels

Die model is op die volgende beginsels gebaseer:

- **Beginsel 1: Verandering is siklies van aard**

Dié beginsel is ontleen aan die Wiel-van-die-lewe, soos gerugsteun in die werk van Brock en Salerno (1994), Bridges (1991) en Hudson en McLean (1995). Dit dui op die feit dat verandering ‘n herhalende verskynsel is wat, net soos die seisoene, keer op keer voorkom. As gevolg van die herhalende aard van verandering, is daar ‘n bepaalde dinamiek wat bemeester kan word deur van ‘n geskikte breinkaart gebruik te maak. So ‘n breinkaart word in figuur 9.1 later in die hoofstuk aangebied.

- **Beginsel 2: Hedendaagse verandering is kompleks van aard**

Hedendaagse verandering staan met dinamiese kompleksiteit in verband, deurdat die oorsake en gevolge van verandering in tydfases van mekaar geskei is. Dit is ook subtiel van aard en moeilik bepaalbaar. Die beginsel spruit voort uit die konsep van sisteemdenke soos deur Senge (1990) beskryf en in hoofstuk 6, gedeelte 6.5 bespreek is.

- **Beginsel 3: Begrip vir verandering verg 'n kragtige stel breinkaarte**

Weens die aard van dinamiese kompleksiteit is dit noodsaaklik dat kragtige breinkaarte daargestel word wat 'n spesifieke konseptuele raamwerk en taalgebruik om die dinamiek te ontleed, aanbied. Die geheelbeeld van die veranderingproses sowel as die interverwantskappe tussen elemente van die verandering word hierdeur meer begryplik gemaak, na aanleiding van Senge (1990, p. 130) se idee dat dit maklik is om tussen die detail van die bome in die woud verlore te raak in plaas daarvan om die geheelbeeld van die woud raak te sien.

- **Beginsel 4: Die veranderingsiklus bestaan uit sewe fases:**

- Die fase van Einde: Verlies en Afskeid
- Die Neutrale fase: Herposisionering of Alternatiewe Roetes
- Die Neutrale fase: Deurbraak of Neerlaag
- Die Nuwe Begin: Ondersoek en Ontdekking
- Die fase van Begrip en Deelname
- Die fase van Integrasie en Handhawing
- Die fase van Bemeestering en Transendering

- **Beginsel 5: Drie alternatiewe roetes kom in die veranderingsiklus voor**

Die drie alternatiewe roetes spruit uit die onvermoë om suksesvol te herposisioneer of die oneffektiewe hantering van fase 1 en fase 4 voort. Dit lei uiteindelik na Neerlaag, buiten as daar 'n kragtige ommeswaai voorkom, wat 'n individu terug op die pad na Deurbraak plaas.

- **Beginsel 6: Elke fase het bepaalde kenmerkende eienskappe ten opsigte van die volgende aspekte:**

- Kenmerkende Ervaring
- Kenmerkende Opvatting
- Kenmerkende Gedagtes
- Kenmerkende Gevoelens
- Kenmerkende Gedrag
- Kenmerkende Spraak

- Kenmerkende Uitdaging
- Kenmerkende Stryd om die uitdaging die hoof te bied
- **Beginsel 7: Op die weg na die volgende fase is daar 'n inwaartse sowel as 'n uitwaartse reis betrokke**

Die konsep van 'n inwaartse en uitwaartse reis word in die werk van beide Hudson en McLean (1995, p. 32) en Lessem (1991, pp. 32-47) gevind. Die inwaartse reis in die model dui op die innerlike dinamiek van 'n individu met betrekking tot beweging deur 'n fase. Die uitwaartse reis dui op die daaropvolgende aksies of handeling wat deur 'n individu uitgevoer word, na aanleiding van die bestemming wat tydens die inwaartse reis gevisualiseer is.

- **Beginsel 8: Suksesvolle beweging deur 'n veranderingsiklus gaan met leer gepaard**

Individue met 'n lerende ingesteldheid sal by wyse van generatiewe leer (Marquardt, 1996, p. 39) deur 'n veranderingsiklus beweeg. As gevolg van insigte wat bekom word, sal 'n individu in staat wees om na 'n hoër vlak van funksionering te transendeer, tot op die vlak waarop hy of sy verandering kan loods en beheer, in stede daarvan dat dit iets is wat met 'n individu gebeur (vergelyk hoofstuk 6, gedeelte 6.9).

- **Beginsel 9: 'n Gebrek aan leer bring stagnasie mee**

In gevalle waar 'n individu nie uit 'n veranderingproses leer en die take verbonde aan elke fase sinvol bemeester nie, sal beweging deur die veranderingsiklus tot stilstand kom en 'n individu sal binne 'n bepaalde fase in 'n doellose sirkelgang beweeg. 'n Individu sal tydens elke volgende verandering met dieselfde probleme worstel en dieselfde oneffektiewe metodes gebruik om dit te hanteer. Dit staan as stagnasie bekend. 'n Kragtige metafoor in dié verband is die verskil tussen 'n doolgang en 'n labirint, wat in gedeelte 9.8.1 bespreek word.

- **Beginsel 10: Bemeestering van verandering behels 'n vernuwing van die gemoed, transendering en transformasie van 'n individu as mens**

Die saad vir suksesvolle bemeestering van verandering ontkiem in die gemoed en kom tot uiting in die gedagtes, emosies, spraak en gedrag van 'n individu. Die model maak

voorsiening vir individuele vernuwing, transendering en transformasie in gevalle waar 'n individu deur middel van paradigmaskuiwe genoegsaam groei en ontwikkel om 'n volgehoue gees van aksieondersoek te openbaar en uit te leef. In só 'n geval is 'n individu in staat om binne die raamwerk van vrymakende beginsels te opereer en voortdurend tot hoër hoogtes te ontwikkel.

9.2.2 Kenmerke van die model

Die model het die inhoud van die vorige hoofstuk ten grondslag en het die volgende kenmerke:

- Die model is **holisties** van aard deurdat dit die veranderingproses in een oorsigtelike beeld weergee en terselfdertyd die dinamiek van die proses uitbeeld.
- Die model is **geïntegreerd** deurdat dit die kernelemente van die veranderingproses in terme van sewe fases en drie alternatiewe roetes weergee.
- Die model is **siklies** van aard deurdat dit op 'n tydperk dui na verloop waarvan sekere tendense hulleself herhaal. Die veranderingproses word as 'n herhalende siklus uitgebeeld wat in beide 'n spiraalvormige of sirkelvormige wyse kan voortsnel, afhangende van die mate van leer en bemeestering wat in die proses plaasvind.

9.2.3 Sewe fases van die model

Die model behels sewe fases waardeur 'n individu op 'n sikliese wyse beweeg, naamlik:

- **Fase 1: Verlies en Afskeid**

Die konsepte van verlies en afskeid soos wat dit in die eerste fase van 'n veranderingsiklus voorkom, is algemeen bekend. Dit stem ooreen met die posisie van verlies op die Wiel-van-die-lewe, die fase van Verlies wat deur Brock en Salerno (1994) gemeld word en die fase van Einde wat deur Bridges (1991) beskryf word. Dié fase word in die proefskrif die fase van "Verlies en Afskeid" genoem omdat afskeidneming van die verlede 'n integrale deel van beweging deur die fase behels. Individue wat dit nie regkry om van die verlede afstand te doen ten einde die toekoms aan te gryp nie, stagneer in dié fase sodat daar nie progressiewe beweging deur die siklus voorkom nie. Diegene wat gedeeltelik of oneffektief van die verlede afskeid neem, beweeg wel vorentoe na 'n

volgende fase. Hulle sal egter probleme met die bemeestering van take tydens die fase van Herposisionering ondervind en hulself spoedig op die weg na Neerlaag bevind.

- **Fase 2: Neutrale fase: Herposisionering**

Bridges (1991, p.p. 34- 49) beskryf 'n neutrale fase waardeur individue beweeg voordat hulle by 'n nuwe begin betrokke raak. Hy verwys na 'n soort niemandsland wat hy as 'n "nêrens tussen twee êrense" (p. 35) beskryf. Sy sienswyse is in hoofstuk 8, gedeelte 8.4 bespreek en daarin is aangedui dat die neutrale fase 'n gevaarlike sowel as opportunistiese plek is, aangesien dit die kern van die transisieproses (proses waartydens die emosionele omkeer plaasvind) is en so 'n transisie tyd verg om plaas te vind.

Met betrekking tot die model, wil die outeur graag die konsep wat Bridges as die neutrale fase voorhou, benut, dog dit meer breedvoerig aanwend deur die omkeer wat in die neutrale fase plaasvind (of nie plaasvind nie in gevalle waar die veranderingproses skeefloop) in 'n breinkaart te plaas wat 'n individu sal help om meer effektief daardeur te werk ten einde by Ondersoek en Ontdekking uit te kom. Dié proses wat tot Deurbraak lei, kan dan as die fase van Herposisionering beskou word. Indien geen herposisionering plaasvind nie, dog 'n individu op alternatiewe roetes verdwaal raak, sal 'n individu by 'n posisie van Neerlaag uitkom. 'n Kragtige metafoor vir die posisie van Neerlaag is die "dal van doodskaduwee" waarna in Psalm 23 verwys word.

Herposisionering gebeur egter nie vanself nie. Die fase van Herposisionering is 'n nuwe fase wat deur die outeur ingebring word ten einde voorsiening te maak vir progressiewe beweging na 'n deurbraak. Die outeur stem nie saam met Brock en Salerno (1994) dat 'n individu noodwendig deur al die fases in wat hulle die "Interveranderingsiklus" noem, moet beweeg nie. Sommige individue, en meer bepaald diegene wat effektief uit vorige ervarings van verandering leer en dus oor voldoende breinkaarte vir die hantering van verandering beskik, neem afskeid van die verlede en raak betrokke by 'n tydperk van herposisionering wat hulle in staat stel om vinnig 'n deurbraak te bereik en na die fase van Ondersoek en Ontdekking te beweeg. Daarby is dit nodig dat daar in die breinkaart wat in die proefskrif voorgehou word, voorsiening gemaak word vir aktiwiteite wat 'n individu in staat sal stel om wel effektief vanaf Verlies en Afskeid na Deurbraak te beweeg. In 'n tydperk waar toekomstskok aan die orde van die dag is, maak dit nie sin om individue te leer om eers deur die fases van twyfel en ongemak te beweeg, soos Brock en Salerno (1994) voorstel, voordat hulle die toekoms begin ondersoek nie. Daar bestaan kragtige

psigotegnologie om 'n individu te help om die fase van Deurbraak te bereik sonder om kosbare tyd aan onnodige aktiwiteite af te staan.

Dit word nie betwyfel of betwis dat individue wat nie oor die nodige vaardighede beskik om verandering effektief te hanteer, wel deur 'n siklus soos wat Brock en Salerno (1994) beskryf, kan beweeg nie. Die twee konsultante het immers wye ervaring op die gebied van verandering en doen na die mening van die outeur goeie werk op dié gebied. Daar word bloot gepostuleer, volgens die beginsels van 'n lerende organisasie, dat daar ook ander maniere is en kan wees om na verandering te kyk en die model wat in die proefskrif voorgehou word, is 'n voorbeeld van 'n nuwe wyse om verandering te beskou.

- **Fase 3: Deurbraak of Neerlaag**

Die kern van die Neutrale fase is vir die outeur die kentering wat plaasvind sodat 'n individu deur middel van herposisionering 'n deurbraak in sy of haar denkwyse ondervind, wat hom of haar in staat stel om met energie en ywer 'n nuwe rigting in te slaan. Indien 'n individu nie so 'n kentering ondergaan nie, sal 'n deurbraak nie plaasvind nie en sal 'n individu noodwendig op die weg na 'n neerlaag beweeg. Neerlaag in terme van die breinkaart is bloot 'n posisie waar 'n individu se beweging deur die veranderingsiklus gestuit word sodat hy of sy verstrik raak. Dit is dan ook soortgelyk aan die posisie wat deur Brock en Salerno (1994, pp. 101-112) as die gevaarsonde beskryf word.

- **Fase 4: Onderzoek en Ontdekking**

Die fase van Onderzoek en Ontdekking kan met Bridges (1991, pp. 50-65) se fase van Nuwe Begin en met Brock en Salerno (1994, pp. 115-131) se fase van Ontdekking vergelyk word. Die outeur vind dit egter nodig om die aspek van ondersoek te beklemtoon, aangesien daar nie veel sprake van ontdekking is as 'n individu nie ook aktief by aksieondersoek betrokke raak nie. Dit is nodig om die beginsels van 'n lerende organisasie, waaronder aksie- en generatiewe leer, by individue tuis te bring en die vierde fase is die mees geskikte posisie in die veranderingsiklus vir dié soort ingrepe.

- **Fase 5: Begrip en Deelname**

Die doel van die fase van Onderzoek en Ontdekking is dat 'n individu 'n rigting vir 'n nuwe toekoms selekteer. Dit is egter 'n taak van 'n heeltemal ander aard om die gekose rigting

in die praktyk in te slaan. In die fase van Begrip en Deelname moet 'n individu volgens die breinkaart dus die begriptaak ten opsigte van die toekoms in praktiese aksies omskep, vandaar die benaming Begrip en Deelname.

Brock en Salerno (1994, pp. 135-149) beskryf wel 'n fase wat hulle Begrip ("*understanding*") noem, gevolg deur 'n fase wat hulle "Integrasie" noem. Hulle model maak egter volgens die outeur nie genoegsaam voorsiening vir die take wat aan die moeilike proses van die implementering van 'n verandering verbonde is nie. Gevolglik is daar besluit om in fase 5 op sowel begrip as deelname te fokus, ten einde in die breinkaart die aandag op die implementering van 'n verandering te vestig. Daar is heelwat inligting oor die implementering van verandering in organisatoriese verband in die literatuur gevind (Cummings en Worley, 1993, pp. 144-161; Conner, 1993, 1998; Hultman, 1998; Lissack en Roos, 1999; Marquardt, 1996; McLagen en Nel, 1995; Robbins, 1992; Kahane, 2000). Inligting oor die persoonlike implementering van verandering is egter skaars, dus is dit nodig om dit verder te omskryf.

- **Fase 6: Integrasie en Handhawing**

Tydens Integrasie en Handhawing word die kringloop van 'n veranderingproses voltooi, aangesien die verandering wat in werking gestel is nou 'n integrale deel van 'n individu se lewenswyse en gedragrepertoire word. Die doel van dié fase is dat die verandering só volkome deur 'n individu geïnternaliseer word, dat dit 'n deel van die identiteit word. Integrasie van die verandering is dus nodig sodat 'n nuwe "huidige situasie" tot stand kom, waartydens die verandering as nuwe realiteit gehandhaaf kan word.

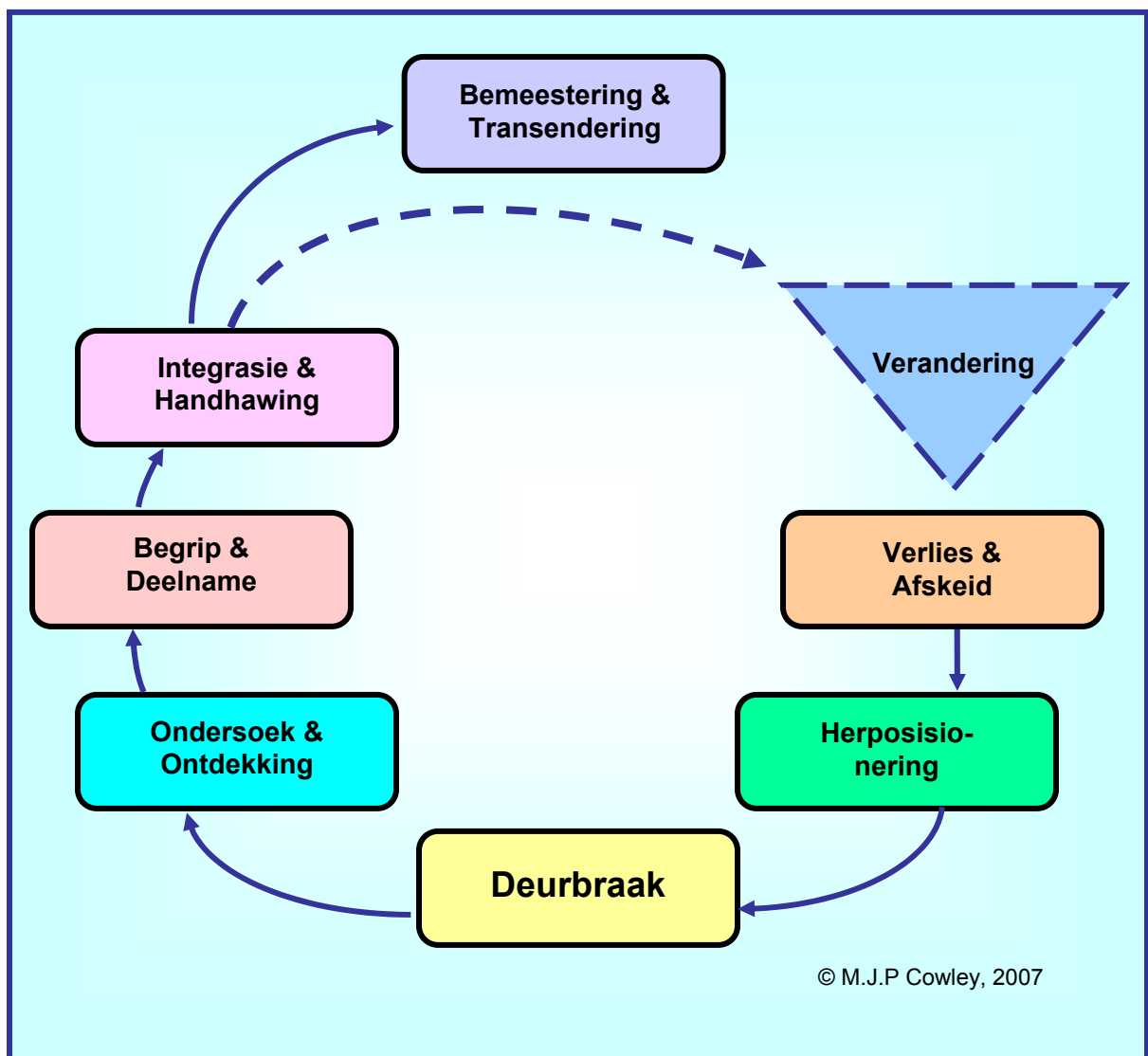
- **Fase 7: Bemeestering en Transendering**

Wanneer 'n individu daarin geslaag het om verskeie veranderingsiklusse in die lewe suksesvol te voltooi en die nuut aangeleerde gedrag te handhaaf, bekom hy of sy genoegsame vaardighede in die hantering van verandering om die grens oor te steek tussen verandering as iets wat met 'n mens gebeur, na verandering as iets wat beplan word ten einde die "lewensboot" in die regte koers te stuur. Die individu het daarin geslaag om verandering genoegsaam te bemeester ten einde na 'n hoër vlak van funksionering te transendeer. Die vroeëre verstrengeling in die fases van verandering het plek gemaak vir volgehoue groei en ontwikkeling, sodat 'n individu ten volle die mens kan wees wat Christus hom of haar bedoel het om te wees. So 'n individu is betrokke by konstruktiewe

bewustheid van eie persepsies, denke, gevoelens, spraak en optrede, asook die invloed wat dié aspekte op die hantering van verandering uitoefen. Die soort bewustheid dring 'n individu voortdurend in die rigting van verdere selfvernuwing, transendering en transformasie. In die Christelike konteks word in 1 Petrus 5:10 verwys na 'n lydingproses wat die individu na emosionele krag en perfektheid in Christus lei, na aanleiding van die Griekese woord "*teleios*" wat perfektheid of volkomendheid beteken.

Die fases volg mekaar logies op afhingende of 'n individu die take verbonde aan 'n bepaalde fase bemeester al dan nie. Die sewe fases word simplisties in figuur 9.1 weergegee om konseptualisering te vergemaklik.

Figuur 9.1: Breinkartaart 1: Die sewe-fase veranderingsiklus



Figuur 9.1 dien ook as die eerste breinkaart. In die breinkaart word verandering in die vorm van 'n gebroke driehoek aangedui. Enige verandering aktiveer die sikliese proses, soos met die pyltjies aangedui word. Daar word ook met 'n stippellyn aangedui dat 'n persoon vanaf die fase van Integrasie en Handhawing die proses sirkulêr kan herhaal. Voorsiening word gemaak vir diegene wat genoegsaam uit die proses leer om die hantering van verandering te bemeester en na 'n hoër vlak van funksionering te transendeer.

Dit is moontlik dat 'n individu in 'n fase kan vasval en daar dus geen voortbeweging is nie. Dit is ook moontlik dat 'n individu wel deur 'n fase kan beweeg, dog nie die take verbonde aan daardie fase sinvol bemeester nie. In so 'n geval vind daar nie voldoende leer plaas om sukses in die volgende fase te behaal nie. 'n Individu gaan gevolglik voort om saam met die verandering te beweeg sonder om werklik fasegewys vooruit te gaan en uit elke fase te leer. In terme van die geheelbeeld van veranderingsiklusse wat in figuur 8.8 in die vorige hoofstuk geïllustreer is, sal 'n individue dan nie by wyse van 'n inwaartse en uitwaartse reis na 'n volgende siklus beweeg wat hantering van verandering betref nie, dog in 'n sirkelgang in dieselfde siklus vasval. Dit beteken dat die nodige vaardighede nie aangeleer word nie en die betrokke persoon ook nie deur middel van innovering en transendering vordering maak nie. Dit gebeur omdat 'n persoon tydens verandering nie herposisioneer om 'n deurbraak te bereik nie. Herposisionering en 'n deurbraak is nie die noodwendige gevolg van beëindiging nie en stagnasie is nie die enigste struikelblok op die pad van veranderinghantering nie. 'n Individu kan ook enige van verskeie alternatiewe roetes inslaan.

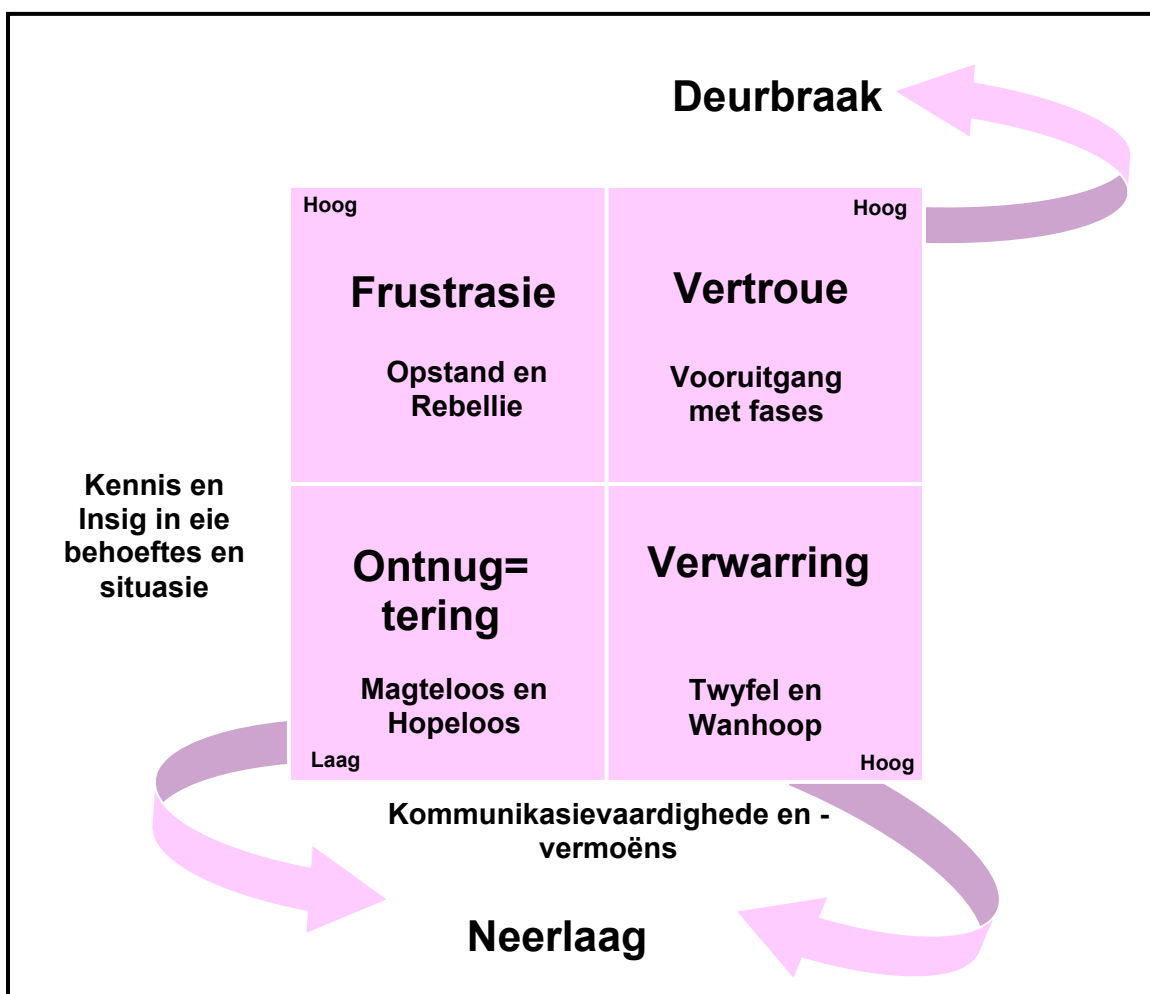
9.2.4 Alternatiewe roetes

Die idee van alternatiewe roetes vind hul oorsprong in die NEOCOM model van Du Toit (1986) soos in hoofstuk 7, gedeelte 7.4 bespreek is. Die model is gebaseer op 'n dialektiese benadering tot die hantering van verandering, sodat daar multidimensioneel oor 'n saak gedink kan word (Dostal, 2004, pp. 255-256). In 'n dialektiese benadering word twee belangrike sake elk op 'n kontinuum van laag na hoog voorgestel. Die twee kontinums word dan op mekaar gepolariseer sodat die een kontinuum die X as en die ander kontinuum die Y as voorstel en 'n matriks daardeur gevorm word. Op dié manier word vier kwadrante gevorm en die interaksie van die kontinums bring 'n nuwe dimensie van aktiwiteit na vore, sodat die "óf/óf" situasie van die twee sake na 'n "sowel-as" situasie verander, terwyl nuwe dimensies ontgin kan word. Die feit dat twee sake in 'n matriks voorgestel word, bring mee dat vier nuwe kenmerke van die twee sake na vore tree, sodat 'n ideale posisie geïdentifiseer kan word. Die ideale posisie is die hoogste punt op beide kontinums gesamentlik.

Volgens die dialektiese benadering bring die NEOCOM model kennis van en insig in eie behoeftes in verband met kommunikasievermoë en -vaardighede, sodat vier kategorieë van waarneembare gedrag daaruit ontleed kan word. Indien aanvaar word dat kennis en insig sowel as kommunikasievermoë en -vaardighede belangrik vir die hantering van verandering is, kan die opsies waar een of beide ontbreek of teenwoordig is, met behulp van die matriks bepaal word.

Dit het die vraag laat ontstaan hoe die vier kwadrante van die NEOCOM model in 'n veranderingsiklus manifesteer? Volgens die waarneming van die outeur, blyk dit dat die gedragpatrone in die kwadrante van die NEOCOM model (vergelyk figuur 7.7 in hoofstuk 7), in verband met die alternatiewe roetes in fase twee van 'n veranderingsiklus staan, soos in figuur 9.2 voorgestel word en op die volgende bladsy omskryf word:

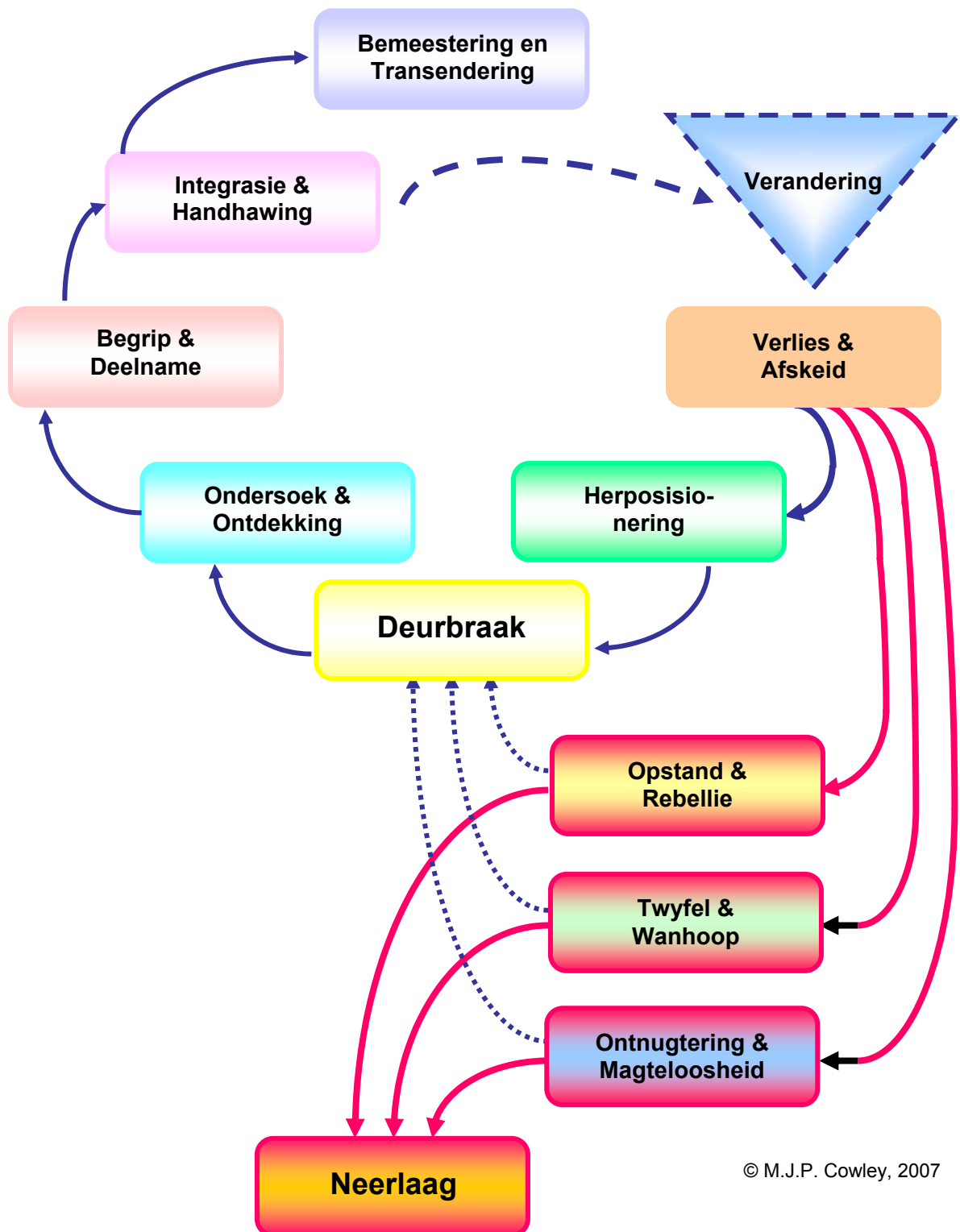
Figuur 9.2: Breinkaart 2: Veranderingmatriks



- Diegene wat laag op albei dimensies van die matriks is, het nie kennis en insig in hulle eie behoeftes of die situasie nie en kan ook nie daarvoor kommunikeer nie. Hulle sal gevolglik ontnugtering ervaar. Die weg wat vir hulle voorlê, lei na 'n besliste neerlaag, aangesien hulle slagoffers van die verandering is.
- Diegene wat hoog op kennis en insig is, dog nie daarvoor kan kommunikeer nie, sal frustrasie ervaar. Onopgeloste frustrasie gee mettertyd tot opstandigheid en rebellie aanleiding, sodat die weg wat voorlê na 'n besliste neerlaag lei.
- Diegene wat min kennis en insig in eie behoeftes of die situasie openbaar, dog wel oor goeie kommunikasievaardighede beskik, sal in verwarring vasval, aangesien hulle bespiegeling hul dieper in hul onkunde sal inlei, sodat hulle ook die weg na 'n neerlaag sal volg.
- Diegene wat oor kennis en insig in eie behoeftes en die situasie beskik, sowel as in staat is om by wyse van sinvolle dialoog daarvoor te kommunikeer, sal vertrouwe ervaar, wat hulle op 'n besliste weg na 'n deurbraak sal plaas.

'n Ontleding van die werk van Feuer (1969b), Geyer (1994), Seeman (1959, 1965, 1967, 1971, 1975), Seeman en Anderson (1983), Seeman, Seeman en Budros (1988) en verskeie ander skrywers wat deur hulle aangehaal word oor aspekte soos hulpeloosheid en vervreemding, het 'n magdom materiaal opgelewer wat met groot vrug in die verklaring van die beweging deur die alternatiewe roetes aangewend kan word. Dié konsepte is in die literatuur wyd nagevors en bespreek en word in die proefskrif benut om die beweging deur die fases van verandering by wyse van alternatiewe roetes wat na Neerlaag lei, op 'n oorspronklike wyse te beskou. Die alternatiewe roetes na afloop van fase 1 word vervolgens in figuur 9.3 op die volgende bladsy uiteengesit. Dit stel die derde breinkaart voor. In wese gaan die alternatiewe roetes daarvoor dat dit moontlik is dat 'n individu tydens fase 1, Verlies en Afskeid, verstrik kan raak en op een van verskeie alternatiewe roetes afdwaal, in plaas daarvan om te herposisioneer en na 'n posisie van Deurbraak te beweeg. Diegene wat kennis en insig in die situasie toon, dog dit moeilik vind om daarvoor te kommunikeer, ervaar frustrasie wat, as dit aanhou, na 'n neerlaag kan lei. Op dieselfde wyse sal diegene wat wel oor 'n situasie kommunikeer sonder dat daar veel kennis en insig voorkom, ook na 'n neerlaag beweeg. Vanselfsprekend sal diegene sonder enige kennis of insig, asook sonder die nodige kommunikasievermoë, ook die pad na 'n neerlaag volg. Laasgenoemde se posisie is hagliker as die ander twee groepe.

Figuur 9.3: Breinkaart 3: Alternatiese Roetes na Fase 1



© M.J.P. Cowley, 2007

Dit is natuurlik ook moontlik dat 'n individu op 'n alternatiewe roete te enige tyd tot die besef van sy of haar dwaalspoor en destruktiewe eindbestemming kan kom en 'n koersaanpassing kan maak om terug op die spoor te kom en na 'n posisie van Deurbraak te beweeg. Dit verg egter spesiale inspanning om van 'n alternatiewe roete af weg te draai en die meeste mense benodig hulp in dié verband.

In figuur 9.3 word 'n bekering vanaf die weg na 'n posisie van Neerlaag tot 'n weg na 'n posisie van Deurbraak, met 'n stippellyn aangedui.

Die geleentheid om op 'n alternatiewe roete verdwaal te raak, volg nie slegs op die fase van Verlies en Afskeid nie. 'n Individu kan op dieselfde wyse in fase 4, Onderzoek en Ontdekking, verstrik raak en op 'n alternatiewe roete beland om na Neerlaag terug te gly. Dit kan gebeur omdat 'n individu nie die beginsels vir koersaanpassing om 'n deurbraak te bereik, voldoende by sy of haar gedragrepertoire geïntegreer het nie. In so 'n geval keer 'n individu na ou bekende gedragpatrone terug vanweë bepaalde skema in die brein wat nie met kragtige nuwe breinkaarte vervang is nie. Dit is dan nodig om die leerervaring te hersien voordat daar na 'n posisie van Begrip en Deelname beweeg kan word.

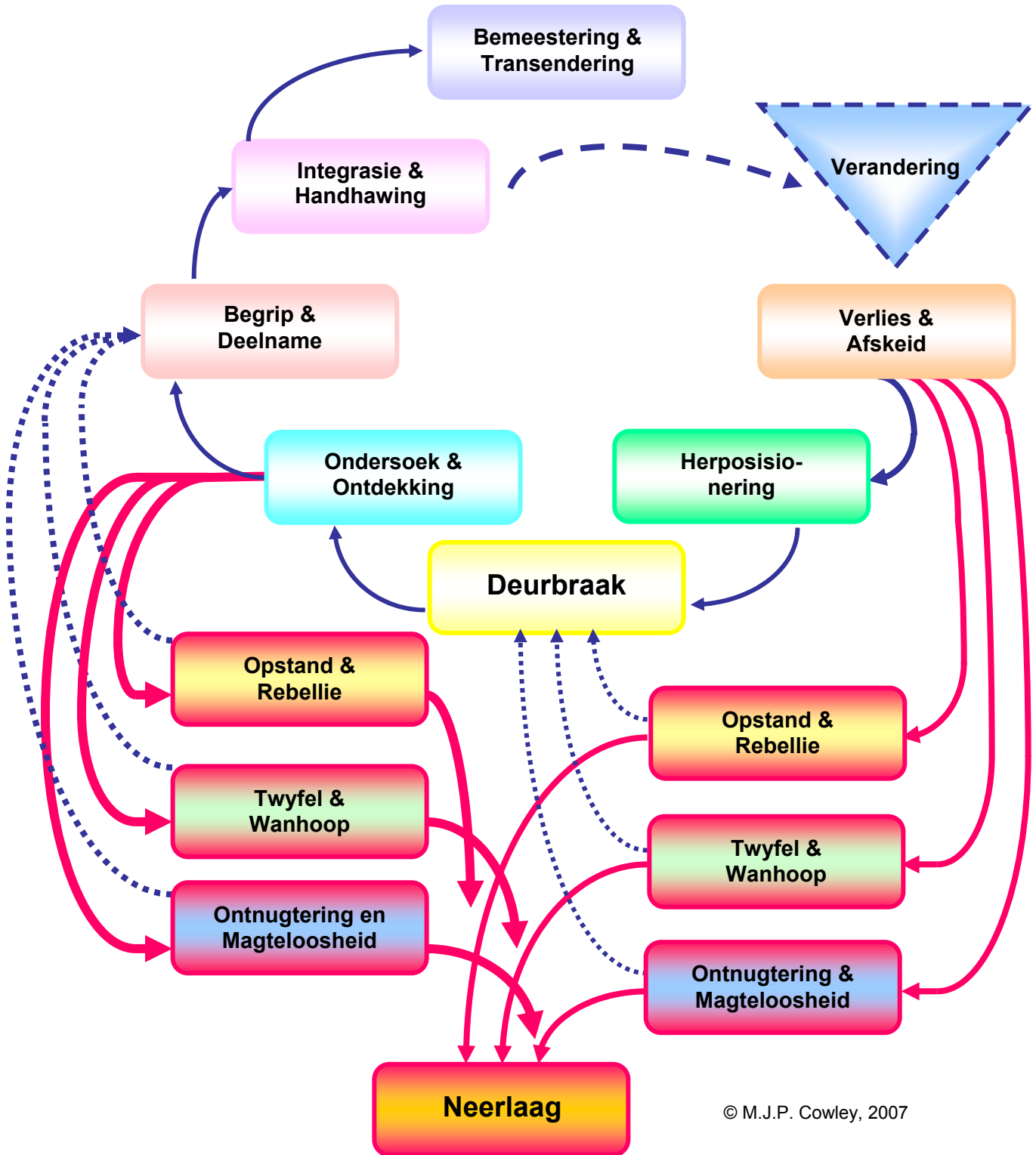
Uit die aard van die saak is dit dikwels makliker om na die regte roete terug te keer as die vaardighede om te herposisioneer eers aangeleer is. 'n Individu moet attent gemaak word daarop dat hy of sy na die ou weë teruggekeer het en die struikelblokke wat daartoe gely het, moet by wyse van refleksie en dialoog hanteer word. Die faktore wat destruktiewe skema daargestel het, moet geïdentifiseer en hanteer word.

Die alternatiewe roetes wat vanuit fase 4 voortspruit, word in figuur 9.4 op die volgende bladsy uiteengesit. Dié figuur stel dan ook die vierde breinkaart voor. Bekering vanaf 'n alternatiewe roete ten einde vir Begrip en Deelname te herposisioneer, word ook in die figuur met 'n stippellyn aangedui.

Soos duidelik uit die twee figure blyk, is beweging deur die veranderingsiklus 'n komplekse proses. Daarbenewens is daar ook 'n dinamiese kompleksiteit binne elke fase ter sprake. Dit hou ook verband met die sukses waarmee die innerlike en uiterlike reis na 'n volgende fase voltooi word.

Fasedinamiek word vervolgens bespreek.

Figuur 9.4: Breinkaart 4: Alternatiewe Roetes na Fases 1 en 4



© M.J.P. Cowley, 2007

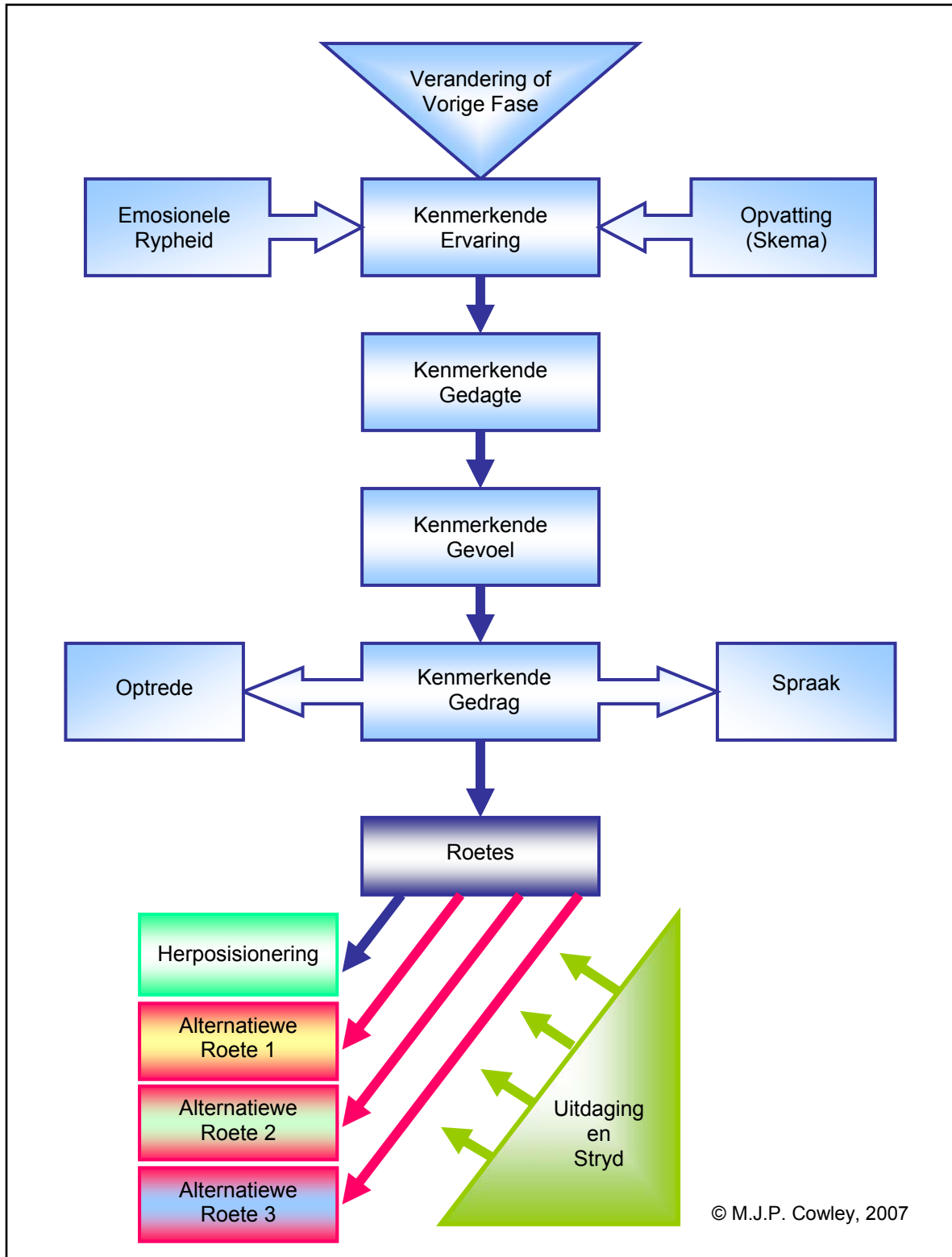
9.2.5 Fasedinamiek

'n Bepaalde dinamiek in terme van die inwaartse en uitwaartse reis wat 'n individu onderneem ten einde deur 'n fase te beweeg, kom in elke fase voor. Die dinamiek in die inisiële fases volg 'n spesifieke patroon, wat grafies in figuur 9.5 (breinkaart vyf) uiteengesit word. Die dinamiek verander egter in die fases wat op Deurbraak volg weens die leerervaring verbonde aan die deurbraak wat gemaak word. In fase 1 begin die patroon byvoorbeeld by die verandering wat plaasvind en 'n individu se inisiële gewaarwording van die verandering, wat in die kenmerkende ervaring van die fase resulteer. Die kenmerkende ervaring word deur die emosionele rypheid van 'n individu en die skema in die brein, wat 'n bepaalde opvatting daarstel, bepaal. Dit het 'n bepaalde gedagtegang tot gevolg, wat die gevoelens van 'n individu beïnvloed.

'n Individu se gedrag, soos dit tot uiting in sy of haar spraak en optrede kom, is die volgende element in die beweging deur die fase. Afhangende van die aard van elke voorafgaande komponent in die fase, sal 'n individu dan een van vier roetes inslaan om na die volgende fase te weeg. Die roetes staan met die vier opsies wat deur Hultman (1998) geopper is en in hoofstuk 7, gedeelte 7.2.9 bespreek is, in verband, naamlik om verandering na te jaag ("pursue"), dit aan te val ("attack"), dit te vermy ("avoid"), of daarvan te probeer ontsnap ("escape"). Dit hou 'n bepaalde uitdaging vir 'n individu in en gaan dus met 'n bepaalde stryd gepaard ten einde hindernisse te oorbrug en die uitdaging die hoof te bied. In die geval van najaging sal 'n individu deur die fase van Herposisionering na 'n posisie van Deurbraak beweeg. In die ander drie gevalle sal 'n individu deur alternatiewe roetes na 'n posisie van Neerlaag beweeg.

Die Deurbraak bring 'n individu by fase 4, Onderzoek en Ontdekking. Indien 'n individu die fase suksesvol voltooi, kan daar na die fase van Begrip en Deelname voortbeweeg word. Aangesien fase 4 egter ten nouste van die kwaliteit van die leerervarings in die vorige fases afhanklik is, kan 'n individu weer eens op een van die vorige alternatiewe roetes terugval. Indien 'n individu die vorige leerervarings herbeskou en herstel, kan daar wel na Begrip en Deelname beweeg word. Indien nie, sal 'n individu hom of haar weer op die ou weë na Neerlaag bevind. Dit is noodsaaklik dat generatiewe leer plaasvind ten einde terugval na vorige gedrag te voorkom. Generatiewe leer verwys na die vermoë om die resultate te behaal waarna 'n mens werklik strewende ag te slaan op die wyse waarop geleer word. Kragtige generatiewe leer vind slegs plaas waar individue hulself verbind het tot die bereiking van doelwitte waarvoor hulle werklik omgee.

Figuur 9.5: Breinkaart 5: Beweging binne 'n fase



9.3 Hantering van Beëindiging: Verlies en Afskeid

Enige nuwe begin vind sy oorsprong in 'n einde. Die eerste fase in die proses van verandering begin dus by die hantering van iets wat eindig (Bridges, 1991, p. 5). Verandering beteken dat die oue verbygaan en dit bring verlies en afskeid mee.

“All changes, even the most longed for, have their melancholy; for what we leave behind is part of ourselves; we must die to one life before we can enter into another.”

Anatole France (Bridges, 1991, p. 20)

Daar is reeds in hoofstuk 7, gedeelte 7.2.1 uitgewys dat elke individu 'n diepgewortelde behoefte aan eiewaarde of vrees vir onwaardigheid ervaar. Die behoefte aan waardigheid word deur die handhawing van die bekende in stand gehou aangesien 'n individu oor vaardighede beskik om die bekende te hanteer, selfs in gevalle waar die bekende situasie nie noodwendig aangenaam is nie.

Sodra 'n individu weens verandering verplig word om die gemak van die bekende situasie te laat vaar ten einde 'n onbekende te betree, kan die basiese vrees vir onwaardigheid manifesteer. Daar is gevolglik 'n natuurlike geneigdheid by 'n individu om verandering te vrees in gevalle waar die behoefte aan waardigheid bedreig word, aangesien die verandering verlies mag meebring. Die individu is bang om beheer te verloor, ervaar dat beheer reeds verloor is, of meen dat hy of sy nie die verandering sal kan hanteer nie en dat waardigheid dus aangetas sal word. Wanneer die verandering voorkom, word 'n individu met die verlies van wat ook al deur die verandering aangetas word, gekonfronteer.

In terme van die generasieteorie wat in hoofstuk 4, gedeelte 4.6 bespreek is, hou die ouer generasies nie veel van verandering nie, terwyl die jonger generasies daarop floreer. Dit impliseer egter glad nie dat 'n individu uit die jonger generasies nie verlies tydens verandering sal ervaar nie. Die “*Baby busters*” met hul vrees vir verlatenheid en hul aangewesenheid op hul netwerk of vriendekring, kan die verlies daarvan net so intens ervaar as wat enige ander generasie verlies ervaar. Daarby is verhoudings vir hulle uiters belangrik en al sou hulle eerder saamwoon as in die huwelik tree, kan daar nie sonder meer aanvaar word dat hulle verandering weens verhoudings wat tot niet gaan, met minder pyn sal beleef nie.

Kenmerkende ervarings van verlies kom egter by al die generasies voor:

9.3.1 Kenmerkende ervaring

Die inisiële gewaarwording van verandering gaan gepaard met die ervaring van **verlies** – die verlies van iets wat was en die aankoms van iets anders of iets nuuts. Brock en Salerno (1994, p. 45) beskryf dan ook die ervaring van verlies as 'n primêre ervaring. Bridges (1991, p. 24) wys daarop dat verlies met 'n rouproses gepaard gaan.

In wese behels 'n ervaring van verlies die gewaarwording dat 'n individu iets, iemand of beheer verloor, kan verloor of verloor het. Die gewaarwording van verlies mag momenteel wees of oor 'n langer tydperk ervaar word. Dit mag ook oor tyd meer intens word sou 'n individu nie die verlies hanteer en verwerk nie.

Volgens die rasionaal wat in hoofstuk 7 uiteengesit is, is dit die outeur se mening dat die gewaarwording van verlies intenser beleef sal word, hoe erger die behoefte aan waardigheid deur 'n beoogde verandering bedreig word. Individue gebruik dikwels die uitdrukking dat hulle **'n ongekende gevoel van verlies** ervaar. Diegene wat nie in kontak met hul innerlike wese is nie, is dikwels nie in staat om die gevoel van verlies te erken nie en beskryf dan **'n intense leegheid**. 'n Man wat sy werk verloor, 'n vrou wat haar man verloor, 'n kind wat sy ouers verloor, 'n jongeling wat 'n vriend verloor, 'n sportheld wat 'n ledemaat verloor, 'n direkteur wat sy status verloor, is alles voorbeelde van intense verlies wat ook aanvanklik as 'n innerlike leegheid ervaar kan word.

Die ervaring van verlies gaan nie net oor moontlike verliese in die hede nie, maar ook oor sogenaamde verliese uit die verlede. 'n Individu kan plotseling met 'n opeenhoping van vorige verliese in die binneste gekonfronteer word, wat die verlieservaring intensifiseer. Dit gebeur weens die werking van skema in die brein. Na aanleiding van die spreekwoord dat dit dikwels die laaste strooihalm is wat 'n kameel se rug breek, gebeur dit ook dat 'n geringe verandering 'n intense verliesreaksie ontlok, omdat 'n individu om een of ander vir hom of haar onbekende rede, die onderbewuste na die bewussynvlak verplaas sodat al die onverwerkte verliese saam met die huidige verlies ervaar word. In so 'n geval kom 'n individu se verlieservaring vir die buitestander as buitensporig groot in vergelyking met die veranderingrealiteit voor. Sou die ervaring van verlies nie met die diepgewortelde behoefte aan eiewaarde en vrees vir onwaardigheid in verband gebring word en hanteer word nie, sal dit 'n onsigbare metgesel op die weg deur 'n veranderingsiklus word wat in verskeie simptome manifesteer om uiteindelik die weg na Neerlaag te baan.

Daar is reeds in hoofstuk 1 uitgewys dat 'n kenmerk van verandering in die 21ste eeu is dat dit voortdurend voorkom en snel op mekaar volg. Indien veranderinge te vinnig op mekaar volg en 'n individu nie die geleentheid het om met die eindes te deel nie, mag 'n individu *toekomsskok* beleef, soos in hoofstuk 1, gedeelte 1.2 uiteengesit is. Dit is die belewenis dat die toekoms oorweldigend vinnig nader kom en 'n individu soos 'n vloedgolf meesleur. Die outeur meen dat die intensiteit van die verlieservaring deur snel opeenvolgende veranderinge geaksentueer kan word, sodat 'n individu later nie meer weet wat die verlies is nie en in die plek daarvan 'n **ongekende leegheid**, gepaardgaande met 'n mate van gedisorïenteerdheid of verwarring ervaar.

Die gedagtes, emosies en gedrag wat met die ervaring van verlies gepaard gaan, vind hul oorsprong in die bepaalde skema wat in die brein vasgelê is, soos in hoofstuk 7, gedeelte 7.5 uitgewys is. Dié skema kom in verskeie opvattinge of wanopvattinge tot uiting, soos vervolgens uitgelig word.

9.3.2 Kenmerkende opvattinge

Dit is die outeur se mening dat die mate van emosionele gereedheid waaroor 'n individu beskik, noodwendig die skema in die brein sal temper en die opvatting oor verandering beïnvloed. Die algemene opvatting van verandering is egter in die reël dat dit onbekend is en dat die verlies aan die bekende pyn meebring. Pyn waarsku teen gevaar en 'n individu sal na aanleiding van bepaalde skema in die brein instinktief reageer om die pyn te hanteer deur na veiligheid te begin soek. Brock en Salerno (1994, p. 44) dui byvoorbeeld aan dat die fokus van 'n individu tydens die ervaring van verlies op **selfbeskerming** is.

Dit is egter moontlik dat 'n individu weens bepaalde opvattinge wat deur skema in die brein gegeneer word, nie oor genoegsame emosionele gereedheid beskik om die onbekende te verken en die proses van verandering sinvol te betree nie. Die skema in die brein predisponeer 'n individu tot bepaalde wanopvattinge en dié wanopvattinge word dan 'n onsigbare krag wat 'n individu noop om 'n alternatiewe roete met die hantering van verandering in te slaan. Alvorens die wanopvattinge kortliks bespreek word, moet bygevoeg word dat die roete wat ingeslaan word, ook afhang van die aard van die verandering self, vorige ervaring met soortgelyke situasies, die intensiteit van die verandering en die mate waartoe die verandering die behoefte aan waardigheid bedreig en dus vrees vir onwaardigheid ontlok.

Die volgende wanopvattinge mag voorkom:

- 'n Eerste wanopvatting mag wees dat verlies **gevaarlik** is en **beveg** moet word. Die opvatting berus op 'n skema in die brein dat verlies met pyn gepaard gaan en dat die pyn oorwin kan word indien 'n individu daarteen **in opstand kom**. Indien dié wanopvatting goed gevestig is en 'n individu intense frustrasie met die verandering beleef, kan dit 'n individu op die alternatiewe roete van Opstand en Rebelle stuur. Dit gebeur veral in gevalle waar 'n individu 'n bepaalde insig in die situasie het, dog nie daarin slaag om daarvoor te kommunikeer ten einde die probleme op te los nie. Die alternatiewe roete van Opstand en Rebelle word in gedeelte 9.5 bespreek.
- 'n Tweede wanopvatting mag wees dat verlies **iets slegs** is wat ten alle koste **vermy** moet word. 'n Skema in die brein dat verlies met pyn gepaard gaan en dat pyn vermy kan word indien die verandering **ontken of negeer** word, gaan met dié opvatting gepaard. 'n Individu sal dus **aan die verlede wil vashou** in die waan dat die toekoms nie dieselfde voordele inhou nie. Indien die wanopvatting goed gevestig is en 'n individu heelwat verwarring met die verandering beleef, kan dit 'n individu op die alternatiewe roete van Twyfel en Wanhoop stuur. Dit gebeur veral in gevalle waar 'n individu min insig in die situasie het, sterk boodskappe ontvang dat daar nie na die verlede teruggegaan kan word nie, dog inkennig teen die naderende toekoms veg. 'n Individu mag heelwat oor die saak kommunikeer, dog die kommunikasie bring net meer verwarring, sodat 'n individu vasgehoek begin voel en wanhoop ervaar. Die alternatiewe roete van Twyfel en Wanhoop word in gedeelte 9.6 bespreek.
- 'n Derde wanopvatting mag wees dat verlies ten doel het om 'n individu **te na te kom** en dat hy of sy dit eerder moet **ontvlug**. Een of ander metafisiese krag wat die verlies sou bewerkstellig het, word in dié opvatting veronderstel en 'n individu meen dat hy of sy kragteloos en/of magteloos in die hantering van die verlies is. Indien dié wanopvatting goed gevestig is en 'n individu min insig in die situasie toon, sowel as probleme ondervind om sinvol daarvoor te kommunikeer, kan dit 'n individu op die alternatiewe roete van Ontnugtering en Magteloosheid stuur. Die alternatiewe roete van Ontnugtering en Magteloosheid word in gedeelte 9.7 bespreek.

Die onderliggende opvattinge wat in die breinskema vasgevang is en tydens die inisiële ervaring van verandering manifesteer, noep 'n individu tot 'n bepaalde gedagtegang oor die verandering. Solank as wat die wanopvatting voortduur, sal 'n individu dit moeilik vind om met

die eindes te deel en die verandering aan te gryp. Die gevaar is dat 'n individu in die verkeerde rigting beweeg wat die veranderingsiklus betref en op 'n Neerlaag in plaas van 'n Deurbraak afstuur.

Die werkbare opvatting is dat verandering nie noodwendig slegs verlies en pyn meebring nie, maar dat elke verandering ook die sleutel tot positiewe groei en vreugde inhou. Verandering is derhalwe iets wat aangegryp of nagejaag moet word ten einde die voordele en geleenthede daaraan verbonde, te ontsluit. Dié opvatting baan die weg tot Herpositionering, gaan met generatiewe leer gepaard en bring 'n individu by 'n Deurbraak uit, sodat daar na die fase van Ondersoek en Ontdekking beweeg kan word.

9.3.3 Kenmerkende gedagtes

Die gedagtes wat 'n individu oor verandering koester, word deur drie bronne gevoed, naamlik die emosionele gereedheid om 'n situasie te hanteer, die opvatting wat uit skema in die brein vergestalt word en die aard en intensiteit van die inisiële ervaring van die verandering. Vier soorte gedagtes wat 'n individu tydens die fase van Verlies en Afskeid bedink, kan geïdentifiseer word:

- **Vermaning tot versigtigheid:** Die opvatting van **onbekendheid** en **onveiligheid** gee aanleiding daartoe dat die brein 'n **vemaning tot versigtigheid** genereer. 'n Individu sal kenmerkend op die aard van die verandering begin fokus en probeer vasstel wat die bedreiging is. Aan die positiewe kant help versigtigheid 'n persoon om te dink voordat aksie geneem word. Dit help om op die hoede te wees vir gevaar of vangplekke. Dit noop 'n individu tot refleksiewe denke oor die verandering. 'n Individu kan dus op innerlike hulpbronne soos kennis, insig en emosionele gereedheid peil trek om die gedagtes op 'n positiewe wyse aan te wend ten einde die verandering te beskou. Dit kan ook gebeur dat 'n individu in oorversigtigheid vasgevang word en in 'n groef beland, aangesien dit maklik weggesteek kan word agter die skans van 'n redelike en rasionele respons op die chaos wat rondom waarneembaar is.
- **Vervolgingwaan of paranoia:** Voortspruitend uit die wanopvatting dat 'n verlies noodwendig **gevaarlik** is en beveg moet word (buiten in gevalle waar so 'n opvatting realisties is weens die gegewe situasie waarin die bedreiging voorkom en dit derhalwe nie 'n wanopvatting is nie), kan 'n individu gedagtes van agterdog begin koester. Die agterdog kan ook voorkom as die versigtigheid te lank aanhou en 'n individu nie

genoegsame inligting ontvang om die situasie op te klaar nie. Indien die agterdog nie verwerk word nie, dog eerder in die binneste vertroetel word, kan dit later tot **paranoia** oorgaan. Paranoïese gedagtes verhoog die vrees vir die onbekende en het 'n verlamme uitwerking op die gedrag van 'n persoon. Die verlamme uitwerking of *paralysis* is afgelei uit die Grieks *para* + *lue* wat beteken om kragteloos te maak of buite staat te stel (HAT, 1994, p. 783). Dié aspek word verder in gedeelte 9.5.3 bespreek.

- **Verwarring en negatiewe verbeelding:** Die wanopvatting dat 'n verlies **iets slegs** is wat vermy moet word saam met die konfrontasie van die werklikheid van 'n verandering, bring **verwarring** mee. Die brein stel iets anders in die plek van die realiteit en 'n individu begin op negatiewe verbeeldingvlugte of voorspooksele van al die slegte gevolge wat moontlik uit die verandering kan voortspruit of daartoe aanleiding gee het, fokus. Die grense tussen die werklikheid en die verbeeldingvlugte vervaag, wat die verwarring intensifiseer. Dit is dus nie vreemd dat 'n individu in dieselfde gesprek sal praat oor planne om die verlede terug te bring (byvoorbeeld die vrou wat planne beraam om haar voorkoms te verander en te verslank ten einde haar man terug te wen), dog terselfdertyd te kenne gee dat die verandering tot mislukking gedoem is (byvoorbeeld dieselfde vrou wat meen dat haar man inherent sleg is, nie vertrou kan word nie, nog al die jare 'n vrouejagter is, nie sy belofte op onderhoud sal nakom nie, die ander vrou in sy lewe gou sal verlaat en uiteindelik eensaam en verlate sonder enige versorging tot niet sal gaan).

Die teenstrydighede in die denke intensifiseer die verwarring sodat 'n individu al hoe meer aan die voor- en nadele van die verandering begin twyfel. Die verandering, wat noodwendig as sleg opgevat word, is net te veel of te oorweldigend vir 'n individu, sodat die brein weier om die werklikheid onder oë te sien. Indien 'n individu 'n geneigdheid het om gebeure met negatiewe verbeelding en voorspooksele te hanteer, sal so 'n individu op al die moontlike negatiewe gevolge van die verandering fikseer, wat beweging na Herposisionering en 'n Deurbraak heeltemal kan kortwiek. 'n Individu beweeg dus al hoe verder op die weg na Twyfel en Wanhoop. Dié aspek word verder in gedeelte 9.6.3 bespreek.

- **Slagoffer van omstandighede:** Die wanopvatting dat verlies ten doel het om 'n individu **te na te kom**, ontlok die gedagte dat 'n individu 'n **slagoffer van omstandighede** is. 'n Individu toon min of geen insig in die veranderende situasie en doen ook niks om vorentoe te beweeg nie. So 'n individu is ook geneig om ander te blameer vir wat gebeur het, soos duidelik uit die slagoffermentaliteit gesien kan word. Die probleem is egter dat 'n

individueels weens die gebrek aan insig verkeerde gevolgtrekkings kan maak, wat sinvolle besluitneming sal uitstel en die magteloosheid en gevolglike traagheid sal verhoog. 'n Individueel beweeg dan al hoe verder op die weg van Ontnugtering en Magteloosheid. Dié aspek word verder in gedeelte 9.7.3 bespreek.

9.3.4 Kenmerkende gevoelens

Bridges (1991, pp. 24-26) wys daarop dat die verlies op verskeie wyses tot uiting kan kom in vrees, woede, hartseer, teneergedruktheid en verwarring. Die kenmerkende gevoel in die fase van Verlies en Afskeid is egter **vrees**. Verandering bring verlies en verlies gaan met vrees gepaard – die vrees om alles prys te gee waaraan 'n individu gewoon is (vrees vir verlies) en/of die vrees oor hoe die lewe sal wees sonder die persoon, proses, gewoonte, besitting, bestendigheid, inkomste of wat ook al aan die verander is (vrees vir die onbekende). 'n Individueel voel bedreig, weerloos en onveilig weens vrees vir die onbekende, naamlik hoe die verandering hom of haar gaan raak. Dit kan egter ook 'n vrees vir die bekende wees, in die geval waar hy of sy weet wat op hom of haar wag, maar nie daarvoor kans sien nie. Die vrees kom in verskeie gedaantes na vore:

- **'n Gevoel van onveiligheid:** Eerstens kom die vrees in die gedaante van 'n gevoel van **onveiligheid** wat met 'n **dringendheid** om iets aan die vrees te doen, gepaard gaan. Vrees het beide 'n positiewe en 'n negatiewe kant. Dit hou 'n individu op sy of haar hoede en waarsku teen gevaar, derhalwe kan vrees 'n beskermmer wees. Vrees kan 'n individu egter ook verlam sodat hy of sy nie in staat is om toepaslike aksie te neem nie. Vrees word slegs negatief as 'n individu daaraan vasklou of nie daardeur gemotiveer word om na veiligheid te soek nie.
- **Die behoefte om die self te verdedig:** Die vrees kom in die gedaante van **wantroue** of **agterdog** en 'n behoefte om die self te verdedig. Dit is kenmerkend van die emosies op die roete van Opstand en Rebellie en word in gedeelte 9.5.4 bespreek.
- **Ontkenning van die realiteit:** Vrees laat 'n individu **verward** ("*confused*"), **verwilderd** ("*perplexed*"), **oorweldig** ("*devastated*") en **oorbluf** of **verstard** ("*petrified*") voel, met 'n gepaardgaande ontkenning van die situasie. Vrees kan só intens ervaar word dat alles net te veel of te oorweldigend voorkom en die brein weier om die situasie te registreer. Die situasie word dan heeltemal ontken ("*denial*") en 'n individu is glad nie gemotiveer om die

verandering te hanteer nie. Dit is kenmerkend van die fase van Twyfel en Wanhoop en word in gedeelte 9.6.4 bespreek.

- **Vrees as ontvlugting:** Weens die vrees voel 'n individu **ontnugter** (“*disillusioned*”), **seergemaak** (“*hurtful*”), **weerloos** (“*vulnerable*”) en **magteloos** (“*powerless*”) om die pyn te hanteer, met 'n gevaardgaande ontvlugting van die realiteite van 'n situasie. Dit is kenmerkend van die fase van Ontnugtering en Magteloosheid en word in gedeelte 9.7.4 bespreek.

Afhangende van die intensiteit van die vrees en die onderliggende gevoelens wat daarmee gevaard gaan, kan 'n individu op verskillende wyses daarvoor praat en optree. In fase 1 moet 'n individu leer om vrees te benut om na veiligheid te soek. Sodra 'n individu veilig is van die gevaar, kan hy of sy die vrees laat gaan en begin dink hoe hy of sy dié soort gevaar in die toekoms kan vermy.

9.3.5 Kenmerkende gedrag

Die kenmerkende gedrag in fase 1 is volgens Brock en Salerno (1994, p. 52) die onvermoë om vorentoe te beweeg. Die persoon verstyf en kom onbuigsaam, traag (“*inert*”), ongemotiveer en strak (“*hidebound*”) voor. Die outeur se waarneming is egter dat dit nie in alle gevalle so is nie. Die opvatting, gedagtes en gevoelens wat 'n individu ervaar, het hom of haar reeds in die rigting van 'n bepaalde roete op die pad van die veranderingproses geplaas. 'n Individu kan dus benewens die traagheid of inersie, reeds in dié fase aanduidings van die volgende optredes gee:

- **Veg** (“*fight*”) om die self teen gevaar te verdedig. Die gevolg is konflik in plaas van die veiligheid wat 'n individu in die geval van die verandering nodig het. Die “vegreaksie” gaan met 'n gevoel van agterdog en gedagtes van vervolging gevaard. In terme van die NEOCOM model (Du Toit, 1986), sal diegene wat hoog op kennis en insig in behoeftes dog laag op kommunikasie is, frustrasie ervaar. Onopgeloste frustrasie kan tot konflik aanleiding gee en dit is dan heel waarskynlik diegene wat die alternatiewe roete van Opstand en Rebelle sal volg indien hul frustrasie nie gepas opgelos word nie.
- **Vlug** (“*flee*”) deur weg te hardloop of die verandering te ontken. Die “vlugaksie” kan in verskeie gedaantes manifesteer, byvoorbeeld die terugval op intraversiewe begrensing,

fisiese en/of psigiese ontrekking uit 'n situasie en ontkenning van 'n realiteit deur bloot aan te hou op die gebaande weg en vas te hou aan die bekende. Wanneer inligting oor die verandering bekom word wat teenstrydig met die skema in die brein is, ervaar die persoon verwarring. In terme van die NEOCOM model sal diegene wat laag op kennis en insig in behoeftes, dog hoog op kommunikasie is, verwarring ervaar. Volgehoue gesprekvoering, sonder insig in die gesprekinhoud, kan meebring dat 'n individu hom- of haarself dieper in die verwarring inpraat. Die verwarring het 'n verlammeende effek op 'n individu en indien die verwarring nie opgeklaar word nie, sal 'n individu heel waarskynlik weens die negatiewe verbeeldingvlugte die alternatiewe roete van Twyfel en Wanhoop inslaan.

- **Vries** (*“freeze”*) weens 'n gevoel van verlamming - glad nie in staat om te beweeg nie. So stel 'n individu hom- of haarself bloot aan die gevolge van die 'n gevaar. Dit is 'n uiters kwesbare posisie om in te verkeer. Die *“vriesaksie”* bring mee dat 'n individu 'n slagoffer van die omstandighede word. In terme van die NEOCOM model sal diegene wat laag op beide kennis en insig in eie behoeftes en kommunikasie is, ontnugtering ervaar. Die ontnugtering gaan dan heel waarskynlik oor na magteloosheid, sodat 'n individu die alternatiewe roete van Ontnugtering en Magteloosheid inslaan.

“Veg” kan nie soseer as inersie of verlamming beskou word soos wat Brock en Salerno (1994) beskryf nie, dog gevriestheid kan egter wel as inersie waargeneem word, asook ontvlugting in gevalle waar die *“vlugaksie”* meer psigies as fisies van aard is.

Die vraag kan gestel word of daar enige aanduidings in die literatuur voorkom met betrekking tot die drie alternatiewe roetes wat 'n individu tydens die fase van Verlies en Afskeid kan inslaan. Die vier gedraggebaseerde reaksies op verandering wat deur Kanter (1983) beskryf is, kan wel lig op die saak werp en met die bepaalde gedrag in die fase van Verlies en Afskeid in verband gebring word. Elkeen word vervolgens kortliks met opmerkings toegelig:

- **Teenkanting** (*“disenchantment”*): Kanter (1983) meen dat sommige individue openlik teen 'n verandering gekant is. Die persoon besef dat die verlede verby is en voel kwaad, negatief en gefrustreerd daaroor. Hy of sy mag probeer om ander werknemers in 'n koalisie te betrek en gedrag soos sabotasie is nie uitgesluit nie. Die persoon sal openlik te kenne gee dat die verandering nie sal werk nie of dat hy of sy uit die organisasie wil wegkom. In kulture waar die uitdrukking van woede aanvaarbaar is, sal 'n persoon vryelik

uiging daaraan gee. In kulture waar dit onaanvaarbaar is, sal 'n individu die woede onderdruk en na passiewe aggressie oorgaan, soos om gerugte te versprei.

Frustrasie kom volgens die NEOCOM model van Du Toit (1986) voor wanneer 'n individu kennis, begrip en insig in eie behoeftes toon, dog nie 'n goeie vermoë en vaardigheid om daarvoor te kommunikeer, openbaar nie. Dit is dus te verstane dat die reaksie aansteeklik in die werksituasie en moeilik om te hanteer kan wees, aangesien diegene wat dieselfde voel, graag mekaar se teenwoordigheid opsoek en mekaar weens hul gebrek aan insig opsweep.

Teenkantinggedrag kan ook in sommige gevalle met Hultman (1998, p. 16) se aanvalreaksie ("*attack*") vergelyk word, aangesien dit met verbale aanvalle gepaard kan gaan, die "vegreaksie" dus. Dit is egter ook 'n aanduiding van die "vegroete" wat ingeslaan word en wat in die ondersoeker se model as die roete van Opstand en Rebelle beskryf word.

- **Disoriëntasie ("*disorientation*"):** Kanter (1983) meen dat sommige persone gedisoriënteer tydens verandering voorkom. Disoriëntasie dui op 'n gevoel van verwarring weens 'n verandering. Gedisoriënteerde persone voel verlore, verward en dikwels onseker van hulle gevoelens. Hulle mors energie daarop om uit te vind WAT hulle moet doen in stede van HOE hulle dinge moet doen. Hulle stel talle vrae en raak gefokus op detail. Dit mag lyk asof hulle 'n goeie mate van leiding nodig het en mag selfs hulle werk ongedaan laat nadat hulle vrae beantwoord is. Hulle word gekenmerk deur "*analysis paralysis*". Hulle voel dat hulle kontak met die prioriteite van hul leefwêreld verloor het en wil die verandering tot vervelens toe ontleed voordat hulle daarop reageer. Hulle stel vrae soos "*Wat moet ek doen?*" of "*Wat moet ek eerste doen?*"

In terme van die model wat die outeur beskryf, kan Kanter se beskrywing van disoriëntasie op 'n individu dui wat veiligheid soek of poog om oor verandering te besin ten einde 'n bepaalde rigting in te slaan, dog nie oor goeie vaardighede beskik om die take verbonde aan die roete te bemeester nie. Disoriëntering is 'n algemene reaksie van mense wat aan duidelike doelwitte en leiding gewoond is. Sodra die verandering voorkom, skep dit onsekerheid en 'n gebrek aan duidelikheid by hulle. Die gedrag kan egter redelik maklik deur middel van die tegnieke van Herposisionering hanteer word. Indien dit nie hanteer word nie, kan die verwarring 'n individu op op die alternatiewe roete van Twyfel en Wanhoop neem.

- **Nievereenselwiging (“disidentification”):** Volgens Kanter (1983) dui dit op gevalle waar ‘n individu hom- of haarself glad nie met die verandering kan vereenselwig nie, dikwels na die verlede verwys en hartseer en bekommernis uitstraal. Diè individu voel dat sy of haar identiteit deur ‘n verandering bedreig word, dus wil hy of sy hom of haar nie met die verandering vereenselwig nie. Hy of sy voel baie blootgestel en sal neig om aan ‘n uitgediende prosedure vas te klou, omdat hy of sy ‘n gevoel van bemeestering en sekuriteit daaruit put. Weens die verlamme uitwerking is ‘n individu glad nie in staat om te beweeg nie. Nievereenselwiging stel ‘n egte “vriesaksie” voor.. Dit kan ook dan ook ‘n beginstadium van die roete van Ontnugtering en Magteloosheid wees, wat in die outeur se model beskryf word. In sommige gevalle kan dit egter ook daarop dui dat die persoon dit moeilik vind om die verlede agter te laat.
- **Losmaking (“disengagement”):** Volgens Kanter (1983) kom ‘n individu onbetrokke by ‘n verandering voor, asof fisies aanwesig maar psigies afwesig. Hy of sy ontbreek aan dryfkrag en toewyding of sal bloot saam met die stroom gaan sonder enige sielkundige investering in die werk. Die persoon is gewoonlik nêrens te vinde as hy of sy gesoek word nie en doen slegs die minimum om ‘n taak afgehandel te kry. Dié soort gedrag dui op losmaking, ‘n sielkundige onttrekking aan die verandering. Tydens onttrekking verloor ‘n individu alle inisiatief en belangstelling in die werk. Hy of sy mag verandering vrees, maar doen niks aan die saak nie en hoop vir die beste. Dit kom met die “vriesaksie” ooreen. Dit kan egter ook met die ontsnappingreaksie (“escape”) wat deur Hultman (1998, p. 16) beskryf word ooreenstem en ‘n egte “vlugaksie” voorstel, naamlik weghardloop of ontkenning van die verandering. Dit kan ook op die beginstadium van die alternatiewe roete van Ontnugtering en Magteloosheid dui.

9.3.6 Kenmerkende spraak

Die kenmerkende spraak van ‘n individu sal volgens die NEOCOM model direk verband hou met die vermoë en vaardigheid van ‘n individu om te kommunikeer. Die inhoud van die spraak sal ook verband hou met die kennis van en insig wat ‘n individu in ‘n veranderingsituasie toon. Volgens Hultman (1998, p. 110) soos in hoofstuk 7, gedeelte 7.2.10 uiteengesit is, kan die inhoud van ‘n individu se spraak uit een of meer van vyf bronne spruit en op die self, ander of die organisasie gerig wees.

Voorbeelde van spraak in die fase van Verlies en Afskeid is die volgende:

- “*Ek weet nie wie om te vertrou nie.*” – Beskrywende idee aanduidend van onsekerheid.
- “*Wat het ek gedoen om dit te verdien?*” – Waarde aanduidend van slagoffermentaliteit.
- “*Dit gaan regtig niks aan die saak verander as ek/jy...*” – Evaluatiewe idee aanduidend van rigiditeit.
- “*Ek gaan my gevoelens vir myself hou.*” - Voorspellende idee aanduidend van die bou van innerlike mure.
- “*Geen probleem!*” – Evaluatiewe idee aanduidend van losmaking.
- “*Dit sal my nie affekteer nie.*” – Evaluatiewe idee aanduidend van losmaking.
- “*My werk het heeltemal verander.*” – Beskrywende idee aanduidend van nievereenselwiging.
- “*Ek is gewoon daaraan...*” – Beskrywende idee aanduidend van nievereenselwiging.
- “*Ek weet nie wat ek moet doen nie!*” – Waarde aanduidend van disoriëntasie.

Die vaardige waarnemer behoort reeds in fase 1 in staat te wees om na aanleiding van ‘n individu se spraak af te lei watter alternatiewe roete ‘n individu mag inslaan ten einde na ‘n volgende fase te beweeg.

9.3.7 Kenmerkende stryd

Die kenmerkende stryd in die fase van Verlies en Afskeid hang af van die roete wat ‘n individu se gedagtegang weens die skema in die brein ingeslaan het.

- Die kenmerkende stryd is om die realiteit van verandering onder oë te neem, van die verlede **afskied te neem** (deur daarvoor te rou, indien nodig, of ten minste emosioneel daarmee te deel) sodat daar ‘n keerpunt kan kom vir beweging na Deurbraak. Die stryd is dus om dit wat verby is, te laat gaan deur die self daarvan los te maak.
- Vir diegene wat verandering as ‘n gevaar wat beveg moet word beskou, is daar die stryd om met onopgeloste woede en/of bitterheid wat in die skema in die brein vasgevang is, te deel. Dit word meer tydens die bespreking van die alternatiewe roete van Opstand en Rebelle toegelig.
- Vir diegene wat enige verandering as iets slegs wat vermy moet word, beskou en in verwarring en negatiewe verbeeldingvlugte vasval, is daar die stryd om beheer oor die denke te verkry, aangesien dit ‘n onvermoë skep om met die verlies te deel en die verlede

te laat gaan. Dit sal help indien 'n individu tussen werklike en denkbeeldige vrese kan onderskei ten einde effektief daarmee te deal, aangesien denkbeeldige vrese die skeidslyn tussen werklikheid en fantasie laat vervaag en twyfel voed. Laasgenoemde word deur 'n individu self geïnisieer deurdat moontlike negatiewe gebeure in die gedagte-wêreld opgetower word. Dit word meer tydens die bespreking van die alternatiewe roete van Twyfel en Wanhoop toegelig.

- Diegene met 'n slagoffermentaliteit, het 'n tweeledige stryd, naamlik om 'n negatiewe ingesteldheid te oorbrug en om die gewoonte om die self as magteloos te sien en op "krukke" staat te maak om die lewe te hanteer, af te leer. Dit word meer tydens die bespreking van die roete van Ontnugtering en Magteloosheid toegelig.

9.3.8 Kenmerkende uitdagings

Die ingesteldheid moet gekweek word dat verandering 'n uitdaging is wat groei, ontwikkeling en nuwe geleentehede meebring mits die regte keuses gemaak word.

Die kenmerkende uitdaging in fase 1 is om met beëindigings ("endings") wat tydens die aanvang van verandering voorkom, te deal. Dit is egter moeilik om met beëindigings te deal indien 'n individu nog onafgehandelde verliese in sy of haar binneste koester. Die onafgehandelde verliese wat tot nog toe in die onderbewuste gesluimer het, word deur die nuwe verlies geaktiveer, sodat 'n individu die verandering meer intens beleef. Vir 'n buitestander lyk dit dikwels asof 'n individu oorreeger. Bridges (1991, p. 22) skryf:

"Overreaction also comes from how past losses have been experienced. When old losses haven't been adequately dealt with, a sort of *transition deficit* is created – a readiness to grieve that only needs an ending to set it off. We see this when people overreact to the dismissal of an obviously ineffective manager or leader, or to some apparently insignificant change in policy or procedure. What they actually are reacting to is one or more losses in the past that have occurred without any acknowledgement or chance to grieve."

Die skema in die brein speel uit die aard van die saak 'n groot rol in onopgeloste emosies en die uitdaging is om by die kern daarvan uit te kom, sodat alle onopgeloste emosionele sake hanteer kan word, alvorens afskeid van die verlede geneem kan word.

9.3.9 Die inwaartse weg na Herposisionering

Die inwaartse reis begin by die hantering van die onderhawige opvattinge, gebaseer op die skema in die brein, sodat 'n paradigmaskuif met betrekking tot verandering bewerkstellig kan word. Verlies is byvoorbeeld 'n natuurlike deel van die lewe, aangesien 'n individu in seisoene leef en seisoene verbygaan. Selfs in die geval van sogenaamde “goeie veranderinge” soos 'n huwelikbevestiging, is daar steeds die ervaring van verlies – verlies aan onafhanklikheid en minder inkomste tot die persoon se beskikking. Net so mag 'n promosie die verlies aan vriende of emosionele sekuriteit beteken, dog dit mag ook beroepvoortgang, 'n groter inkomste en 'n beter lewensomstandighede meebring. Sodra 'n paradigmaskuif bewerkstellig is, is dit nodig dat 'n individu op die omstandighede van die verandering fokus:

- **Skep veiligheid vir die self:**

Die inwaartse reis in fase 1 het 'n emosionele eerder as intellektuele fokus. 'n Individu moet die vermoë aanleer om veiligheid vir die self te skep deur 'n ferm greep op die gevoelens van vrees te verkry. Daar moet ook duidelik tussen werklike en denkbeeldige vrese onderskei word.

- **Dring tot die kern van vrese deur:**

Verder moet daar tot die kern van die vrese deurgedring word, wat 'n dieper inwaartse reis na die minder aangename bestemmings in die verlede behels, sodat die kernoorzaak van die gevoelens van onveiligheid besoek en herstel kan word. Die aspekte van waardigheid en onwaardigheid moet ook ondersoek word, sodat 'n individu insig in eie behoeftes en vrese, asook die gratifikasie daarvan, kan ontwikkel

- **Definieer huidige verliese en handel die rouproses af:**

Sodra die diepliggende behoeftes en oorsake van vrese hanteer is, is dit nodig om huidige verliese duidelik te definieer en te bepaal wat verbygaan, wat dieselfde bly en wat nuut is. Sodra verliese verstaan word, is dit nodig dat 'n individu die rouproses hanteer. Indien 'n individu voortgaan om vorige “verliese” op te diep, is dit aanduidend dat die verlede nog nie genoegsaam verwerk is om afskeid daarvan te neem nie.

- **Bring emosies onder beheer:**

Intense emosies moet onder beheer gebring word voordat 'n individu weer helder oor verandering kan dink. Innerlike mure wat isolasie meebring, moet afgebreek word. 'n Individu moet bewus raak van fisiese traagheid (“*paralysis*” of *inersie*), wat die vermoë tot

aksie blokeer. Gesprekvoering oor die aard en invloed van verandering, wat presies verby is en wat alles daardeur verloor word, kan grootliks bydra om die inwaartse reis rigting te gee.

- **Hanteer negatiewe verbeeldingvlugte en selfspraak:**

Negatiewe verbeeldingvlugte moet geïdentifiseer en doelgerig afgesny word, aangesien dit die traagheid in stand hou of vererger. 'n Individu moet ook van negatiewe selfspraak bewus gemaak word, aangesien dit die verwarring in stand hou of selfs 'n ek-is-die-slagoffer mentaliteit kan kweek.

- **Ontgin die ware kragbronne:**

Die gevoel van magteloosheid, wat veral tydens *toekomsskok* voorkom, kan oorbrug word deur 'n besef dat niemand werklik magteloos is nie, maar dat elkeen inligting konstruktief kan aanwend en bo die heersende situasie kan uitstyg, na aanleiding van die waardevolle les wat Toffler (1990, p. xxii) uit sy kontak met mense uit alle sferes van die samelewing geleer het en soos in hoofstuk 1, gedeelte 1.2 beskryf is. Betreffende die geestelike dimensie, is dit nodig dat 'n individu die Skepper opnuut as bron van beskerming, krag en inspirasie ontdek.

- **Breek met die verlede deur vergifnis uit te spreek:**

Fase 1 is ook die ideale geleentheid om teen die grein van selfgerigtheid na vergifnis te beweeg, ten einde vry te kom van die bande van die verlede en met insig vooruit te sien na die toekoms. Die besluit om te vergewe en die aksie om vergifnis uit te spreek, bring die individu by die draaipunt tussen die inwaartse en uitwaartse reis en kan nooit genoeg beklemtoon word nie.

9.3.10 Die uitwaartse weg na Herposisionering

Die uitwaartse reis in fase 1 kan eers 'n aanvang neem wanneer die rouproses afgehandel is en die woede, angs, hartseer, terneergedruktheid en ontkenning hanteer is. 'n Individu sal eers na die fase van Herposisionering kan beweeg deur die realiteit van die verliese te aanvaar en die verlede te laat gaan. Uitsprake van vergifnis is een van die kragtigste metodes om afskeid van die verlede te neem en daardeur 'n gereedheid te skep om die toekoms te omhels ("*embrace*").

Volgens Bridges (1991, p. 22) kom 'n sogenaamde transisietekortkoming ("*transition deficit*") voor wanneer 'n individu:

- Nie voldoende met vorige verliese gedeel het nie;
- Die verlies as simbolies van iets anders of groters sien as wat dit werklik is;
- Die verlies as 'n eerste stap tot volkome verwerping sien; of
- Meen dat 'n deel van die self verloor of afgesny is.

Hoe meer 'n individu oor verandering praat en positiewe selfspraak beoefen, hoe vinniger sal hy of sy op die weg van die uitwaartse reis vorder, byvoorbeeld:

- *"Dit is pynlik, maar ek sal daardeur kom."*
- *"Dit is vir my swaar, maar dit nie die ergste ding wat kan gebeur nie."*
- *"As ek aanhou vaskyk teen die verlede, sal ek nêrens kom nie."*

Die volgende aksies sal die uitwaartse reis bevorder:

- **Gesprekvoering:** Openlike gesprekvoering oor 'n verlies laat genesing intree. Dit moet egter sinvolle gesprekvoering wees wat op dialoog eerder as bespreking geskoei is en met refleksie gepaard gaan.
- **Positiewe selfspraak:** Positiewe selfspraak het 'n kragtige uitwerking op die skema in die brein. Deur middel van positiewe selfspraak kan die aandag van die verlede afgetrek en op die toekoms gefokus word.
- **Positiewe gedagtes:** Positiewe selfspraak moet egter deur positiewe gedagtes voorafgegaan word, dus is dit nodig dat 'n individu aan sy of haar denkinhoude sal werk. 'n Belangrike denkinhoud behels die besef dat verandering 'n integrale deel van die lewe is, dat sommige veranderinge bloot kosmeties van aard is, terwyl ander 'n ingrypende invloed op 'n individu uitoefen en dat dit nodig is om tussen die twee te onderskei, soos deur Toffler (1981, p. 20) uitgewys.

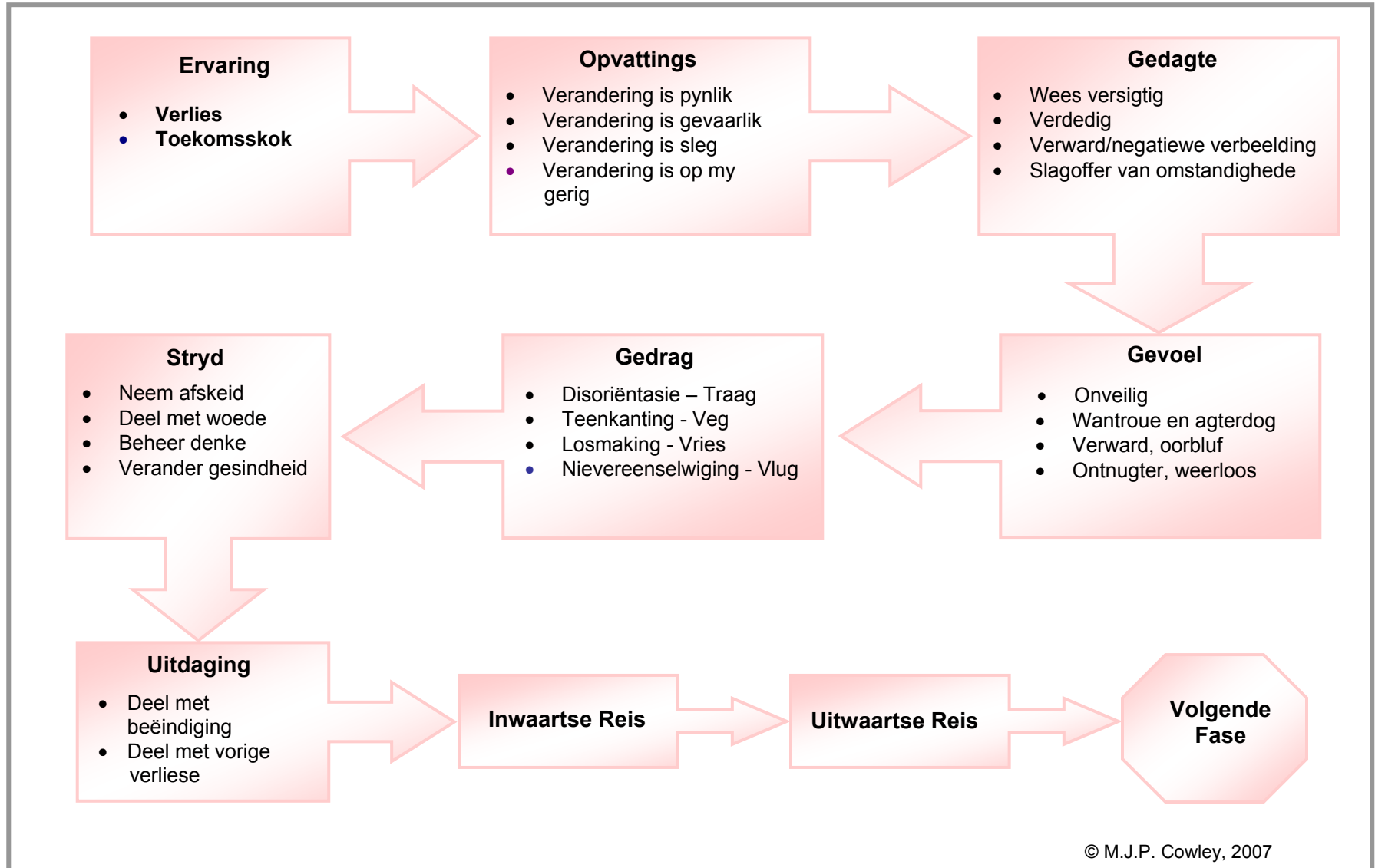
Otis (1991, p. 41) is in hoofstuk 1 aangehaal om die konsep van *kairosmomente* uit te lig, verwysende na ingrypende verandering wat 'n individu se lewe in 'n heel nuwe rigting neem, dog wat 'n individu ook verward en rigtingloos kan laat. Die besef dat 'n individu hom- of haarself in 'n kairosmoment bevind, kan die uitwaartse reis na Herposisionering

grootliks aanhelp, aangesien dit sin en betekenis aan die verandering en dus die afskeid gee.

Die fase van Verlies en Afskeid word skematies in figuur 9.6 voorgestel, wat dan ook die sesde breinkaart voorstel:

- Vanuit 'n ervaring van verlies en selfs toekomsskok, gepaardgaande met 'n bepaalde opvatting dat verandering pynlik, gevaarlik, sleg, of op 'n individu gerig is, kan bepaalde gedagtes ontstaan. Uiteenlopende gedagtes kom voor, soos byvoorbeeld dat 'n individu versigtig moet wees, of hom- of haarself moet verdedig. Die gedagtes kan ook verward wees. Negatiewe verbeeldingvlugte kan voorkom en 'n individu mag selfs meen dat hy of sy die slagoffer van omstandighede is.
- Die gedagtes lê ten grondslag van 'n gevoel van onveiligheid. Ander gevoelens soos wantroue, agterdog, verwardheid, oorbluftheid, ontugtering of weerloosheid mag ook voorkom.
- Afhangende van die aard van die gedagtes en voorspruitende gevoelens, sal 'n individu bepaalde gedrag openbaar, soos byvoorbeeld disoriëntasie, teenkating, losmaking of nievereenselwiging.
- Die stryd is om afskeid van die verlede te neem, woede te hanteer, beheer oor die denke te neem en die gesindheid jeens verandering te wysig.
- Die uitdaging is om met vorige verliese en beëindiging te deel.
- Uit die aard an die saak is dit nodig dat beide die inwaartse en uitwaartse reis afgehandel word ten einde na die volgende fase te beweeg.
- Beweging na 'n volgende fase is soos 'n reis deur 'n onbekende niemandsland. Sonder 'n behoorlike breinkaart wat as rigtingwyser dien, is daar 'n goeie kans dat 'n individu die spoor byster mag raak en op 'n alternatiewe roete verdwaal.

Figuur 9.6: Breinkaart 6: Verlies en Afskeid



9.4 Die Neutrale Fase: Herposisionering

Die fase van Beëindiging word volgens Bridges (1991) deur die Neutrale fase opgevolg. Die aard van die Neutrale fase sal grootliks afhang van hoe goed die eerste fase deurwerk is. Vir Bridges (1991, p. 35) is die Neutrale fase “**a nowhere between two somewheres.**” Dit is ‘n tydperk wanneer nóg die ou weë nóg die nuwe weg na ‘n bevredigende bestemming lei. ‘n Individu voel vasgevang tussen die eise van konflikterende stelsels en weet nie watter rigting om in te slaan nie. Dit is dus tegelykertyd ‘n moeilike en kreatiewe tydperk. Ou swakhede kan weer hul verskyning maak en individue val maklik terug op vorige gedrag. In organisasies wil sommige persone vinnig vorentoe beweeg terwyl andere eerder aan die verlede wil vashou. Angsvlakke styg en motivering neem af. Prioriteite vervaag en heelwat wankommunikasie kom voor.

Die tydperk tussen die verval van ‘n ou bedeling en die vestiging van ‘n nuwe bedeling word deur Bridges (1991) *transisie* genoem en dui op die emosionele hantering van verandering. Bridges (1991, p. 24-25) wys daarop dat ‘n persoon verskeie emosies tydens die rouproses beleef, byvoorbeeld ontkenning (“*denial*”) wat deel van die fase van verlies is, en opgewondenheid, wat reeds deel van ‘n volgende fase kan wees.

Aangesien Bridges se beskouing van die Neutrale fase egter nie voorsiening maak vir al die fyn nuanses wat in die tydperk tussen die beëindiging en ‘n nuwe begin voorkom nie, is dit nodig om verdere fases in dié tydperk meer breedvoerig te beskryf. Brock en Salerno (1994) omskryf verskeie fases in die plek van Bridges se Neutrale fase, naamlik Twyfel, Ongemak en Gevaar. Hulle is van mening dat die fases mekaar opvolg en dat ‘n individu noodwendig deur al die fases, buiten die gevaarsone, beweeg. Die outeur deel egter nie dié mening nie, aangesien daar in die vooronderzoekfase bevind is dat individue dikwels van die fases oorslaan, asook dat diegene wat vanaf Verlies na Twyfel beweeg, nie dieselfde dinamiek toon as diegene wat weerstand of ongemak ervaar nie. Die outeur se beskouing is dat die beweging vanaf die fase van Verlies en Afskeid na Deurbraak of Neerlaag eerder ‘n geval van verskillende roetes is wat op fase 1 kan volg.

Die eerste verfyning van die Neutrale fase vir die doeleindes van die model, behels gevolglik ‘n beskrywing van die roetes wat vanaf die fase van Verlies en Afskeid gevolg word, ten einde by óf ‘n Deurbraak óf ‘n Neerlaag uit te kom. Die roete van Herposisionering word dus vervolgens bespreek.

9.8 Deurbraak of Neerlaag

9.8.1 Deurbraak

Deurbraak dui op 'n keerpunt in die veranderingproses. Dit is die oomblik wanneer 'n individu besluit om die verlede finaal agter te laat en op die toekoms te fokus. 'n Nuwe visie vir die toekoms het ontvou en alhoewel 'n individu nie presies weet hoe hy of sy daarby gaan uitkom nie, is die begeerte en dringendheid teenwoordig om werk daarvan te maak. 'n Deurbraak is nie dieselfde as 'n oorwinning nie. Die wenpaal is nog lank nie bereik nie, maar die aanduidings is daar dat dit binne bereik is. 'n Individu skep nuwe moed vir die pad vorentoe. Kreatiwiteit word vrygestel, aangesien angstige plekke maak vir 'n gevoel van verligting. Angsvlakke neem af en motivering neem genoegsaam toe om energie vir die nuwe weg te voorsien.

Die Israeliete in die woestyn het hulle oomblik van deurbraak beleef toe hulle gekies het om die verslag van Kaleb en Josua oor die land van melk en heuning te glo en op God vir die oorwinning oor die probleme wat op hul pad mag kom, te vertrou. Dit was egter geensins 'n maklike proses om by hierdie oomblik uit te kom nie, soos wat die gebeure in Numeri 14 dan ook duidelik aantoon.

Deurbraak vind plaas wanneer vertroue in die toekoms herstel word. Dit is die hoogtepunt wat in die Neutrale sone bereik word. Bridges (1991, p. 37) skryf dat die neutrale sone nie altyd reg verstaan word nie. Mense verwag om direk van die oue na die nuwe te beweeg. Dit is egter nie dieselfde situasie as wanneer iemand 'n straat wil kruis nie, maar is eerder 'n reis na 'n nuwe bestemming. So 'n reis neem tyd in beslag. Moses was vir 40 jaar in die woestyn. In dié tydperk moes die generasie wat uit Egipte gekom het, eers afsterf. Metafories gesproke dui dit daarop dat ou sienswyses, gesindhede, waardes, selfbeelde en denkpatriene plekke moet maak vir 'n nuwe uitkyk op die lewe. Die reis deur die Neutrale sone is glad nie betekenisloos en 'n mors van tyd nie. Dit herinner aan die bekende kwotasie van Henry Miller (1983) wat gesê het:

“Confusion is the word we have invented for an order which is not yet understood.”

9.4.1 Kenmerkende ervaring

Die aanvanklike ervaring nadat afskeid van die verlede geneem is, is leegheid. Die intense emosies van die eerste fase het 'n individu verlaat en die innerlike spasie moet deur iets anders gevul word, vandaar die gevoel van leegheid. Namate 'n individu op die pad van Herposisionering vorder, word die leegheid algaande met ontluikende verwagting gevul. Soos wat 'n individu die verlede agterlaat, begin die gewaarwording al hoe meer posvat dat daar 'n hoopvolle toekoms op die gesigeinder wag.

Die ontluikende verwagting gaan egter met 'n sterwensproses gepaard. Net soos wat 'n pragtige boom in die herfs sy blare verloor, kom daar situasies in die lewe waartydens dit wat geliefd en waardevol is, agtergelaat moet word om die nuwe aan te gryp. Verandering bring verlies mee, dog daar kan met die verlies gedeel word, terwyl herinneringe aan die goeie tye bewaar en gekoester word. Dit is egter ook waar dat die verlies van blare vir 'n boom 'n bepaalde naaktheid meebring, wat in die lewe van 'n individu met onveiligheid vergelyk kan word. Groei word deur sterwe voorafgegaan en daar is altyd 'n mate van risiko by die selfsterwensproses betrokke.

Namate die ontluikende verwagting op 'n hoopvolle toekoms toeneem, neem die emosionele risiko met betrekking tot die afsterwe van die verlede af. Die kenmerkende ervaring van die roete van Herposisionering behels dus 'n pertinente beweging van een toestand na 'n ander toestand. Hieroor skryf Hudson en McLean (1995, p. 6) die volgende:

“Being an adult is an evolving thing, and most adults are amazingly uninformed about their own potential emergence throughout the long haul of grownup living.”

Die ontluikende verwagting tree egter nie vanself na vore nie. Dit moet doelbewus geskep word. Herposisionering is die meganisme waarmee dit geskep word.

9.4.2 Kenmerkende opvatting

Die kenmerkende opvatting by Herposisionering is dat verandering 'n integrale deel van die lewe is, 'n nuwe uitdaging bring en persoonlike groei en ontwikkeling stimuleer. Só 'n opvatting van verandering impliseer 'n mate van emosionele gereedheid wat 'n individu in staat stel om 'n situasie te hanteer. Dit kom voor omdat 'n individu oor 'n voldoende

breinkaart beskik wat die skema uit vervloë tye suksesvol vervang. Dit behels dus beide kennis en insig met betrekking tot die self en verandering as verskynsel. Vorige leerervarings speel gewoonlik 'n deurslaggewende rol in dié opsig, dus moet nuwe leerervarings geskep word.

Aangesien min mense egter oor so 'n hoë vlak van emosionele gereedheid beskik dat enige verandering met volle selfvertroue hanteer kan word, kan daar tog 'n mate van onsekerheid ervaar word. Dit was byvoorbeeld nie vir die Israeliete maklik om Egipte agter te laat en 'n onbekende toekoms in te trek agter 'n ewe onbekende leier aan nie. Alhoewel hulle slawe was, het hulle tog betowerende prestasies bereik met die stede en piramides wat hulle vir die Egiptenare onder dwangarbeid gebou het. Dit het 'n bepaalde waardigheid aan hulle toegedig, iets waarop hulle trots kon wees te midde van hul andersins onprysenswaardige bestaan. Die uittog het begin met die bloed van 'n lam aan hul deurposte en die vreesaanjaende sterwe van elke eersgeborene in Egipte. Aan die een kant was daar die vrees vir die onbekende, aan die ander kant die vrees dat hulle oor geen waardigheid in die vreemde sou beskik nie. Die onuitgesproke vraag op elkeen se lippe was seer sekerlik: *“Wat lê vir ons voor?”* Dieselfde vraag word vandag nog gestel wanneer verandering op die horison verskyn en die vraag word van wesenlike belang tydens die fase van Herposisionering, wanneer die afskeid grotendeels afgehandel is en op die toekoms gefokus word.

9.4.3 Kenmerkende gedagtes

Die kenmerkende gedagtes wat tydens Herposisionering vasgelê moet word, is besinning (*“reflection”*) oor die toekoms. 'n Individu kan op grond van die gevoel van dringendheid om die self te beskerm, van posisie verander om 'n situasie vanuit 'n ander invalshoek te beskou ten einde op 'n toepaslike plan van aksie te besluit. Vorige leerinhoud sal 'n individu met die taak help. Vir 'n buitestander kan dit lyk asof 'n individu tot stilstand gekom het of traag is, dog in werklikheid is 'n individu met innerlike take besig wat hom of haar in staat sal stel om na die volgende fase te beweeg. Konseptualisering en die skepping van 'n toepaslike verwysingraamwerk om oor die toekoms te besin, is deel van die denктаak tydens herposisionering ten einde 'n geskikte denkmodel daar te stel.

In terme van die NEOCOM model sal herposisionering plaasvind wanneer 'n persoon hoog op beide kennis en insig in eie behoeftes en kommunikasie is, asook die nodige selfvertroue openbaar om die roete van Herposisionering aan te durf.

9.4.4 Kenmerkende gevoelens

Herpositionering bring ontluikende selfvertroue en versigtige optimisme mee. Aangesien die herpositioneringproses egter eerder 'n denkende as voelende fase is, sal 'n persoon se gedagtes meer aktief as sy of haar emosies wees.

9.4.5 Kenmerkende gedrag

Die kenmerkende gedrag is om bestaande spanning, probleme en leemtes met leergeleenthede en verbeterde vaardighede te vervang. Dit begin by die formulering van 'n visie vir die toekoms. David Molapo (2003a, p. 33) vertel die verhaal van 'n man wat 'n arend gevange geneem het en vir 17 jaar in 'n hok aangehou het. Hy het egter besluit om die arend vry te laat toe hy moes verhuis en in die koerant geadverteer dat hy die arend sou vrylaat sodra hy al sy besittings op 'n veiling verkoop het. Die mense het van heinde en verre gekom om die aandoenlike toneel wanneer die arend uitendelik vrygelaat word, te beskou. Hulle moes egter teleurgesteld aanskou hoe die arend in sy hok bly sit nadat die deur geopen is en sy eienaar hom aangemoedig het om te vlieg. Die man het die arend uit die hok gesleep en probeer om hom te stoot sodat hy sou vlieg, dog geen reaksie gekry nie. Op daardie oomblik het 'n sonstraal deur die wolke gebreek en reg in die arend se oë geskyn. Die arend het dadelik sy vlerke gesprei en die lug ingevaar. Bewuswording van die sonstraal het vir 'n deurbraak in die arend se lewe gesorg. Op dieselfde wyse sal 'n visie 'n individu in staat stel om die verlede agter te laat en die toekoms tegemoet te gaan:

“Once you catch that beam of sunshine in your eye, once you catch the vision of the full potential of your life, you will really begin to fly.”

Molapo, 2003a, p. 33

Die vermoë om 'n kragtige visie vir die toekoms te formuleer gaan hand aan hand met vier soorte leergedrag, naamlik adaptiewe, antisiperende, deuteroleer- en aksieleergedrag. 'n Individu moet leer om verskillende scenario's ten opsigte van die toekoms te antisipeer, die bes moontlike opsie te kies en 'n visie op grond daarvan te formuleer. Verder moet 'n individu ook deuteroleer toepas, deur na eie leergedrag tot dusver in die lewe te kyk en regstellings ten opsigte van ontoepaslike leergedrag te maak.

Visie word die krag wat 'n individu van 'n reaktiewe oriëntasie ten opsigte van die huidige situasie laat wegbreek om die toekomstige situasie te verwesenlik. Die nodige energie word

verskaf sodra 'n individu bewus word van die gaping tussen die huidige en die toekomstige situasie.

Vanselfsprekend is die daarstelling van die visie 'n proses wat tyd en energie in beslag neem. Dit begin met 'n droom, gaan met intense refleksie gepaard en motiveer 'n individu tot aksie. Die fase van Herposisionering behels gedrag wat 'n individu in staat sal stel om oor die verlede en die toekoms te besin, daaruit te leer en te besluit om 'n visie daar te stel. Molapo (2003b, p 35) skryf:

**“Don’t nurse your hurts,
Don’t rehearse your hurts,
Don’t curse your hurts,
Reverse your hurts.
Hurts will make you bitter or better.”**

9.4.6 Kenmerkende spraak

“Die verlede is vir goed verby – ek gaan nou net vorentoe kyk.” - Feit en voorspellende idee.

“Die nuwe weg wat ek ingeslaan het is nie maklik nie, maar daar is geen omdraai meer nie.” - Evaluatiewe idee.

“Die lewe is te kosbaar om in die verlede rond te dwaal.” - Waarde en evaluatiewe idee.

“Die toekoms is vir my 'n nuwe uitdaging en ek gaan 'n sukses daarvan maak.” - Beskrywende en voorspellende idee.

9.4.7 Kenmerkende stryd

Die kenmerkende stryd tydens Herposisionering is om uitgediende paradigmas te laat gaan en nuwe denkwyses uit te probeer. Persone wat nie hulle ou denkwyses wil laat vaar nie, kom wat verandering betref tot stilstand.

Jim Clemmer (2000) wys daarop dat individue wat stilstaan, al hoe meer agter raak hoe vinniger die wêreld verander. Diegene wat nie wil verander nie, sal vind dat hulle deur 'n snelveranderende lewe verander word. Hulle sal dit “asof uit die bloute beleef” en nie verstaan dat hulle self daarvoor verantwoordelik is dat hulle die “slagoffers” van verandering is nie. Die stryd in herposisionering is om te verstaan dat verandering onafwendbaar is en dat dit slegs hanteer kan word deur die regte keuses oor die toekoms te maak. Die beginsel van

voortdurende persoonlike groei en ontwikkeling moet aanvaar word, ten einde volgehoue en onvoorspelbare verandering te kan hanteer. Clemmer (2000) gebruik dan ook die metafoor van Columbus en sy ontdekkingtogte om daarop te dui dat diegene wat bereid is om te groei en te ontwikkel, hele nuwe kontinente en wêreld in die eie binneste ontsluit en kanale ontgin; nie handelkanale nie, maar denkkkanale.

Die rol van die brein tydens verandering is reeds in hoofstuk 7, gedeelte 7.5 bespreek. Die belangrikheid van denkmodelle en paradigmas is in hoofstuk 6, gedeelte 6.6 aangedui. Beide konsepte is belangrik ten einde die stryd tydens herposisionering aan te durf.

9.4.8 Kenmerkende uitdagings

Die kenmerkende uitdaging van Herposisionering is om weg te beweeg van die verlede, vol te hou op die nuwe weg al is die toekoms hoe vaag en ver, en op die skepping van die verlangde toekoms te fokus. Die Sjinese simbool vir verandering het twee betekenisse, naamlik gevaar en geleentheid. Die groot uitdaging is om die geleentheid wat verandering meebring, raak te sien, in plaas daarvan om vir die gevare weg te deins. In die metafoor van die Isrealiete het 12 verspieters uitgegaan om die Beloofde Land te verken. Tien van hulle het die gevare raakgesien, terwyl twee van hulle die geleentheid raakgesien het. Die uitdaging tydens Herposisionering is om te kies om op die geleentheid te fokus.

9.4.9 Die inwaartse weg na Deurbraak

Die inwaartse reis het ten doel om 'n individu te posisioneer om by 'n Deurbraak of Keerpunt uit te kom, sodat daar na die fase van Ondersoek en Ontdekking beweeg kan word, indien 'n individu afskeid van die verlede neem en met blydschap die nuwe paaie wat deur die ontworteling meegebring word, betree. Dit is egter slegs moontlik indien 'n individu die vaardigheid ontwikkel het om die verandering bevraagtekenend tegemoet te gaan en daaruit te verstaan waarheen die toekoms met hom of haar op die weg is. Sou 'n individu hierin misluk, sal die uitwaartse reis hom of haar met die omweë van Opstand en Rebelle, Twyfel en Wanhoop of Ontnugtering en Magteloosheid na die punt van Neerlaag lei. 'n Individu kan egter te enige tyd 'n Deurbraak bereik en besluit om die weg na oorwinning in te slaan.

Herposisionering is deel van die Neutrale fase en volgens Bridges (2003) beide 'n gevaarlike en opportunistiese plek – die kern van die transisieproses. Dit is die tyd en plek waar ou

gewoontes uitgewis word en nuwe gewoontes en gedragpatrone aangeneem word. Dit kan vergelyk word met die winter wanneer die ou groei na die grond terugkeer en nuwe groei in die wortels begin. Dit is ook die nag waarin gister se besorgdhede agtergelaat word en vir môre voorberei word. Dit is die chaos waarin die ou dinge verby gaan en die nuwe dinge verrys. Dit is 'n saadbedding vir 'n nuwe begin. Daar is van vrugbare verandering geen sprake as 'n koringkorrel nie in die grond val en sterf, sodat 'n nuwe oes voortgebring kan word nie, volgens die woorde van Christus in Johannes 12:24. 'n Nuwe lewe word deur 'n sterwensproses voorafgegaan. Die draaipunt word bereik as 'n individu besef dat vandag die môre is waaroor hy of sy gister bekommerd was. Eers met die besef dat gister verby is, is 'n individu gereed vir 'n nuwe begin.

Die inwaartse reis gaan hoofsaaklik oor refleksie en bevraagtekening, soos in hoofstuk 6, gedeelte 6.6.3 beskryf. Die leerstylteorie van Lessem (1994), soos in hoofstuk 6 uiteengesit is, bied ook waardevolle materiaal wat 'n individu kan help om insig in die heersende situasie en die hantering daarvan te ontwikkel, asook uit die tronk van eie denke weg te breek ten einde 'n Deurbraak te bereik.

9.4.10 Die uitwaartse weg na Deurbraak

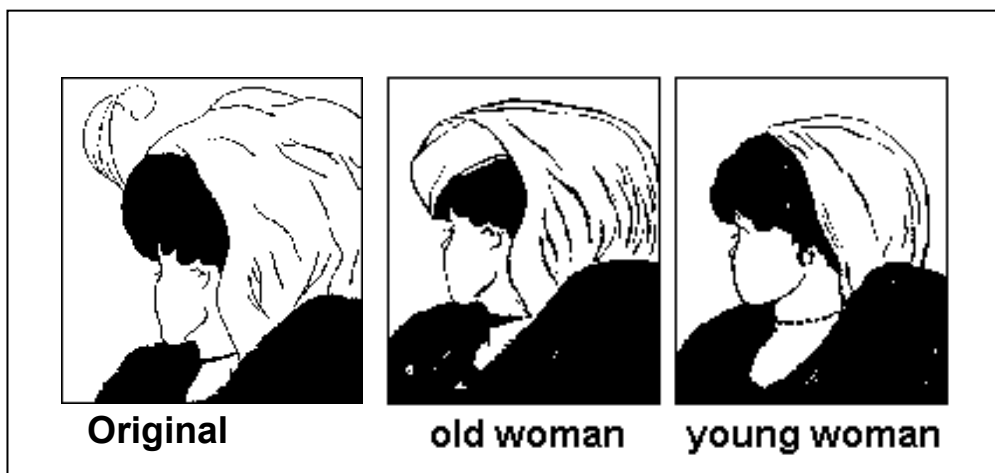
Die uitwaartse weg tydens Herposisionering op die pad na Deurbraak behels niks minder as 'n verandering in kennis, insig, vaardighede en gesindheid nie. Dit is ook nie iets wat gefragmenteer of in kompartemente kan plaasvind nie, dog dit behels die hele menswees van 'n individu. Clark (1991, p. 1) verwys hierna as 'n holistiese leerkonsep, in teenstelling met die leerstylidees van skrywers soos Kolb et al (1971) en Honey en Mumford (1982). Volgens Clark gee die konsep van leerstyle daartoe aanleiding dat individue 'n gefragmenteerde of nieholistiese siening omtrent hul eie leerstyle ontwikkel. Die gefragmenteerde leerproses laat 'n individu op diskrete aspekte van die self fokus, terwyl die holistiese leerproses die fokus op die persoon as geheel plaas.

Volgens Clark (1991, p. 3) bou 'n holistiese leerproses op die werk van gestaltsielkundiges soos Max Wertheimer, Kurt Koffka en Wolfgang Kohler voort. Volgens die Gestaltsielkunde het elke individu die neiging om sy of haar waarnemings op só 'n wyse te struktureer, konfigureer of te integreer dat dit 'n geheelbeeld daarstel. As 'n individu nie 'n geheelbeeld of gestalt uit bepaalde inligting kan saamstel ten einde 'n begrip daarvan te vorm nie, sal hy of sy die inligting verwerp en ontevrede voel. Die algemene respons op enige nuwe situasie is dus om 'n betekenisvolle geheelbeeld te vorm, of geïrriteer te voel by gebrek daaraan.

Perls (1969, 1972) en Perls, Hefferline en Goodman (1973) het die gestalteeë op die gebied van die psigoterapie toegepas en daarop gewys dat 'n onvoltooide gestalt gevoelens van ontevredenheid skep, wat vooruitgang met probleemoplossing strem. Die implikasie is dat indien 'n individu nie 'n gestalt van 'n veranderende situasie kan vorm nie, hy of sy dit moeilik sal vind om met herposisionering vordering te maak. Die eerste stap in herposisionering is dus om die denke te benut ten einde 'n geheelbeeld van die verandering daar te stel. Dit word gedoen deur 'n oorkoepelende oorsig van die lewe in oënskou te neem.

'n Verdere konsep wat deur Perls (1969, 1972) benut is, is die figuur/agtergrondkonsep ten einde persepsie te struktureer. Uit die talle fasette wat op die agtergrond van 'n situasie sluimer, sal 'n individu op sekere fasette fokus, wat dan soos 'n figuur teen die agtergrond van die situasie na vore kom. Die oorbekende illustrasie van die ou/jong vrou is 'n voorbeeld hiervan. 'n Britse karikatuurtekenaar genaamd W. E. Hill het in 1915 op grond van advertensies wat reeds die vorige eeu die rondte gedoen het, 'n skets gepubliseer wat beide 'n jong en ou vrou uitbeeld, ahangende hoe daarna gekyk word. Edwin Boring (1930) het die skets in die sielkunde begin gebruik. Robert Leeper (1935) het die skets gewysig om die ou en die jong vrou apart uit te beeld ten einde die aspek van perseptuele verskille duideliker te maak. Die drie sketse word in figuur 9.7 uitgebeeld:

Figuur 9.7: Die ou en die jong vrou



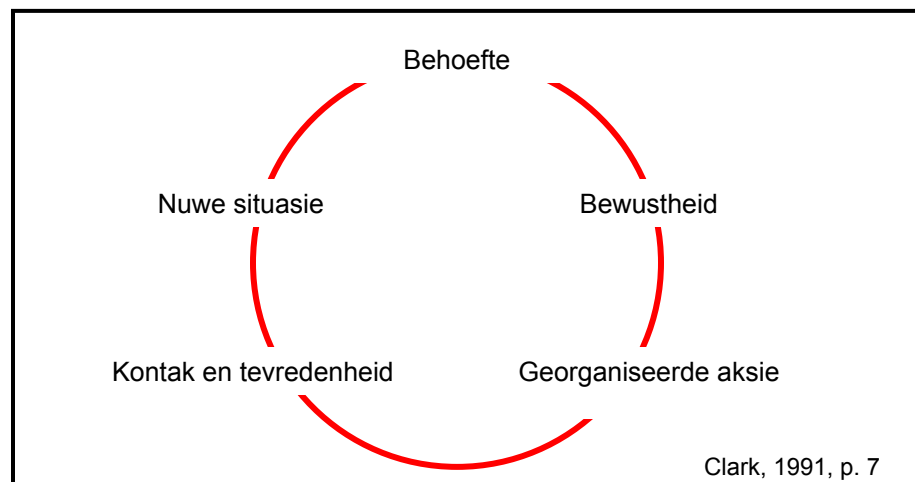
Vanuit die perspektief van verandering het dit te make met die fluktuasie van aandag, wat in 'n positiewe sin beteken dat 'n persoon oor die vermoë beskik om die omgewing te monitor. In 'n negatiewe sin beteken dit egter dat fluktuasie die leerproses mag strem.

Die wyse waarop 'n persoon na 'n agtergrond kyk, bepaal die figuur wat waargeneem word. Die figuur is egter nie konstant nie, maar vervaag mettertyd sodat 'n nuwe figuur vorm aanneem en die ou figuur in die niet verdwyn. Op dieselfde wyse moet daar tegelyk na die verlede en die toekoms gekyk word, sodat die verlede kan vervaag en die toekoms vorm kan aanneem.

Clark (1991, p. 5) noem die voorbeeld van 'n kollega wat eenkeer genoem het dat daar in elke opleidingsgroep minstens een moeilikheidsmaker is. Clark het daarna gevind dat dit inderdaad so is en dit geglo totdat 'n ander kollega op 'n dag vra waarom Clark in elke klas altyd een persoon uitsonder om mee te baklei. Die opmerking het sy waarneming van opleidingsgroepe ingrypend verander. Die implikasie van die voorbeeld vir herposisionering is dat die wyse waarop 'n figuur vanuit die agtergrond van 'n bepaalde verandering geïdentifiseer word, sal bepaal watter geheelbeeld van 'n situasie gevorm sal word.

'n Verdere toepassing van Gestaltsielkunde is deur Perl se eggenote, Laura, geïnspireer. Volgens Clark (1991, p. 6) het die Perls gestalting en -vernietiging op die gebied van behoeftebevrediging toegepas. Hiervolgens sal 'n individu hom- of haarself op dieselfde wyse struktureer om fisiese, emosionele en sielkundige behoeftes op 'n sikliese wyse te organiseer en te vernietig. Die siklus begin by 'n nuwe situasie wat vir talle nuwe moontlikhede oop is. Op 'n bepaalde stadium sal 'n behoefte te voorskyn kom. Die individu sal van die behoefte bewus raak en hom- of haarself organiseer om toepaslike aksie ter bevrediging van die behoefte te neem. Dit sal die individu noodwendig met een of ander aspek van die omgewing in aanraking bring. Sodra die behoefte bevredig is, sal die individu na die volgende behoefte voortbeweeg. Die siklus van Gestalting en vernietiging word in figuur 9.8 voorgestel.

Figuur 9.8: Siklus van gestalting en -vernietiging



Die periode tussen behoeftes staan as "pregnanz" bekend. "Pregnanz" is 'n poging van die waarnemingsproses om die bes moontlike gestalt uit beskikbare inligting te vorm. Hierdie verskynsels is ook belangrik vir 'n leerproses binne organisasieverband. Volgens Clark (1991, pp. 6-7) is alle mense, behalwe diegene wat psigies of fisies siek of arm en onderdruk is, in staat om hulself te oriënteer en te organiseer ten einde hul behoeftes te bevredig. Indien die konsep van Kurt Lewin om individue ongemaklik met die status quo te maak, sodat motivering vir verandering geskep kan word, saam met gestaltteorie gebruik word, kom kragtige psigotegnologie tot stand om individue met die herposisioneringproses te help.

'n Interessante tegniek wat in wese op die gestaltbenadering berus, word deur Grulke en Silber (2000) sowel as Dostal (2004, p. 133) beskryf, naamlik om die verlede vanuit 'n datum in die toekoms te beskou. Deur in denke vorentoe in tyd te beweeg en deur middel van 'n denkoefening verskillende roetes te ondersoek ten einde by die "nuwe hede" uit te kom, word 'n individu in staat gestel om die toekoms op 'n kreatiewe en bevrydende wyse te ondersoek. Nuwe gestaltbeelde kan dus gevorm word, wat 'n individu in die besluitnemingproses watter soort toekoms om na te streef, kan help. Die tegniek word só hoog deur eersgenoemde skrywers aangeslaan, dat hulle na 'n nuwe soort rewolusie verwys – die rewolusie van die bemagtigde individu. Grulke en Silber (2000, p. 3) skryf:

"Never before, in the history of the world, have ordinary people held as much power, as much freedom, as much opportunity to accomplish extraordinary things. Never before have ordinary people been this much capable of changing the world, of seizing the future and making it happen."

Die vermoë van 'n individu om verandering te genereer, begin by 'n besef dat die omringende wêreld alreeds verby die punt van erkenning verander het. Alle beperkings, grense en tydsone wat individue van mekaar geskei het, het verdwyn. Geografiese skeiding en verdeling het weens die verbinding wat die tegnologiese netwerk meegebring het, in die slag gebly. Alle mense kan aan die globale ekonomie deelneem, mits hulle geletterd is, Engels magtig is en op die netwerk ingeskakel is. In wese beteken Grulke en Silber se stelling dat 'n individu deur tegnologiese ontwikkeling in staat gestel word om die toekoms op 'n nuwe manier te betree en dus groter beheer kan uitoefen oor waarheen hy of sy op pad is.

'n Ander interessante toevoeging is die benadering wat Kahane (2000) volg om die toekoms deur middel van scenariobeplanning aan te spreek. Scenario's word geformuleer deur verhale oor die toekoms te fabriseer, wat 'n individu in staat stel om 'n geheelbeeld te vorm van watter toekoms op hom of haar wag, afhangende van watter verhaal hulle gaan uitleef.

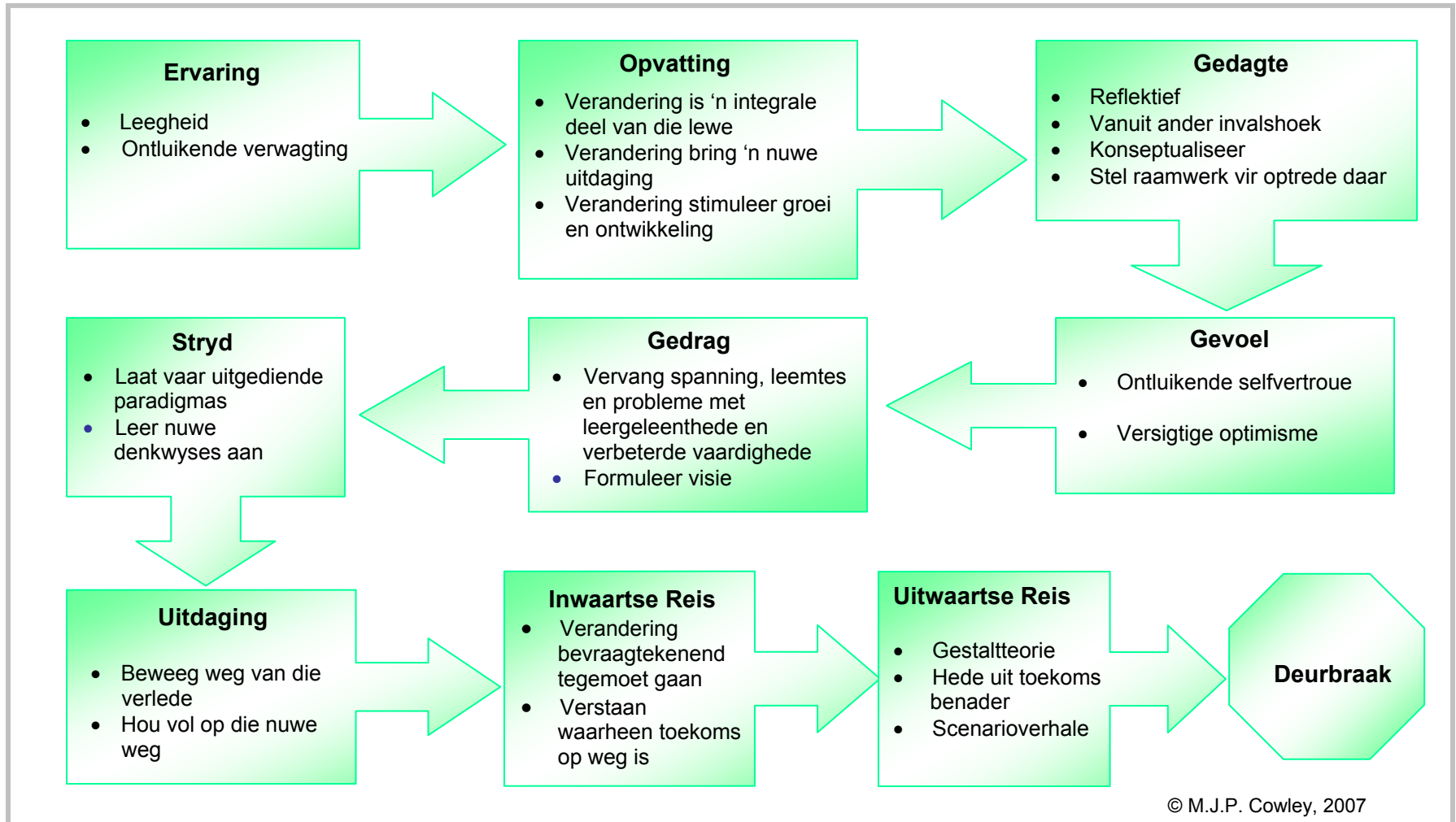
Kahane (2000, p. 9) beskryf byvoorbeeld drie scenario's wat met betrekking tot die transformasie in Gautemala geformuleer is, naamlik:

- **Die illusie van die mot:** 'n Mot volg die gevaarlike weg om na enige lig wat hy waarneem, te vlieg. Dit beteken egter vinnig sy einde. Dit versinnebeeld die scenario waar mense die toekoms onnadenkend binnegaan sonder om oor die implikasies daarvan te besin.
- **Die sigsag van die besie:** Die besie beweeg oënskynlik doelloos rond. Die sigsag van die besie dui op die scenario waar mense rigtingloos heen en weer beweeg sodat daar geen vordering gemaak word nie, terwyl min of geen resultate bereik word nie.
- **Die stryd van die vuurvliegje:** Die vuurvliegje verlig sy eie weg en ook dié van andere. 'n Groepie vuurvliegies veg sy aan sy teen die duisternis en slaag daarin om lig te bring. In die scenario breek individue na die lig deur omdat hulle hul geskiedenis verwerk en 'n model daarstel waarvolgens hulle 'n toekoms met mekaar se hulp kan binnegaan.

Die uitwaartse reis met betrekking tot Herpositionering gaan dus om die toepassing van die beginsels van gestaltheorie, 'n beskouing van die hede vanuit 'n toekomstige datum en die fabrisering van verskillende verhale wat scenario's daarstel op grond waarvan sinvolle besluite geneem kan word.

Die fase van Herpositionering word skematies in figuur 9.9 voorgestel, wat dan ook die sewende breinkaart voorstel. Volgens die breinkaart ervaar 'n persoon leegheid sowel as ontluikende verwagting. Die opvatting is dat verandering 'n integrale deel van die lewe is, 'n nuwe uitdaging bring, sowel as groei en ontwikkeling stimuleer. Die gedagte-wêreld is produktief besig met refleksie, paradigmaverandering, konseptualisering en die formulering van 'n verwysingraamwerk vir gepaste optrede. Gevoelens wissel tussen ontluikende selfvertroue en versigtige optimisme. Gedrag is gerig op leer, verbetering van vaardighede en die formulering van 'n visie vir die toekoms. Die stryd tydens herpositionering is om uitgediende paradigmas te laat vaar en nuwe denkwyses aan te leer. Die uitdaging is om weg van die verlede te beweeg en vol te hou op die nuwe weg. Die inwaartse reis staan met bevraagtekening en begrip vir die toekoms in verband. Die uitwaartse reis staan met die waarneming van gestalt, scenarioverhale en 'n benadering om die hede vanuit die toekoms te benader, in verband. Indien 'n persoon daarin slaag om te herposisioneer, word 'n deurbraak bereik, wat die persoon in staat stel om 'n nuwe toekoms aan te pak.

Figuur 9.9: Breinkaart 7: Herposisionering



9.5 Die alternatiewe roete van Opstand en Rebelle

Die roete van Opstand en Rebelle vind sy oorsprong in die wanopvatting in die eerste fase dat die verlies wat met verandering gepaard gaan, iets gevaarliks is **wat beveg** moet word en dat die pyn daaraan verbode, vermy kan word indien die verandering teengestaan word. Dit spruit voort uit frustrasie wat 'n individu met die verandering ondervind, omdat hy of sy bepaalde kennis en insig omtrent die situasie het, dog probleme ondervind om sinvol daarvoor te kommunikeer.

9.5.1 Kenmerkende ervaring

Die kenmerkende ervaring op die roete van Opstand en Rebelle is **frustrasie**. Indien take wat aan die eerste fase verbode is nie bevredigend bemeester word nie, neem die frustrasie in intensiteit toe, sodat 'n sterk gevoel van **opstandigheid** ontwikkel, wat later in openlike rebelle kan oorgaan. Daar is 'n klemverskil tussen opstand en rebelle deurdat opstand (*“revolt”*) op 'n bepaalde gevoel van verset teen 'n situasie dui, terwyl rebelle (*“rebellion”/ “recalcitrance”/ “obstinacy”*) meer intens van aard is, met 'n chroniese ontevredenheid, weerspanning, onversetlikheid, nukkerigheid en balsturigheid gepaard gaan (vergelyk HAT, 1994, p. 841) en in openlike ongehoorsaamheid en selfs teenkanting tot uiting kom.

9.5.2 Kenmerkende opvatting

'n Kenmerkende opvatting is dat verandering en verlies wat daaruit voortspruit, iets slegs is wat beveg moet word. Dit kom voor by individue wat sedert hulle vroegste kinderjare skemas in die brein ontwikkel het dat die speelveld van die lewe vyandig van aard is en dat alles dus met 'n mate van agterdog beskou moet word, ten einde pyn en seerkry te vermy of te beheer. Die uitgangpunt voed 'n negatiewe lewenshouding, sodat nuwe dinge merendeels met argwaan en antagonisme beskou word. Met verloop van tyd leer 'n individu dat alles in die lewe nie noodwendig sleg of tot sy of haar nadeel is nie. Wanneer verandering egter voorkom, veral ingrypende verandering wat 'n onbekende toekoms meebring, kom die inisiële skemas weer prominent na vore om 'n individu tot 'n “vegreaksie” te predisponer.

Indien 'n individu nie oor genoeg inligting beskik om die verandering in perspektief te sien nie, sal hy of sy gevolgtrekkings maak wat op skemas in die brein gegrondves is. In die geval van

organisatoriese verandering gebeur dit veral as die leiers nie genoeg aandag aan sinvolle kommunikasie oor die verandering skenk nie en werknemers dan hul eie gevolgtrekkings begin maak.

Die vorming van 'n opinie sonder voldoende inligting beteken volgens Brock en Salerno (1994, p. 67) dat die primêre dryfveer “Ek is reg” (“*being right*”) eerder as “Ek kom reg” (“*getting right*”) is. Die “Ek is reg” houding skep 'n teëlaarde vir opstand en rebellie, aangesien dit uitloop op die aanvalgedrag waarna Hultman (1998, p.16) verwys. Die onvermoë om inligting in te win en ander perspektiewe raak te sien, verhoed 'n individu om deur die veranderingsiklus voort te beweeg. Grové (1994, p. 46 -51) gebruik die begrip *polarisasie* om dié tendens te verduidelik. Polarisasie vind plaas wanneer 'n individu gerieflikheidshalwe dinge noodwendig as goed of sleg, reg of verkeerd, mooi of lelik, afmaak sonder om te erken dat daar tussenin ander moontlikhede kan wees. Dit lei na veralgemenings en onjuisthede, wat die basis vir besluitneming word.

Opstand en Rebellie het ook 'n geestelike komponent, aangesien dit volgens Le Roux (1998, p. 102) deel van die menslike natuur weens die sondeval geword het toe die kommunikasie tussen die Skepper en die mens verbreek is. Le Roux (1998, pp. 103-4) dui dan ook aan dat die opstandige en rebelse persoon graag glo dat hy of sy nie ander persone nodig het nie. Dit gaan met 'n traak-my-nie-agtige houding gepaard, soos duidelik blyk uit nonkonformiteit wat kleredrag, spraak en optrede betref. Die persoon is van mening dat niemand aan hom of haar sal voorskryf wat om te doen nie, en is voortdurend daarop gerig om andere “terug te kry” vir wat hulle sou gedoen het of nagelaat het om te doen. Daarby tree so 'n individu graag uittartend op, veral teenoor diegene in 'n hoër gesagposisie. Die individu sal eerder onder die gevolge van sy of haar gedrag ly as om toe te gee (“*rather suffer than submit*”). Die individu is onwillig om tereg gewys te word (“*unteachable*”), weier om ingeperk te word en dring daarop aan om sy of haar eie lewe te beheer. 'n Rebelse persoon dink dat hy of sy onafhanklik is, maar is in werklikheid deur sy of haar die eie emosionele onstabieliteit gebind.

Op geestelike vlak kan 'n individu die opvatting hê dat die Skepper hom of haar nie regverdig behandel nie, dat Hy van hom of haar vergeet het, en dat hy of sy die swartskapie en nie die witbroodjie is nie. Die individu ervaar 'n gevoel van magteloosheid jeens die onsigbare kragte van verandering wat sy of haar lewe versuur en kanaliseer dit dan na die enigste bekende lokus van waargenome kontrole, naamlik die Skepper. Dit gebeur dikwels dat bevraagtekening van verandering met bevraagtekening van die Skepper se bedoelinge saamgaan. Die “*slegte dinge wat gebeur*” word gelykgestel aan die plan van die Skepper vir

‘n individu se lewe of straf en die “*goeie dinge wat moes gebeur het*” word gelyk gestel aan verlies. Dit aksentueer die opstand en rebellie in die gemoed van ‘n individu, wat vir sommige mense op ‘n fel geestelike worsteling uitloop.

9.5.3 Kenmerkende gedagtes

Die opvatting dat verlies wat met verandering gepaard gaan, noodwendig **gevaarlik** is en beveg moet word, gee tot gedagtes van agterdog aanleiding. Indien agterdog in die binneste vertroetel word, kan dit later tot paranoïese gedagtes oorgaan. Paranoïese gedagtes wortel ‘n individu stewig in die eie sienswyse en voed ‘n oorweldigende behoefte om die eie standpunt te verdedig. Hy of sy is ook nie oop om na ander se standpunte te luister nie, sodat polarisering toenemend voorkom.

‘n Individu formuleer ‘n eie sienswyse op grond van vorige ervarings uit die verlede en die huidige omstandighede waarin die self bevind word, weens die funksionering van die brein. Hy of sy is vas oortuig van eie standpunte, geneig om gevolgtrekkings te maak voordat hy of sy oor al die inligting beskik en onwillig om toe te gee dat daar ‘n ander kant van die saak kan wees.

Grové (1994, p. 48) meen dat die breinfunksies afskaal wanneer mense vrees ervaar. Hulle maak hulle dan letterlik toe vir blootstelling aan verandering, omdat die primitiewe brein dit as die “veiligste” waarneem. As gevolg van polarisasie word breinkrag oneffektief gebruik en vind daar gevolglik geen werklike groei en ontwikkeling plaas nie.

Weens ‘n afskaling in breinfunksionering, is ‘n individu aan sy of haar gevoelens oorgelewer. Die ervaring van frustrasie en gepaardgaande kolkende emosies van woede en selfs bitterheid, voed gedagtes van **opstandigheid** en **wraak**. ‘n Individu begin dan fantaseer oor hoe hy of sy diegene wat vir die verandering verantwoordelik is, gaan terugkry vir wat hulle aan hom of haar doen. Beelde van mense uit die verlede wat hom of haar te na gekom het, kom “spook” weer by ‘n individu en dit vererger die gevoelens van opstandigheid en wraakgierigheid. Denkpatrone word verdedigend en fokus op die gebrek (“*lack*”) aan iets of iemand wat ervaar word, of die staat van “*te-nagekom-wees*”.

Opstand en Rebellie is veral kenmerkend van die tienerfase. Talle tieners steek in hierdie fase vas en ouers weet nie altyd hoe om dit te hanteer nie. Hulle besef nie dat tieners met talle veranderinge waarmee hulle te doen kry, worstel nie. Grové (1994, pp. 48-51) beskryf die

voorbeeld van oorbeskermdende ouers wat druk op hul dogter toegepas het om te presteer deur haar skuldig te laat voel. Die dogter het toenemend opstandig en gewrok geword, terwyl haar prestasie nog verder verswak het. Sy het die meeste van haar energie daaraan bestee om haar aggressie te onderdruk en skuldig en wrokkig te voel. Die ouers het haar kontak met maats ingeperk en die dogter het begin voel dat sy slegs vir haar maats aanvaarbaar is. Dusdoende het sy saam met die maats gerook en met dwelms geëksperimenteer ten einde meer aanvaarding by hulle te ontlok. 'n Bose kringloop van polariserende gedrag tussen die ouers en dogter het ontstaan, terwyl die dogter al hoe meer buite haar ouerhuis na liefde en aanvaarding gesoek het. Sy het swanger geraak en haar ouers het haar gedwing om 'n aborsie in London te ondergaan en daarna haar matriekeksamen te skryf. Die dogter het die matriekeksamen doelbewus gedruip om wraak op haar ouers te neem en seker te maak dat hulle nie hulle sin met haar kry nie. Sy het uiteindelik met 'n werklose minnaar weggeloop en in 'n lewe van dwelmafhanlikheid en prostitusie verval.

Dit is duidelik uit die voorbeeld dat die roete van Opstand en Rebelle 'n lang pad vanuit die kinderjare volg, op belangrike verhoudings in die vroeë lewensfasies gegrond is en in 'n bouse kringloop van destruktiewe gedrag ontaard, as 'n individu nie gehelp word om effektief te herposisioneer nie.

Die insette waaraan kinders en tieners blootgestel is, speel ook 'n groot rol in die hantering van die fase. As hulle byvoorbeeld aan 'n groot mate van geweld, aggressie en perversiteit op die TV en in die ouerhuis blootgestel is, sal hulle weens identifisering met rolmodelle dieselfde soort gedrag begin openbaar. Die verkeerde kykmateriaal in die massamedia versterk die bouse kringloop van destruktiewe gedrag deur oneffektiewe skemas in die ontvanklike jong gemoed te voed.

Dieselfde beginsel geld in die werksituasie. Dit is die outeur se waarneming dat diegene wat aan aggressiewe, dominerende of permissiewe leierskap blootgestel is, dieselfde soort gedrag teenoor kliënte openbaar. Weens die beginsel van polarisasie, word destruktiewe denk- en gedragpatrone geleidelik gevestig, wat later die kultuur van daardie afdeling of organisasie word. Kliënte ly gevolglik onder die wederstewige gedrag van diegene wat hulle tot diens moet wees. Intervensies om dié soort gedrag met konstruktiewe gedrag te vervang, word met agterdog, argwaan en weerstand begroet.

9.5.4 Kenmerkende gevoelens

Kenmerkende gevoelens is aggressie, woede en bitterheid. 'n Individu bou innerlike mure om die egokragte te beskerm. Van buite beskou, is dit duidelik dat 'n individu die verandering teenstaan, soos gesien uit die woede, frustrasie, negatiewiteit en openlike spraak teen die verandering. Die opvatting dat verandering gevaarlik is en beveg moet word, bring mee dat weerstand ("*resistance*") en woede ("*anger*") gou volg. Sodra dit gebeur, is 'n individu op pad om 'n negatiewe kuil in die gemoed vol woede, gegriefdheid, wrokkigheid, gebelgdheid en boosheid ("*resentment*") te vorm. Die kolkende emosies in die negatiewe kuil verg heelwat energie en het 'n uitputtende uitwerking op 'n individu, sodat daar nie voldoende met die verandering gedeel kan word nie.

Die gevoelens spruit uit die behoefte om die self teen waargenome gevaar of teenkanting te verdedig en kom in die gedaante van **wantroue** of **agterdog**. Wantrouigheid kan 'n individu noop om emosionele mure op te bou, ten einde alles en almal wat in die rigting van die verandering wil beweeg, buite te hou en te beveg. In dié geval is 'n individu nie in staat om effektief te kommunikeer nie, aangesien hy of sy 'n bepaalde persepsie het wat die illusie van kennis en insig skep, dog heeltemal misplaas is. Wanneer 'n persoon emosionele bedreiging ervaar, kom die leefwêreld onveilig voor en het verandering 'n agiterende uitwerking op hom of haar. Wanneer 'n persoon voel dat sy of haar veiligheid bedreig word, is sy of haar welstand ("*fundamental wellbeing*") daarmee heen. Emosies word baie meer intens beleef, met die gevolg dat 'n individu anders as gewoonlik optree. Hy of sy kan selfs heeltemal onvoorspelbaar optree.

Ongeag of 'n individu verandering as 'n groot of klein bedreiging sien, voel hy of sy steeds gebelg oor aspekte waarmee hy of sy liever nie wil deel nie. Aggressie ("*anger*") weens onbeheerbare woede, asook bitterheid weens ou wonde uit die verlede wat weer op die voorgrond tree, is kenmerkend van dié roete, aangesien daar 'n storm binne-in die gemoed van die individu woed. Volgens Le Roux (1998, p. 102) groei rebellie geleidelik uit die volgende bronne:

- Verwerping;
- Onbevredigde behoeftes;
- Diep emosionele wonde wat in die verlede toegedien is;
- Gebrek aan dissipline tydens die opvoedingproses sodat die Adamitiese natuur na vore tree en dissipline weerstaan word; of

- Betrokkenheid by die okkulte.

Verwerping is 'n sterk dryfveer vir 'n voorkeur om die roete van Opstand en Rebelle tydens verandering in te slaan. 'n Individu kan die neiging openbaar om aanvaarding te soek op 'n wyse wat verwerping ontlok en dan 'n oorweldigende gevoel van opstandigheid (“*stubbornness*”) en wrewel as gevolg daarvan ervaar. Opstand en rebelle is niks anders as 'n verdedigingsmiddel teen seerkry nie en behels die gesindheid dat niemand op 'n individu gaan trap sonder dat daar teruggetrap word nie.

Die emosies is baie aktief op dié roete, aangesien 'n individu kwaad voel vir ander, die self en die Skepper oor die gebeure, die oorsake van die verandering, die gevolge van die verandering en talle ander onopgeloste aspekte. Die roete is oorheersend emosioneel van aard en 'n individu sukkel om beheer oor die emosies te verkry.

9.5.5 Kenmerkende gedrag

Die kenmerkende gedrag op dié roete is weerstandig of opstandig van aard. 'n Individu kyk om hom of haar rond en begin omstandighede sowel as mense bevraagteken. Dit kan tot 'n onwilligheid om die volle prentjie of geheelbeeld raak te sien, aanleiding gee. Weens 'n gebrek aan inligting, sien 'n individu die self as “reg” en verloor daardeur die vermoë om nuwe en akkurate inligting te aanvaar. 'n Verdedigende of gevegposisie teen dit wat hy of sy as potensieel bedreigend sien, word ingeneem. Die teenkatinggedrag kan selfs in openlike aanvalle, weerstand en sabotasie manifesteer. Indien 'n individu nie slaag in die stryd om die agterdog en opstand teen te staan en die verandering te aanvaar nie, gaan die agterdog oor in paranoia, sodat verskillende vorme van patologiese gedrag manifesteer.

Weerstand is dikwels op die persepsie van 'n bedreiging eerder as die werklikheid daarvan gebou, wat dit moeilik maak om te hanteer. Die evaluerende feite wat in 'n vorige hoofstuk bespreek is, sal dan handig te pas kom ten einde die persepsie waarop weerstand gebou is, te identifiseer. Sodra 'n individu werklik deur 'n verandering bedreig voel, het hy of sy die neiging om die self of ander te blameer as 'n wyse om die gevoelens van bedreiging teen te staan. Blamering manifesteer dikwels as passief-aggressiewe of blatant aggressiewe gedrag. Weerstandige gedrag stuur 'n duidelike boodskap dat enige voorwaartse beweging gestaak moet word. 'n Individu op die roete van Opstand en Rebelle het ook die neiging om te glo dat inligting doelbewus van hom of haar weerhou word. Hy of sy is dan tevrede met waninligting (“*misinformation*”) en gebruik dit om die blameringsaak sterker uit te bou.

‘n Individu verwerp ook enige dissipline en weier om aan gesag onderworpe te wees, aangesien dissipline grense stel en rebellie nie begrens wil word nie. Dit is verder interessant om daarop te let dat rebellie in 1 Samuel 15:23 met die sonde van towery vergelyk word en opstandigheid met afgodery. Towery veroorsaak volgens Le Roux (1998, p. 105) dat ‘n persoon poog om iemand anders te beheer, manipuleer of in ‘n bepaalde rigting te dwing, terwyl afgodery daarop dui dat ‘n individu se eie wil tot bo die vlak van die Skepper se wil verhef word. Die analogie is dus dat ‘n individu in die werksituasie die eie wil bo die gesag van diegene in die gesagposisie stel en by wyse van manipulerende gedrag poog om andere te beheer. Vir ‘n werkgewer is dit net so onaanvaarbaar as vir die Skepper.

9.5.6 Kenmerkende spraak

Beskrywende en evaluatiewe idees van die self kom vry algemeen voor, byvoorbeeld:

- “*Ek het nie...hulle het...*” – blamering.
- “*Ek weier dat iemand anders my lewe reël.*” – weerstand.
- “*Ek hou nie daarvan om in iets gedwing te word nie.*” – weerstand.
- “*Daar is nie ‘n manier hoe dit die beste ding vir my kan wees nie.*” – gegriefdheid.

9.5.7 Kenmerkende stryd

Opstandigheid, rebelsheid en gegriefdheid mag gevoelens van woede en bitterheid skep, wat ‘n groot hoeveelheid kosbare tyd opneem om te elimineer. Dit is ‘n baie gevaarlike stadium, want talle individue faal daarin om verantwoordelikheid vir hulself, hul gedagtes, gevoelens en aksies te neem, met die gevolg dat niks konstruktief in dié fase tot stand kom nie. Die stryd is om die gedagtes onder beheer te kry en sake vanuit ‘n ander perspektief te begin beskou. Pyn lê die opstand en rebellie ten grondslag en die stryd is om verby die reaksies van opstand en rebellie te beweeg ten einde met die onderliggende pyn te deel.

Gestaltvorming kan met vrug gebruik word om individue te help om ander perspektiewe in te sien. Dit kan op ‘n praktiewe wyse toegepas word deur middel van prente soos die ou en jong vrou, soos in figuur 9.7 uitgebeeld is.

9.5.8 Kenmerkende uitdaging

Volgens Le Roux (1998, p. 106) spruit 'n rebelse lewenshouding dikwels uit ouers wat hul kinders dissipleneer sonder om daarmee saam liefde en aanvaarding oor te dra. Die uitdaging vir diegene op die roete van Opstand en Rebelle is om te leer dat reëls, dissipline, verandering en dies meer nie teen hom of haar as persoon gemik is nie, dog dat dit noodsaaklike elemente van 'n suksesvolle lewe daarstel. Dit skep 'n groot uitdaging vir 'n individu om te leer om oor gevoelens van frustrasie te praat, in stede daarvan om 'n grief te koester.

9.5.9 Die inwaartse weg na Deurbraak

Die inwaartse reis verg dat 'n individu alle blaam laat vaar en self verantwoordelikheid vir eie gevoelens en aksies neem. Dit begin by vrae soos:

- *“As ek nie verantwoordelikheid vir eie gevoelens en aksies gaan neem nie, WIE gaan?”*
- *“As dit altyd iemand of iets anders se fout is as iets verkeerd loop, wie se fout is dit as iets reg verloop?”*
- *“Wat het ek gedoen om dié gevolg in my lewe te bewerkstellig en wat moet ek nou doen om dit reg te stel?”*

Eerlike antwoorde op bogenoemde vrae lei na die gesindheid om eerder na oplossings te soek as om op probleme te fokus. Op dié wyse is 'n individu meer in beheer van sy of haar lewe en beweeg hy of sy weg van die beperkinge van onstabiele gevoelens. Aggressiewe gedrag, wat destruktief van aard is, kan dus nou met selfgeldende gedrag, wat konstruktief van aard is, vervang word.

Die groot uitdaging op geestelike gebied is om die verhouding met die Skepper te herstel deur om vergifnis vir die opstand en rebellie te vra en te onderneem om voortaan onderdanig te wees. In 'n Christelike konteks beteken dit dat 'n individu nie die Heilige Gees verder sal bedroef nie. As 'n individu nie vergewe en restitusie doen nie, kan die stem van die Heilige Gees in die binneste stil word, met die gevolg dat 'n individu die belewenis het dat die Skepper hom of haar in die steek gelaat of verwerp het. Vergifnis bring egter die ervaring van vreugde en vrede, sodat 'n individu die belewenis het dat die verhouding met die Skepper herstel is.

- **Selfondersoek:** Die inwaartse reis begin by selfondersoek en toeweging van die moontlikheid dat 'n ander standpunt ook 'n bestaanreg het. Die spreekwoordelike hart van klip moet deur 'n hart van vlees vervang word (Esegiël 36:26). Sodra 'n individu besef dat daar 'n ander kant van die saak is, is dit nodig om luistervaardighede toe te pas ten einde inligting daarvoor in te win.
- **Wysig die verwysingraamwerk:** Die selfondersoek wat in dié fase nodig is, moet ook gepaard gaan met die besef dat die eie ek in die pad van geneesing staan en dat dit nodig is om die fokus van die self te verskuif ten einde na andere uit te reik. 'n Individu moet bereid wees om die verwysingraamwerk waarmee hy of sy na 'n saak kyk, te wysig deur die konteks van die situasie te wysig. Dit kan gedoen word deur aan 'n soortgelyke situasie te dink waarin 'n ander persoon heeltemal anders reageer het en suksesvol was. Die reëls van daardie situasie kan dan geïdentifiseer en toegepas word. Gevoelens word hanteer deur dit te erken en dan eenkant toe te skuif, aangesien 'n individu met die huidige situasie volgens die reëls van die ander situasie deel en die gevoelens onvanpas vir die ander situasie is. Dit verhoed dat 'n individu 'n slagoffer van sy of haar gegriefde gevoelens bly, terwyl energie na die gewysigde gedrag gekanaliseer word.
- **Besluit om te vergewe:** Bevryding vind plaas wanneer 'n individu bereid is om van woede afstand te doen deur vergifnis teenoor andere te spreek. Deur die vergifnis hardop uit te spreek, ongeag of 'n individu daarna voel of nie, sal 'n individu groot verligting ervaar, aangesien die aanhoor van vergewende woorde meehelp om vergewende skema in die brein te versterk. Dit is 'n nodige en tydrowende proses waarsonder 'n individu nie in staat sal wees om te herposisioneer ten einde na Deurbraak te beweeg nie. Gebed of bepeinsing is 'n aspek wat elke persoon in enige situasie of omstandigheid kan toepas en dit dra grootliks tot die besluit tot vergifnis by.
- **Bepeins die liefde van die Skepper:** Op geestelike gebied is dit belangrik dat 'n individu besef dat die Skepper se liefde standhoudend en ewigdurend is, aangesien dit 'n anker is waaraan 'n individu kan vashou.

Dit help om 'n studie van die liefde van Jesus Christus te maak, aangesien 'n besef van Sy liefde 'n individu help om die skema dat die lewe vyandig en gevaarlik is, teen te werk.

9.5.10 Die uitwaartse weg na Deurbraak

- **Bou op die goeie dinge uit die verlede:** 'n Individu moet op die goeie dinge uit die verlede voortbou, aangesien daar tog kontinuïteit ten opsigte van talle aspekte in die lewe na 'n verandering is. Selfs die mees radikale transisie behels dat slegs sommige aspekte in 'n individu se lewe tot 'n einde kom. Dit help om 'n lys van alles wat bly voortbestaan, te maak ten einde die kontinuïteitaspek te monitor. Die uitwaartse reis behels ook dat 'n individu daarop sal fokus om daardie aspekte in die lewe te herstel wat nie deur die verandering bedreig word nie, en aksiestappe te implementeer om dit te versterk.
- **Herformuleer negatiewe gedagtes in positiewe terme:** 'n Individu moet 'n punt daarvan maak om verandering in 'n ander lig te sien. Alle negatiewe gedagtes moet in positiewe terme herformuleer word deur 'n *“Wat as...?”* vraag oor elke negatiewe idee te stel. In die geval van 'n middeljarige persoon wat afgedank word en glo dat hy of sy nie oor die vermoë beskik om rekenaargeletterd te raak ten einde 'n ander betrekking te bekom nie, kan die volgende vrae gestel word:
 - *“Wat as die teenoorgestelde waar is as wat ek gedink het?”*
 - *“Wat as ek wel rekenaargeletterd was?”*
 - *“Wat as dit vir my uiters maklik is om opleiding in rekenaars te ontvang?”*
 - *“Wat as dit so maklik is dat ek opleiding daarin kan gee?”*
- **Bekom meer akkurate inligting oor 'n saak:** Die uitwaartse reis behels verder dat 'n individu om hulp en terugvoering van 'n betroubare vriend of vriendin vra en aanhou om die konteks te herformuleer deur die negatiewe in positiewe terme te stel. Daarby moet inligting versamel word wat 'n akkurate prentjie van die nuwe situasie skep. Beide 'n individu en sy of haar leefwêreld het verander, dus moet kennis ook opgeknip en op datum gebring word. Dit is raadsaam dat 'n individu dit van minder belang ag om sy of haar posisie te verdedig en as van groter belang om akkurate inligting te bekom. Op geestelike gebied is dit 'n geval van soeke na die waarheid aangesien kennis van die waarheid volgens Johannes 8:32 vry maak.
- **Gesprekvoering:** Voortdurende gesprekke met ander mense om nuwe perspektiewe te bekom, is 'n belangrike aspek van die uitwaartse reis op die roete van Opstand en Rebellie:

- 'n Individu moet poog om met andere te **praat** ten einde nuwe perspektiewe te bekom. Hy of sy moet dit vermy om met mense te praat wat soortgelyke idees of perspektiewe het, aangesien mense neig om mekaar maklik op te sweep as hul eenders dink.
 - Dit is ook gepas om **vrae te stel** aan diegene wat meer weet.
 - 'n Individu moet hom- of haarself **oopstel vir die idees** van andere en na die ander kant van die prentjie te kyk, terwyl die eie posisie behou word.
 - Dit is nodig om **metodies** te werk ten einde nuwe inligting te bekom en uit die tronk van die eie gedagte-wêreld te breek.
 - Aan die ander kant is dit ook nodig om ongeldige inligting ten spyte van die bron van herkoms te verwerp en **geldige inligting** ten spyte van die bron te **respekteer**.
- **Positiewe selfspraak:** Positiewe selfspraak is 'n belangrike hulpmiddel op die uitwaartse reis, byvoorbeeld "*Vandag se probleme spruit uit gister se oplossings!*" Dit gebeur dikwels dat 'n individu dronkgeslaan ("*puzzled*") deur die oorsake van sy of haar probleme is, terwyl hy of sy in werklikheid moet beseef dat die probleme uit die oplossings wat in die verlede vir probleme geskep is, voortspruit (vergelyk hoofstuk 6, gedeelte 6.3 en figuur 6.1).
 - **Boetedoening:** Die inwaartse reis gaan met berou en vergifnis gepaard wat tydens die uitwaartse reis in boetedoening gestalte vind. Die gelykenis van die man in Matteus 18 wat van 'n groot skuldslas kwytgeskeld is deur 'n barmhartige koning, maar daarna nie sy kollega van 'n klein skuldslas wou kwytgeskeld nie en dus deur die koning in die gevangenis gewerp is om deur die pynigers gestraf te word totdat hy sy groot skuldslas sou betaal, kan met groot sukses aangewend word om 'n individu in sy of haar inwaartse reis na vergifnis by te staan.

'n Verdere stap is om restitusie te doen deur om vergifnis te gaan vra waar 'n individu verkeerd opgetree het. Restitusie dui op 'n boetvaardige gees en is aanduidend van groot vordering op die pad om die self ondergeskik aan gesag te stel. Dit is dan natuurlik ook waar dat diegene in gesagposisies eerder bereid is om na besware van 'n onderdanige en gewillige werker as na die besware van 'n voortdurend opstandige werker te luister, aangesien laasgenoemde as 'n moeilikheidmaker gesien word. 'n Boetvaardige gees word graag verwelkom en aangemoedig.

Die uitwaartse reis skep die ideale geleentheid om onafgehandelde sake met almal wat 'n individu te na gekom het en deur 'n individu te na gekom is, deur middel van vergifnis tot

sluiting (“*closure*”) te bring. Op geestelike gebied kan die Here om vergifnis vir die opstand, rebellie en liefdeloosheid wat in die blamering na vore gekom het, gevra word. Daarna kan ’n individu met die hulp van die Heilige Gees ’n lys maak van almal wat hy of sy moet vergewe en hulle dan een vir een by name en vir ’n spesifieke aksie vergewe en vryspreek. Wanneer die herinnering later saam met ’n gevoel van gebelgdheid of onvergewensgesindheid terugkeer, kan die bestaanreg van die gevoel weerstaan word, aangesien die aksie van vergifnis reeds afgehandel is. ’n Individu moet dan in gedagte hou dat die pynlike herinneringe en seergemaakte gevoelens wat terugkeer nadat hy of sy vergewe het, bloot die uitgediende paadjies in die brein is wat nog nie omgeploeg en gelyk gemaak is nie. Daarna kan op die positiewe aspekte van die betrokke persoon gekonsentreer word, soos dat die Here die ander persoon ook liefhet en verkies dat ’n individu nie bitter of haatdraend teenoor die persoon sal voel of optree nie.

Die roete van Opstand en Rebellie word skematies in figuur 9.10 voorgestel. Volgens die breinkaart ervaar ’n individu opstand en rebellie weens die opvatting dat verandering verlies meebring en gevolglik beveg moet word. Aangesien ’n persoon nie behoorlik oor die saak kommunikeer nie, word die idee dat hy of sy reg is en ander persone almal verkeerd is, versterk.

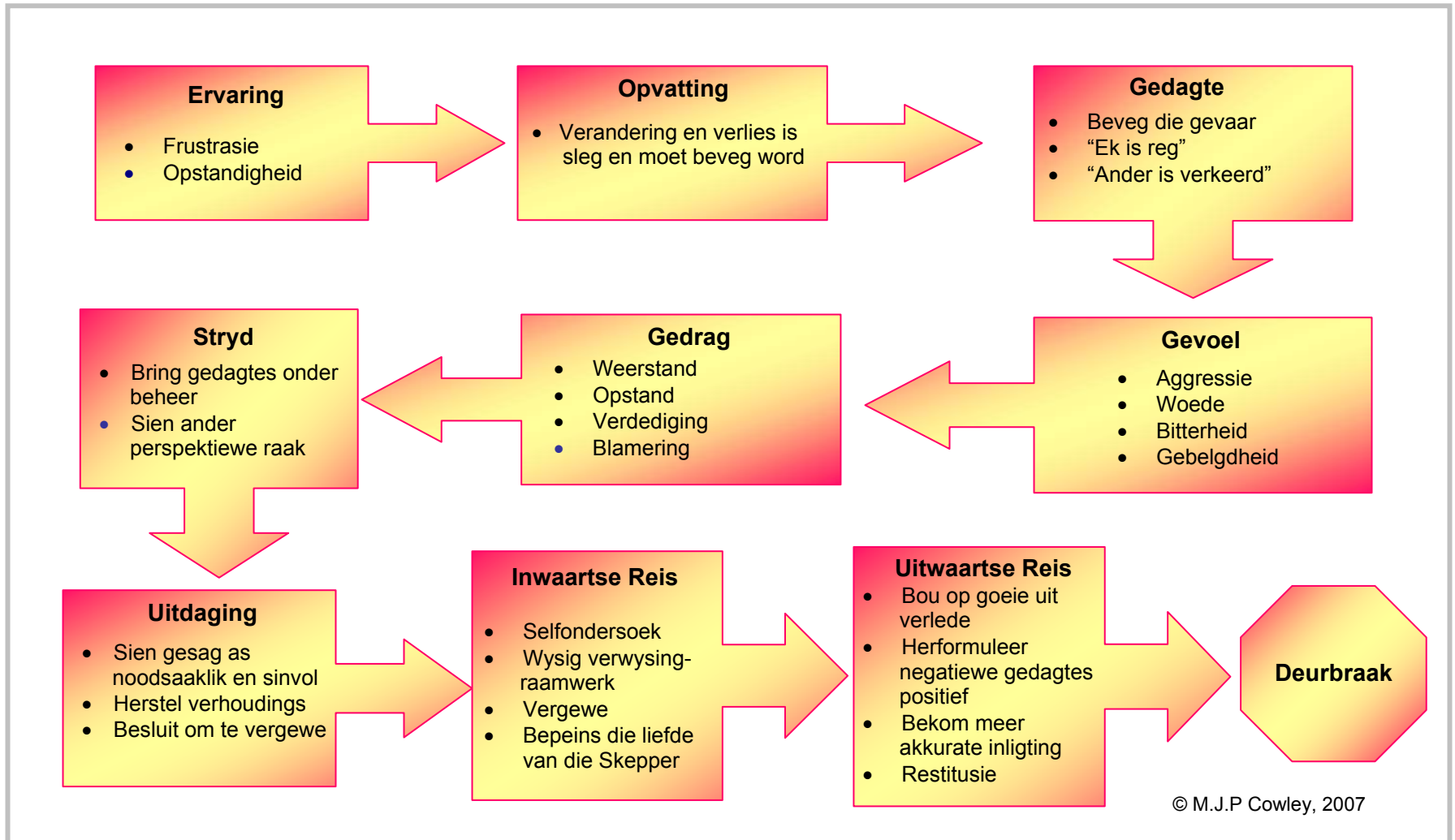
Negatiewe gevoelens met ’n hoë intensiteit groei in die binneste en skep ’n teëlaarde vir verdere aggressie en frustrasie. Aggressie, woede, bitterheid en gebelgdheid word in gedrag soos weerstand, opstand, verdediging en blamering weerspieël. Dit is duidelik waarneembaar en glad nie bevorderlik vir goeie interpersoonlike verhoudinge nie.

Die stryd is om onoordeelkundige gedagtes onder beheer te bring en moeite te doen om ander perspektiewe raak te sien. Gesag moet as noodsaaklik en sinvol aanvaar word, terwyl ’n persoon die uitdaging aanvaar om verhoudings by wyse van restitusie en vergifnis te herstel.

Die inwaartse reis behels selfondersoek, self-verginis en bepeinsing van die liefde van die Skepper, wat in die eie hart weerklank moet vind.

Die uitwaartse reis behels noodwendig meer akkurate inligting oor die situasie, beheer oor negatiewe gedagtes, restitusie in nederigheid, asook behoud van die goeie dinge uit die verlede, wat ’n grondslag word om die toekoms op te bou.

Figuur 9.10: Breinkaart 8: Opstand en Rebelle



9.6 Die alternatiewe roete van Twyfel en Wanhoop

Die roete van Twyfel en Wanhoop vind sy oorsprong in 'n opvatting dat verlies wat verandering meebring, iets slegs is wat ten alle koste **vermy** moet word en dat die pyn daaraan verbode uitgeskakel kan word indien 'n individu aan die verlede vashou. Negatiewe verbeelding of voorspooksels en verwarring is kenmerkend van die gedagtes wat hieruit voortspruit, wat op gevoelvlak in oorbluftheid, ontkenning, twyfel en ongemotiveerdheid om die verandering te hanteer, manifesteer. Van buite beskou is dit duidelik dat 'n individu nie in staat is om vorentoe te beweeg nie, weens die verlamende effek van verwarring en twyfel. Die individu se spraak word gekenmerk deur sinsnedes soos “*Dit kan gebeur dat...*” en “*Sê-nou...*”. Die individu verwys dikwels na die verlede, straal hartseer en bekommernis uit en neig om aan uitgediende aspekte van die verlede vas te klou. Indien die individu nie slaag in die stryd om negatiewe verbeelding en twyfel te oorbrug en verandering te aanvaar nie, beweeg hy of sy verder op die alternatiewe roete van Twyfel en Wanhoop in plaas daarvan om te herposisioneer.

9.6.1 Kenmerkende ervaring

Die kenmerkende ervaring is onsekerheid. 'n Individu voel vasgevang tussen die eise van konflikterende stelsels en weet nie watter rigting om in te slaan nie. Die primêre oorsaak is oorweldigende gedagtes van twyfel wat in onsekerheid gestalte vind en, indien dit voortduur, tot wanhoop aanleiding gee.

9.6.2 Kenmerkende opvatting

Tydens Twyfel en Wanhoop is die skema in die brein besonder aktief sodat 'n individu met verwarring worstel, teenoor 'n aktiewe verwerking van die emosies op die roete van Opstand en Rebelle. 'n Individu het kragtige skema in die brein wat deur teleurstelling en teenstrydige boodskappe gevoed is, sodat die opvatting ontstaan dat andere, die lewe of die heersende situasie nie vertrou kan word nie. Die opvatting het tot gevolg dat 'n individu alles betwyfel, soos byvoorbeeld die motiewe van ander, die eie oordeel, die gevolge van die verandering, die geldigheid van die redes vir die verandering en talle ander dinge. Met reg kan 'n individu saam met die bekende filosoof, Renè Descartes, uitroep: “*Cogito ergo sum*” – “*Ek twyfel daarom is ek!*”

Volgens Brock en Salerno (1994, p. 89) besef 'n individu dat sy of haar sienswyses nie noodwendig reg is nie, maar hy of sy weet nie watter sienswyse wel die regte is nie. Die werklikheid van die veranderde situasie begin tot 'n individu deurdring en daarmee saam kom die verwarring. Die individu weet nie meer wat reg is en wat nie en onsekerheid verteer hom of haar van binne. Die individu hink ("*loop mank*") op verskillende gedagtes en vind dit moeilik om daartussen te onderskei. Indien die twyfel voort bestaan, verander dit in wanhoop. Weens verwarring sukkel 'n individu om beheer oor die denkprosesse te verkry.

9.6.3 Kenmerkende gedagtes

Gedagtes op die roete van Twyfel en Wanhoop is verward. Daar is talle vrae in 'n individu se gemoed en dit eindig alles in twyfel, in stede van antwoorde. Die individu ervaar die raad wat hy of sy van verskillende persone ontvang, as teenstrydig en onuitvoerbaar. Twyfel en Wanhoop is dus 'n verwarrende ("*confusing*") roete, vol botsende tekens, seine en kontrasterende eise. Later maak niks meer sin nie. Die individu begin dink dat hy of sy besig is om beheer oor die realiteit te verloor as gevolg van al die "irrasionaliteite" wat om hom of haar aangaan. Die twyfel kan vergelyk word met 'n vesting wat in die gedagte-wêreld geskep word. Savard (1997, p. 22) skryf dat individue vestings in die denke vorm omdat bepaalde gedagtes wat die vesting daarstel, hulle in die verlede gehelp het om moeilike omstandighede te hanteer:

"Strongholds allowed them to alter their perception of a reality that they simply did not know how to process."

Individue sukkel om verandering te implementeer omdat hulle 'n onbehoorlike konsep het van wat die verandering alles behels. Hulle ontbreek aan woorde en 'n verwysingraamwerk om die verandering behoorlik te omskryf, vandaar die belangrikheid om 'n woordeskat te ontwikkel om oor verandering te dink en praat, soos in hoofstuk 3, gedeelte 3.1.4 uiteengesit is.

Daar is ook die oorweldigende ervaring dat te veel dinge gelyk gebeur en dat 'n individu dit nie alles kan hanteer nie. Hy of sy interpreteer ook heelwat insidente wat wel plaasvind heeltemal verkeerd. Die rede hiervoor is dat daar belangrike inligting in die brein ontbreek. Deur twyfel poog die brein om die gapings te vul, dog die werking van skema laat 'n individu dikwels met onvoltooide inligting.

‘n Individu formuleer gewoonlik scenario’s in hierdie fase, wat waar of onwaar mag wees. As ‘n persoon nie die kuns ken om behoorlike scenario’s daar te stel nie, is scenario’s wat hom of haar minder in staat (bemagtig“*enabled*”) en meer magteloos laat as voorheen, die resultaat. Die verwarrende gedagtes wat woer-woer met ‘n individu speel, het chaos in die denke tot gevolg.

Die brein werk hard om inligting te sorteer en in ‘n bruikbare formaat aan die bewuste verstand te lewer, maar met min werklike resultate, omdat ‘n individu nie daarop fokus om verskillende idees behoorlik te ontleed en te ontrafel nie. Verwarring laat ‘n individu dink dat hy of sy dom (“*stupid*”), stadig (“*slow*”) of gek (“*crazy*”) is omdat hy of sy sukkel om sin uit al die nuwe inligting en stimuli te maak. Dit gebeur veral wanneer ‘n individu omring is met mense wat lyk asof hulle klaar alles onder die knie het. So begin die selfbeeld skade ly en dit help mee dat die twyfel in wanhoop oorgaan. By alles begin die individu nou in hom- of haarself twyfel.

Op geestelike gebied is daar van vertrouwe in God ook nie meer veel sprake nie, want twyfel het ‘n monster geword wat die individu wil insluk. Die individu voel ver van God af en meen dat God hom of haar in die steek gelaat het. God se stem is stil, of die individu voel dat hy of sy teen ‘n muur vasbid en nie weet hoekom nie. Die individu is oorweldig deur al die gedagtes hoe om die bestaande (“*as is*”) situasie sowel as die verandering te hanteer, dus begin die brein in sirkels dink – weer eens ‘n vesting. Dit word nou moeilik om selfs die eenvoudigste take af te handel.

Daar is verskeie begrippe in die Bybel wat met twyfel verband hou, soos deur Dake (1961) omskryf:

- **Ditadzo** (“*to waver mentally*”) soos in Matteus 14:31 gevind, beteken om te aarsel, weifel, op twee gedagtes te hink, besluiteloos of onbeslis te wees, te wyk of pad te gee, soos ‘n vlammetjie te flikker, kleingelowig te wees of moed op te gee.
- **Dipsukos** (“*doubt/double-minded*”) soos in Jakobus 1:5-8, 4:7 en 1 Korintiërs 11:2 gevind, beteken om te twyfel, onbestendig te wees, soos ‘n brander heen en weer deur die wind gedryf te word en te huigel.
- **Diakrino** (“*hesitate, doubt, be at variance with one’s self, discerning, differ*”) soos in Matteus 21:21; Markus 11:23; Lukas 12:29; Romeine 4:20-21, 23; Jakobus 1:6; en 1 Korintiërs 11:28-29 gevind, beteken om te twyfel, sonder geloofortuiging te wees, te aarsel en ‘n onderskeid te maak.

- **Meteorize** (“*doubtful mind, rise up in mid-air, ascend, fluctuate, be anxious, carried about as meteors, moved about with the currents, tossed up and down between hope and fear*”) soos in Matteus 6:33 en Lukas 12:29-31 gevind, is verwysend na heidene wat bygelowig (“*superstitiously*”) by hemelliggame soos meteore, planete, tekens van die sodiak, asook magiese kragte, toorkuns en by demone in die naam van Astrologie leiding soek. Diè praktyke word ten strengste in die Bybel verbied en betrokkenheid daarby manifesteer onder andere in twyfel en wanhoop.

Die bekende sielkundige M. Scott Peck bevestig in sy boek “**People of the Lie**” (1983, p. 232) die bestaan van ‘n geestesentiteit of wese, genaamd Satan, wat van mense besit mag neem na okkultiese betrokkenheid. Dit gaan gepaard met of spruit voort uit ernstige psigiese trauma. Hy skryf verder dat demoniese of sataniese besetting grotendeels by wyse van misleiding opereer en heeltemal op die vernietiging van die menslike gees gefokus is (p. 233).

Dit is die outeur se mening dat die rol van duister magte op veral die roete van Twyfel en Wanhoop nie buite rekening gelaat of onderskat moet word nie en dat voorsiening vir die hantering hiervan in enige terapeutiese ingryping gemaak moet word.

9.6.4 Kenmerkende gevoelens

Die kenmerkende emosie is angs. Tydens situasies van vrees neig individue om hul negatiewe gedrag en emosies na ander areas van hulle lewe te veralgemeen. Negatiewe verbeeldingvlugte voed die vrese van ‘n persoon en skep op dié wyse nog meer onwerklike vrese. Op ‘n stadium word die vrese onbeheerbaar, sodat ‘n persoon vryvloeiende angs ervaar. Beweging deur die veranderingproses is gevolglik baie stadig of kan heeltemal tot stilstand kom. Weens die hinkery op twee gedagtes voel ‘n individu die een dag hoopvol om vorentoe te beweeg en die volgende dag hopeloos en dat hy of sy agteruit beweeg. Die persoon se emosies ry wipplank en hy of sy is bekommerd oor hoe die verandering hom of haar gaan raak.

Weens verskillende scenario’s wat ‘n individu in sy of haar gedagtes formuleer, begin hy of sy ‘n beeld van die verandering vorm, maar weet nog nie wat die gevolge daarvan gaan wees nie of watter prentjie die regte een is nie. Dit laat hom of haar angstig voel. Die angs kom tot stand weens die formulering van die ergste moontlike scenario’s of uitkomst in die denke. Onsekerheid oor die toekoms skep angs. ‘n Oormaat angs kom voor in gevalle waar ‘n

individue nie oor die nodige vaardighede beskik om 'n situasie te hanteer nie, vandaar die neiging om vastigheid in die okkulte te soek.

Angs laat 'n individu **verward** (“*confused*”), **verwilderd** (“*perplexed*”), **oorweldig** (“*devastated*”) of **oorbluf** (“*petrified*”) voel, met 'n gepaardgaande ontkenning van die situasie. Die angskan só intens ervaar word, dat alles net te veel of te oorweldigend voorkom en die brein weier om die situasie te registreer. Dit is as gevolg hiervan dat die brein op allerhande voorspookse begin fokus. Die situasie word dan heeltemal ontken (“*denial*”) en 'n individu is glad nie gemotiveer om die verandering te hanteer nie.

'n Klein bietjie bekommernis kan die nodige energie skep om die regte dinge te doen (eustres). As die bekommernis egter die afmetings van vryvloeiende angskaan aangeneem het, is wanhoop weldra 'n individu se voorland.

9.6.5 Kenmerkende gedrag

Gedrag op die roete van Twyfel en Wanhoop is onproduktief. Wanneer angskan en verwarring deel van die daaglikse bestaan word, manifesteer dit later in die liggaam. Spanning is nou duidelik op die gesig, in die nekspiere en die algemene gebrek aan 'n gevoel van welstand waarneembaar. Die liggaam begin al hoe meer tekens van distres en selfs depressie toon, soos spanning in die nek en skouers, maagprobleme en algemene traagheid. 'n Individu voel dat hy of sy aan niks kom nie. Soortgelyke simptome word deur Brock en Salerno (1994, p. 88) beskryf.

Produktiwiteit is laag en allerhande skete en kwale begin 'n individu opkeil. Die liggaam is in opstand en stuur duidelike waarskuwingseine dat 'n individu dringend aan sy of haar gemoed aandag moet gee! Die fisiese boodskappe is 'n aanduiding van die verband tussen die denke en die liggaam. 'n Individu besoek egter 'n geneesheer om aan fisiese simptome aandag te gee.

Ligte stres dra by tot die onvermoë om produktief en vol energie te wees. Erge stres kan ernstige verstandelike, emosionele en fisiese komplikasies inhou. 'n Individu sukkel ook om op dreef te kom, want hy of sy bestee te veel energie aan konflikterende idees in die binneste – dit put hom of haar uit. Weens angskan neem 'n individu nie meer aan aktiwiteite deel nie en word probleme met toewyding (“*commitment*”) ondervind. Hy of sy bou emosionele mure op en onttrek algaande van diegene rondom hom of haar – hy of sy raak psigies afwesig!

‘n Individu mag selfs kortaf en ongeskik (“*rude*”) teenoor andere begin optree, veral as hy of sy nie goeie vaardighede in selfgeldende eerder as aggressiewe gedrag aangeleer het nie. ‘n Individu is ook nie in staat om prioriteite te stel nie, is gedisorganiseer en tree deurmekaar op. Hy of sy mag ook stadig wees om op die behoeftes en versoeke van ander mense te reageer.

9.6.6 Kenmerkende spraak

- *“Ek weet nie meer wat reg of verkeerd is nie!”*
- *“Ek verstaan en aanvaar waaroor dit alles gaan, maar ek kan net nie ‘n houvas daarop kry nie.”*
- *“Die verandering is besig om my te vang / dood te maak.”*
- *“Ek dink dit is ‘n goeie idee, maar ek het net nie die energie om dit te maak werk nie.”*
- *“Hou op om my te pla – ek het genoeg gehad.”*
- *“Ek sien net nie my weg oop om verder te gaan nie. Ek weet egter ook nie hoe om terug te draai nie!”*

9.6.7 Kenmerkende stryd

Stryd tydens Twyfel en Wanhoop spruit eerstens uit die feit dat onsekerheid oor die toekoms in angsgevoelens manifesteer. Sou medikasie byvoorbeeld vir angs voorgeskryf word, mag ‘n individu meen dat medikasie genoegsaam is om die probleem op te los. Hy of sy kan egter nie net op medikasie staatmaak nie, want hy of sy moet bewustelik deur al die bekommernisse, vrese en angste werk en sy of haar gedagtes in lyn kry, anders sal die medikasie nie die nodige vrugte afwerp nie.

As ‘n individu te lank met veral psigiatriese medikasie aanhou, kan hy of sy ook psigies daarvan afhanklik raak. Twyfel sal ‘n individu ook weghou van sielkundige behandeling, of as hy of sy wel by behandeling uitkom, sal hy of sy aanhoudend twyfel of dit werk. Die gevaar is dat ‘n individu sal tou opgooi omdat dit nie vir hom of haar VOEL dat dit werk nie. Daar is gewoonlik ook ‘n hele aantal mense wat meehelp om ‘n individu te oortuig dat hy of sy nie sielkundige of beradinghulp nodig het nie, sodat hy of sy van die wal in die sloot beland! Die feit dat ‘n individu bereid is om na verkeerde raad te luister in plaas daarvan om professionele hulp te verkry, bring ‘n verdieping in die styd mee.

Daarby kan 'n individu psigiatryse medikasie soos hoofpynpille gebruik – wanneer hy of sy voel dat 'n pil nou nodig is. Dit is uiters gevaarlik, aangesien psigiatryse medikasie presies volgens voorskrif gebruik moet word en die dosis glad nie verander mag word sonder die medewete van die medikus nie. Die rede is dat psigiatryse medikasie op die funksionering van die brein inwerk en as dit verkeerd gebruik word, raak die skema in die brein heeltemal deurmekaar! Uitbranding en depressie mag ook volg as 'n individu nie twyfel oorbrug nie!

'n Derde aspek van die stryd staan met die gees van 'n individu in verband. Twyfel en wanhoop het 'n sterk verband met die geestelike dimensie van 'n mens, aangesien twyfel op misleiding berus. 'n Individu se worstelstryd is volgens Efesiërs 5:10-20 nie teen vlees en bloed nie, maar teen 'n geordende hiërargie van bese magte wat in die duisternis werk en 'n individu algaande intrek. Die stryd gaan daarvoor om die versoeking om vastigheid op okkultiese gebied te soek, te weerstaan. Indien 'n individu reeds by die okkulte betrokke is, is 'n verdere stryd om uit die misleidende mag van die bese los te kom. Slegs Jesus Christus kan verlossing bring, aangesien Hy aarde toe gekom het met die doel om 'n mens uit die houvas van die duisternis te bevry (1 Johannes 3:8). Aangesien 'n individu egter vanweë sy of haar eie ongehoorsaamheid reeds nie meer op die stem van die Heilige Gees ingestel is nie, het hy of sy die hulp van gelowige mense nodig om bevry te word.

Bevryding op geestelike vlak begin altyd by berou, vergifnis en restitusie. As dié mylpaal nie bereik word nie, kan die betrokke individu nie uit die okkulte loskom nie, aangesien bese magte volgens Matteus 18 'n wettige reg het om as pynigers in 'n individu se lewe op te tree. Bevryding begin by die besef dat die wapens om vestings af te breek, nie vleeslik of psigies van aard is nie, maar 'n saak van geloof is. Volgens 1 Korintiërs 10:4 is dié wapens geestelik kragtig in God om vestings neer te werp, bese planne en skanse te verbreek en elke gedagte gevange te neem tot die volle gehoorsaamheid aan Christus.

Die stryd om twyfel en wanhoop te oorwin, is eerder 'n geestelike as psigiese stryd. Ankerberg en Weldon (1996) bied 'n objektiewe holistiese uiteensetting vanuit 'n wetenskaplike, etiese, mediese en Bybelse perspektief van okkultiese sienswyses in hul **“Encyclopedia of New Age Beliefs”** aan en illustreer duidelik waarom twyfel en wanhoop op geestelike gebied hanteer moet word. Wat ander gelowe betref, soos byvoorbeeld die Joodse geloof of Islam, moet bevryding binne daardie konteks nagestreef word. Dit is noodsaaklik dat die hulp van geestelike leiers in dié verband ingeroep word.

9.6.8 Kenmerkende uitdaging

Die kenmerkende uitdagings verbonde aan die roete van Twyfel en Wanhoop binne die Christelike konteks is soos volg:

- Om aspekte van berou, vergifnis en restitusie in enige vorige fase te herbesoek, daardeur te werk en enige onafgehandelde sake op te los.
- Om fisies huis skoon te maak en van alle okkultiese voorwerpe en gebruike ontslae te raak.
- Om psigies huis skoon te maak en van alle okkultiese idees ontslae te raak.
- Om hulp van ander gelowiges met betrekking tot bevryding te ontvang indien okkultiese betrokkenheid enige demoniese werkinge in 'n individu se lewe ingebring het.
- Om die denke onder beheer van Jesus Christus te bring.
- Om te leer om volkome op die Here te vertrou.
- Om die lewe te orden.
- Om werk te maak met al die kwale en skete deur middel van fisieke oefening en aktiwiteite, na aanleiding van die beginsel dat 'n gesonde liggaam 'n gesonde gees huisves.

9.6.9 Die inwaartse weg na Deurbraak

Die inwaartse reis begin by die besef dat 'n individu nie deur die gedagtes van twyfel oorheers hoef te word nie, aangesien 'n individu nie sy of haar gedagtes is nie. Die blote feit dat bepaalde gedagtes voorkom, beteken nie dat 'n individu daaraan gehoor hoef te gee of dat dit gaan gebeur nie. Die realiteit word nie noodwendig deur die gedagte-wêreld geskep nie (Logan, 1995, p. 196). Dit is egter nodig dat die gemoed van 'n individu verander deur die venuwing van sy of haar denke. Sanford en Sanford (1991, p. 44) meen dat daar tussen ware en valse denke en gevoelens onderskei moet word en dat daar tot die grondoorzaak van die valse denke en gevoelens deurgedring moet word. Net soos wat 'n boom dood kan wees, dog die wortels nog kan lewe, net so kan valse gedagtes uit die wortels van vorige denke opspring om 'n individu tot twyfel te mislei. Om dié rede moet die gedagte-wêreld onder beheer gebring word – vir die Christen beteken dit onder beheer van Christus.

Sanford en Sanford (1991, p. 53) beveel dan ook aan dat 'n individu verstandelike dissipline en die gewoonte van daaglikse gebed aankweek. Die waarde van gebed is dat dit 'n individu

aan die ewige standvastigheid en bestendigheid van God anker, wat besonder waardevol ten tye van snelle verandering en twyfel is. Logan (1995, pp. 196-198) beveel die volgende stappe met die oog op daaglikse dissipline vir die vernuwing van die denke aan:

- Toets gedagtes en die oorsprong daarvan.
- Weier om verkeerde gedagtes te aanvaar – in dié geval gedagtes wat twyfel meebring.
- Weerstaan die duiwel – verwysende daarna dat verkeerde gedagtes beveel kan word om te wyk.
- Deel elke gedagte dadelik met die Skepper – onsekerhede, vrees en herinneringe aan vroeëre sondes kan onder die aandag van die Skepper gebring word, ten einde die las daarvan af te gooi.
- Memoriseer skrifgedeeltes in die Bybel, aangesien dit meehelp om gedagtes onder beheer van Christus te bring.
- Vestig die aandag op dit wat waar, eerlik, regverdig, goed en rein is (Filippense 4:8). Dit beteken dat enige saak vanuit God se perspektief beskou word.

Brock en Salerno (1994, p. 75) beveel aan dat 'n negatiewe idee oor verandering in 'n positiewe lig herformuleer word. Die konteks van die situasie kan byvoorbeeld herformuleer word deur die twyfel dat al die inligting nie aan 'n individu bekend is nie, sodat die onbekende dus gevrees word, positief te wysig na "*Ek beskik wel nie oor al die inligting nie, maar ek kan dit bekom deur iemand wat ingelig is, te vra.*" Positiewe herformulering stel 'n individu dan in staat om 'n situasie onder beheer te bring en daarmee te deel.

Sanford en Sanford (1991, p. 44) se advies dat daar tot die grondoorsake van valse gedagtes deurgedring moet word, word deur Brock en Salerno (1994, pp. 76-77) beskryf as dat die oorsake en gevolge vasgestel moet word. In stede daarvan dat 'n individu oor sake twyfel, moet daar eerder teruggegaan word na die oorsaak en die saak by die wortel reggestel word. Dit beteken dat 'n individu verantwoordelikheid vir eie gedagtes en optrede moet neem. In stede daarvan om ander te blameer, stel 'n individu hom- of haarself in staat om oplossings te vind, eerder as om probleme te probeer oplos of die slagoffer van twyfel te wees. In dié opsig moet daar met behulp van sisteemdenke na dinamiese kompleksiteit eerder as detailkomplexiteit gekyk word.

Scott Peck (1983) kom na 'n intense ondersoek tot die gevolgtrekking dat persone wat hulself met die bese vereenselwig, die neiging het om nooit verantwoordelikheid vir hul eie aksies te neem nie en hulself voortdurend as die slagoffer van omstandighede te beskou (iets wat ook

by Ontnugtering en Magteloosheid voorkom). Dit verg dus moed om insig in eie gedrag en denke te ontwikkel en 'n keuse te maak om te verander. So 'n keuse sal die skaduwees van twyfel verdryf. Daarby sal die inwaartse reis grootliks voordelig wees as 'n individu genoegsame inligting versamel om 'n akkurate beeld van 'n situasie te vorm. Die waarheid van die situasie word dan belangriker as twyfel en bied die geleentheid om van verwarring na 'n posisie van oorwinning oor twyfel te beweeg. Positiewe selfspraak soos "*Vandag is die môre waaroor ek gister so bekommerd was!*" sal ook bydra tot die oorwinning oor twyfel en wanhoop.

Laastens sal die inwaartse reis 'n geloofreis wees, deurdat 'n individu op die aard en wese van God fokus en die groeiende kennis van God die twyfel en dus wanhoop finaal verban. 'n Individu moet ook besluit om die beste van verandering te maak, ongeag wat gebeur. So 'n besluit skep die geleentheid vir toewyding en groei. Indien 'n individu nie die Christelike geloofbeginsels onderskryf nie, moet daardie individu binne die gekose godsdienstbeskouing te werk gaan.

9.6.10 Die uitwaartse weg na Deurbraak

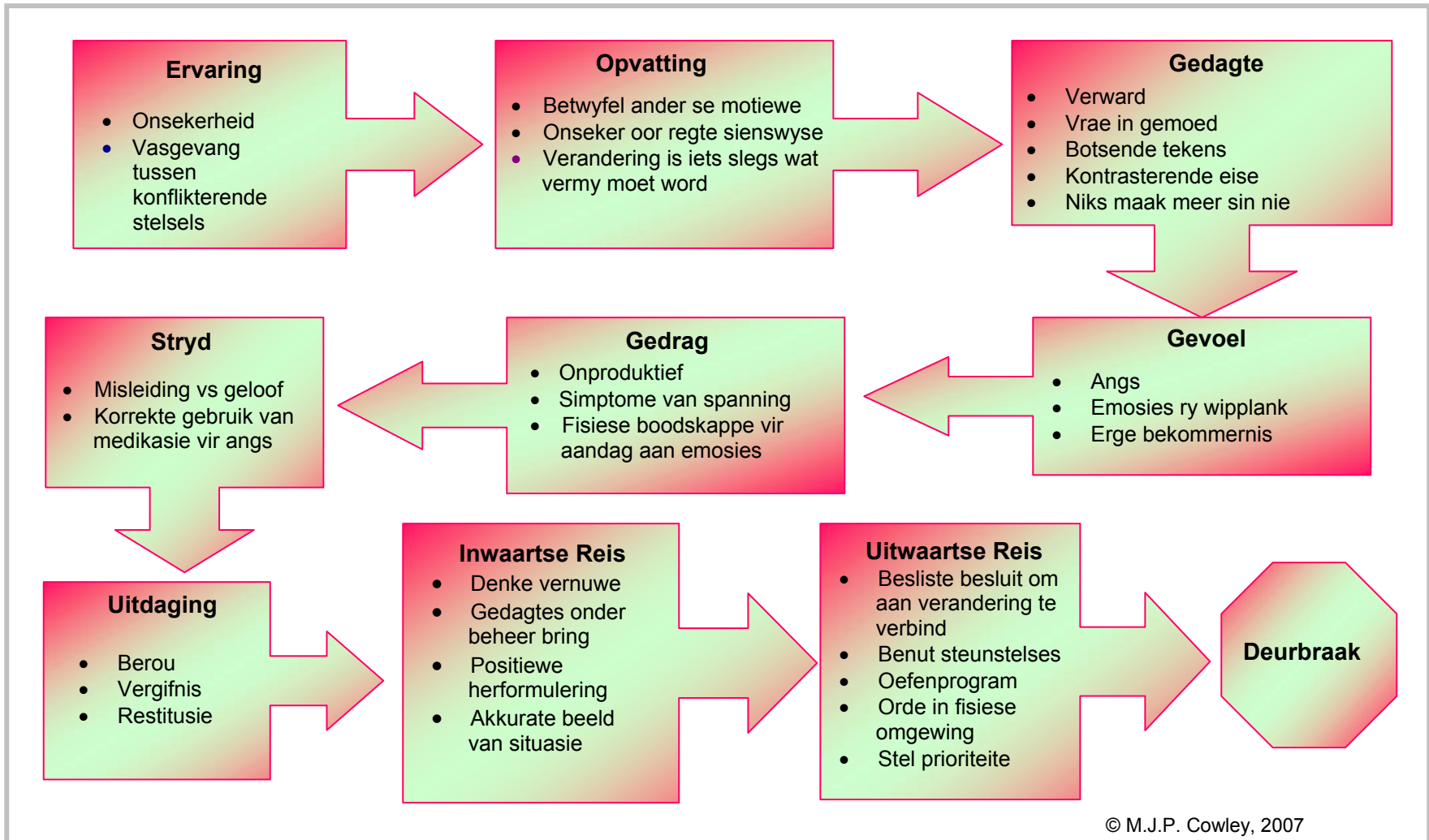
Die uitwaartse reis begin by 'n besliste besluit om die self aan die verandering toe te wy. Daar is etlike praktiese stappe wat 'n individu in dié opsig kan neem:

- 'n Individu kan 'n boekie oral saamdra en sy of haar gevoelens en gedagtes daarin neerskryf, aangesien die neerpen van twyfel dit uit die denke na 'n eksterne lokaliteit verplaas. Dié inligting kan dan ontleed word om te bepaal wat realisties is en wat nie. Dit is ook 'n goeie idee om hulp hiermee te vra.
- Die eksterne reis behels die benutting van ondersteuningnetwerke in die gemeenskap, by die kerk en in die vriendekring, ten einde saam met ander te werk om balans in die verwarde denke te verkry. Die samesyn bied ook 'n skans teen gevoelens van wanhoop.
- Sodra 'n individu twyfel by name geïdentifiseer het en die grondoorsaak daarvan vasgestel het, kan twyfel herbenoem word, aangesien dit die houvas op die denke verloor sodra die betekenis van 'n negatiewe gedagte of emosie na iets positief verander.
- Dit is nodig dat 'n individu tyd vir pret en ontspanning maak, aangesien die fokus op iets aangenaams die aandag van twyfel aftrek, veral as die aktiwiteit iets is wat konsentrasie verg en saam met geliefdes of vriende aangepak kan word.

- Twyfel kan ook op 'n praktiese wyse beperk word deur klein wysigings in die daaglikse gang en wandel aan te bring waaroor 'n individu beheer kan uitoefen, byvoorbeeld deur elke dag met 'n alternatiewe roete huis toe te ry, 'n nuwe restaurant te probeer, ander kossoorte as gewoonlik te eet, of met 'n jarelange vriend of vriendin oor die goeie ou dae te gesels.
- 'n Oefenprogram kan ook 'n groot bydrae lewer om die aandag van die situasie af te trek, deurdat 'n individu op die liggaam fokus. Fisieke oefening help om stres te hanteer en fisiese en psigiese energie te genereer, terwyl die regte asemhaling kalmte in die gemoed bewerkstellig.
- Deur orde in die fisiese omgewing te skep, kan die gedagte-wêreld ook meer onder beheer gebring word. 'n Individu kan sy of haar kantoor, huis of stoorkamer skoonmaak, liasseerwerk op datum bring of meubels verskuif. Die gevoel van prestasie en genoegdoening wat hierdeur geskep word, help 'n individu om selfvertroue en dus vertroue oor die algemeen te ontwikkel.
- Dit is ook nodig om prioriteite te stel, op die verandering gefokus te bly en te weier om toe te laat dat twyfel ontstaan. 'n Individu kan by 'n terapeutiese groep aansluit, negatiewe selfpraat met positiewe selfpraat vervang en elke oggend prioriteite vir die dag stel.

Die roete van Twyfel en Wanhoop word skematies in figuur 9.11 voorgestel, wat dan ook die negende breinkaart voorstel. Volgens die breinkaart is 'n individu op die roete van Twyfel en Wanhoop vasgevang tussen konflikterende stelsels, wat onsekerheid meebring. Weens onsekerheid oor die korrekte sienswyse, word ander se motiewe betwyfel en meen die persoon dat verandering eerder vermy moet word. Daar is verwarring in die denke met talle onbeantwoorde vrae in die gemoed. Leidrade uit die omgewing lyk asof dit mekaar weersprek en eise word as konflikterend ervaar, sodat niks later meer sin maak nie. 'n Persoon ervaar angs en erge bekommernis as gevolg van die onsekerheid. As gevolg hiervan is gedrag onproduktief, terwyl spanning duidelik waarneembaar is. Die liggaam reageer met kragtige fisieke boodskappe dat aandag aan emosionele gesondheid geskenk moet word. Terwyl korrekte medikasie vir angstoestande gebruik moet word, is dit nodig om op geestelike vlak aandag aan die uitbouing van geloof te skenk, sodat misleidende gedagtes nie die oorhand kry nie. Die inwaartse reis behels 'n vernuwing van die denke, terwyl gedagtes by wyse van positiewe herformulering onder beheer gebring word, totdat 'n akkurate beeld van die situasie gevorm is. Berou en vergifnis is 'n integrale aspek van die inwaartse reis. Aangesien Twyfel en Wanhoop uit wanorde in die denke voortspruit, behels die uitwaartse reis aktiwiteite wat op die ontwikkeling van denkvermoëns gerig is. Met die regte leiding en inligting kan enige persoon op hierdie alternatiewe roete 'n deurbraak bereik.

Figuur 9.11: Breinkaart 9: Twyfel en Wanhoop



9.7 Die alternatiewe roete van Ontnugtering en Magteloosheid

In elke organisasie en lewensopset is daar diegene wat in 'n klein wêreldjie leef, gefokus op die hier-en-nou. Dié “klein wêreldjie” is 'n relatiewe begrip wat van individu tot individu verskil. Uit die aard van die saak sal die wêreld van 'n bestuurder van 'n kleinhandelsaak op 'n plattelandse dorpie baie verskil van die wêreld van 'n bestuurder van 'n groot kettingwinkel in die stad. So ook sal die wêreld van 'n plaaskind baie verskil van die wêreld van 'n geëmansipeerde stadkind of 'n ontredderde straatkind. Die leefwêreld van al hierdie individue is egter aan snelle verandering onderworpe. As hulle nie met verandering tred hou nie, bly hulle denkpatrone dieselfde en kan dit selfs stagneer. Hulle gedagtes en denkpatrone raak dan later heeltemal uit lyn met die ervaring van hul veranderende leefwêreld. Hulle verloor die vermoë om die leefwêreld te verstaan en ontwikkel ook nie 'n woordeskat om die nuwe terminologie wat met verandering gepaard gaan, reg te vertolk nie. Op dié wyse raak hulle wêreldjies baie klein en bly hulle gefokus op die hier-en-nou van die bekende situasie. Hulle is die individue wat nie wyer kyk as hulle alledaagse bestaan nie, mense by wie die groter wêreld verbygegaan het sonder dat hulle dit werklik agtergekom het.

Op 'n dag raak verandering hul lewens ingrypend en kan hulle nie verstaan wat gebeur en waarom dit gebeur nie. Hulle het min kennis van en insig in gebeure en beskik ook nie oor voldoende woordeskat om verandering te konseptualiseer nie. Hulle word gevolglik slagoffers van verandering, ontnugter deur die lewe en deur die gebeure wat hulle ontwrig. Verandering is iets wat met hulle gebeur, waaroor hulle geen beheer het nie en wat nie hulle skuld is nie. Hulle probeer ook om sin uit te maak van 'n “deurmekaar wêreld” deur na moontlike verklarings te soek, waaroor hulle dan ook dikwels rasionaliseer.

So kan hulle byvoorbeeld een of ander metafisiese krag veronderstel, wat op 'n verborge of onverstaanbare vlak in hul lewens werk, hulle telkens uitlewer aan die sorg van die lewe en hulle heeltemal ontredderd agterlaat, sodat hulle magteloos en kragteloos voel. Hulle beleef erge verlies van die ou dinge wat verby gaan, verstaan dit nie werklik nie, kan niks daaraan doen nie en soek gevolglik 'n verklaring wat vir hulle sin maak. Sodra hulle iets of iemand geïdentifiseer het wat, volgens hulle mening, beheer oor die saak het en dus die rede of oorsaak vir die verandering is, kan hulle die gevolge van die situasie ook aan daardie entiteit toeskryf. So blameer hulle dan iemand of iets anders vir die verandering wat hulle nie kan hanteer nie en soek nooit die fout by hulself nie. Dit is dus glad nie verbasend dat diè

individue weens 'n eksterne lokus van kontrole elke keer deur dieselfde soort situasie ontnugter voel en hulself dan as heeltemal magteloos ervaar om dit te hanteer nie. Dit is die outeur se waarneming dat diegene wat bogenoemde patroon openbaar, wat verandering betref, na 'n posisie van 'n besliste Neerlaag op pad is, tensy 'n drastiese ommekeer in hul denkpatrone en gedrag voorkom. Dit is ook 'n spesifieke soort persoon wat kenmerkend diè roete inslaan, vandaar die identifisering van die alternatiewe roete van Ontnugtering en Magteloosheid. Daar is spesifiek in die literatuur gesoek na meer inligting hieroor en die inligting is dan ook inderdaad in die werke van skrywers soos Seeman (1959, 1965, 1971); Geyer, (1980, 1994); Vollmerhausen, (1961); Throop en Macdonald, (1971); Langer, (1983); Oldenquist en Rosner, (1992) en Krossa (2000, 2001) gevind.

9.7.1 Kenmerkende ervaring

Melvin Seeman (1959, 1967, 1971) het dekades lank navorsing oor die verskynsel gedoen en dit as vervreemding ("*alienation*") beskryf. Oldenquist en Rosner publiseer in 1991 'n boek genaamd "**Alienation, Community and Work**", waarin Seeman se vyf kategorieë van vervreemding beskryf word, naamlik:

- **Magteloosheid:** Sommige individue meen dat hulle nie enige beheer oor hulle omstandighede of toekoms kan uitoefen nie, aangesien alle beheer in die hande van een of aan eksterne mag of krag gesetel is, byvoorbeeld die noodlot, 'n regering, 'n ander groep mense of die Skepper. Hulle kan nie enige besluite neem of uitvoer nie en is wat dit betref gevolglik magteloos.
- **Betekenisloosheid:** Vir sommige mense hou die lewe of 'n bepaalde omstandighede geen betekenis in nie. Hulle het nie enige helderheid oor 'n situasie nie, weet nie wat om te dink of te glo nie en kan dus ook nie enige besluite neem nie. Die lewe of omstandighede kom onverstaanbaar en selfs absurd voor, daarom maak dit nie sin nie. Hulle weet nie hoekom sekere dinge gebeur nie en meen dat iemand wel antwoorde op die talle vrae in hulle gemoed het, maar weet nie wie nie. Verder is hulle op soek na moontlike verklarings of persone wat wel oor die antwoorde beskik. Sodra hulle so 'n persoon of organisasie identifiseer, dig hulle 'n bepaalde mag aan dié persoon of organisasie toe. Laasgenoemde word dan as die rede vir of oorsaak van die verandering beskou en word vir die gevolge daarvan geblameer. Dié mense soek nooit die oorsaak by hulleself of hulle eie denkpatrone nie en voel ontnugter, teleurgestel en magteloos. Hulle

verloor hulle vreugde en sien die lewe, omstandighede of verandering as betekenisloos en leeg.

- **Normloosheid:** Normlose individue verwerp die waardes en norme van die gemeenskappe waarvan hulle deel is. Dit gebeur hoofsaaklik omdat die waardes en norme nie vir hulle enige sin maak nie, of omdat dit nie enige positiewe resultate oplewer nie.
- **Sosiale isolasie:** Geïsoleerde individue meen dat die gemeenskap hulle nie aanvaar nie of verwerp het. Hulle voel apart, eensaam, uitgesluit of afgeskei van sosiale instellings. So 'n individu is vervreemd van andere en afgeskei van die hoofstroom van denke en dade. In ekstreme gevalle kan 'n individu 'n kulturele vervreemdheid ervaar en diegene wat deel van die hoofstroom is, verwerp en selfs bejammer.
- **Selfvervreemding:** In die geval van selfvervreemding voldoen 'n individu nie aan sy of haar eie verwagtings nie. Die persoon is nie wat hy of sy graag wou wees nie en voel ook nie betrokke by enige iets wat hy of sy doen nie. Die persoon aanvaar ook nie verantwoordelikheid vir die selfvervreemding nie, maar blameer andere daarvoor. Blaam gaan gepaard met talle verskonings waarom hy of sy nie iets aan die saak kan doen nie.

In elkeen van bogenoemde gevalle van vervreemding is daar die element van ontnugtering en magteloosheid. Individue beleef 'n magteloosheid wat voortspruit uit die verlies van beheer oor die eie lewensituasie. Hulle mag ook depressie, siekte, betekenisloosheid, isolasie en geweld beleef, weens die belewenis dat die kritiese aspekte wat hulle lewens ingrypend raak, nie beïnvloed kan word nie. Die magteloosheid het dan ook 'n gevoel van hopeloosheid tot gevolg. Die vervreemding (buiten die geval van selfvervreemding) verwys na 'n verhouding wat 'n individu met 'n persoon of aspek in die eksterne omgewing het, byvoorbeeld met God, 'n medemens, sosiale strukture, prosesse of instellings, 'n werk, werkprodukte of die natuur. Die verhouding mag konkreet of abstrak van aard wees en kan 'n werklike of denkbeeldige verhouding wees. Die vervreemding ontstaan omdat daar 'n skeiding tussen 'n individu en die ander party in die verhouding beleef word. Die ervaring van vervreemding is dan ook 'n selfversterkende innerlike proses.

Verveemding wat deur Seeman (1991) beskryf word, kom vry algemeen onder veral mense in die laer strata van organisasies en die sosiale orde voor – diegene aan die eindpunt van die vertikale ketting van beheer. Aan die bopunt van die ketting van beheer is daar die

maghebbers wat besluite neem wat meesal weinig met die behoeftes en voorkeure van magtelose minderheidgroepe te doen het. Die gevolg is dat die magtelose minderheidgroepe vervreemd voel van die doelwitte en planne van die maghebbers. Hulle voel nie net vervreemd nie, maar ook afgesny en sonder beheer van hul eie lewens. Iemand anders maak die kritiese besluite wat hul lewens op 'n diepgaande wyse raak en hulle het min of geen mag om dit te beïnvloed nie. Dié soort vertikale verhoudings ontnem 'n individu van die geleentheid tot selfekspresie, ontwikkeling, groei en om in verhouding te staan. 'n Individu voel dikwels gereduseer tot die vlak van 'n redelose dier.

Seeman (1959, 1967, 1971) het bevind dat daar 'n groot verskil tussen die behoeftes, begeertes en sienswyses van die sogenaamde "magtelose minderheidgroepe" en die sogenaamde "magtige elite" of "maghebbers" is. Die magtelose minderheidgroepe (wat dikwels 'n meerderheid in term van getalle is), glo vas dat hulle oor geen wyses beskik om hulle voorkeure te laat realiseer nie en hulle voel afgeskei van die doelwitte en planne van elitegroepe. Hulle voel verder vervreemd, afgesny en sonder beheer van hulle werk- en lewensituasies. Dit gaan vir Seeman om 'n groep mense wat bepaalde verwagtings huldig wat nie gerealiseer het nie, terwyl die ander party gesien word as die elite wat wel oor die mag beskik om die verwagtings te vervul, maar dit nie gedoen het nie. Laasgenoemde se magposisie en voortspruitende beheer ontnem minderheidgroepe van enige mag om self iets aan hulle lot te doen, sodat hulle hulself as onbekwaam ("*incapacitated*") sien. Volgens Roger Plant (1998a, p. 43 en 1998b p. 103) het die ervaring van magteloosheid 'n uiters kragtige uitwerking op individue.

Felix Geyer het in 'n interessante referaat met die titel "**Alienation, Participation, and Increasing Societal Complexity**" wat op 'n internasionale konferensie oor nuwe neigings in organisasies met betrekking tot deelname, vervreemding en prestasie in 1993 in Israel aangebied is en in 1994 gepubliseer is, Seeman se dimensies van vervreemding breedvoerig verder omskryf. Krossa (2000, Artikel 9, p.1) verwys ook na die verskynsel van vervreemding en beskryf dit soos volg:

"The powerlessness that arises from loss of control or from being controlled in such situations has caused depression, illness, meaninglessness, isolation, violence, and even early death in the controlled people. That powerlessness also leads to a debilitating sense of hopelessness, a sense that people can not influence or change the critical factors affecting their lives."

Wat verandering betref is daar diegene wat dieselfde gedragpatrone openbaar. Dit is die groep wat volgens die NEOCOM model nie kennis van en insig in hul situasie toon nie en ook nie oor die vermoë beskik om sinvol daarvoor te kommunikeer nie. Hulle voel ontnugter en ervaar 'n bepaalde magteloosheid.

Die waargenome magteloosheid kan volgens die outeur as 'n krisisbelewenis beskou word, aangesien 'n individu deur omstandighede in 'n hoek gedryf voel en nie weet watter kant toe om te beweeg nie. Wat verandering betref, ervaar 'n individu dit as oorweldigend en meesleurend, asof vasgevang in 'n maalkolk van omstandighede. Sy of haar aanvanklike verwagtings het nie gerealiseer nie en die individu is ontnugter as gevolg van dit wat wel gebeur het en ervaar 'n magteloosheid om iets daaraan te doen. Dit gaan gepaard met 'n intense teleurstelling in diegene wat as die maghebbende elite beskou word.

9.7.2 Kenmerkende opvattinge

Die roete van Ontnugtering en Magteloosheid vind sy oorsprong in die opvatting dat een of ander onsigbare mag of krag die lewe beheer en dat gebeure soos 'n verandering die doel het om 'n individu te na te kom of skade aan te doen en dat hy of sy 'n slagoffer van omstandighede is. Die sogenaamde magtelose individu meen dat hy of sy nie enige besluite wat sy of haar lewe ingrypend raak, kan beïnvloed nie. Die opvatting dat die lewe of situasie nie enige betekenis het nie, word ook dikwels gehuldig.

Daar is ook die opvatting dat die samelewing se instellings, reëls, waardes en norme nie enige positiewe resultate lewer nie, en dat die reëls maar gebuig kan word, soos byvoorbeeld individue wat die reg in eie hande neem.

Die opvatting dat diegene in magposisies nie weet wat hulle doen nie en eintlik bejammer moet word, kom ook voor. Laastens kan persone op dié roete ook die opvatting huldig dat hulle niks werd is nie of nie goed genoeg is nie.

Individue met bogenoemde opvattinge, toon min of geen insig in die veranderende situasie en doen daarom niks om vorentoe te beweeg nie. Hulle is ook geneig om ander te blameer vir wat gebeur het, soos duidelik uit die slagoffermentaliteit gesien kan word. Die probleem is egter dat 'n individu weens die gebrek aan insig verkeerde gevolgtrekkings kan maak, wat sinvolle besluitneming sal uitstel en die magteloosheid en hopeloosheid sal verhoog. Die

verkeerde gevolgtrekkings spruit voort uit bestaande skema in die brein, eng sienswyses, asook beperkte kennis en lewenservaring wat verandering betref.

9.7.3 Kenmerkende gedagtes

- **Die slagoffergedagte:** Daar is reeds in gedeelte 9.3.3 uitgewys dat die roete van Ontnugtering en Wanhoop by die wanopvatting ontstaan dat die verlies wat met verandering gepaard gaan, ten doel het om 'n individu te na te kom, sodat die gedagte ontlok word dat 'n individu 'n slagoffer van omstandighede is. 'n Individu op hierdie roete het reeds in sy of haar gedagte-wêreld beheer oor die situasie verloor en in hulpeloosheid vasgeval.
- **Die “Ek kan niks daaraan doen nie”-gedagte:** Persone wat hulself as magteloos sien, identifiseer in die reël ander persone of groepe, wat volgens hul mening die “elite” is. Daar word dan gemeen dat die “elite” 'n magposisie beklee en dat die persoon geen toegang tot besluitneming of beïnvloeding van die situasie het nie, aangesien die “elite” dit nie “toelaat” nie. As gevolg hiervan voel die persoon dan vervreemd, afgesny, buite beheer en dus magteloos. Dit gaan gepaard met 'n idee dat diegene in die sogenaamde magposisie alleen oor die besluitneming mag beskik, wat hulle lewens ingrypend raak. Die persone kan hulself wel van die sogenaamde “elite” distansieer, of verwag dat laasgenoemde iets aan hulle omstandighede moet doen. Indien dit nie gebeur nie, blameer hulle die sogenaamde “elite” vir hul eie “onvermoë”.
- **Die “Ek is nutteloos”-gedagte:** 'n Groot gevaar is dat 'n individu hom- of haarself as nutteloos en hopeloos sien. Hoe meer hy of sy daarin faal om take af te handel, hoe meer ly die selfbeeld daaronder. As 'n individu hom- of haarself toelaat om voort te gaan met mislukte pogings, sal hy of sy al hoe meer nutteloos en hulpeloos voel en dienooreenkomstig optree. 'n Bose kringloop ontstaan, waar die hopelose selfbeeld en die nuttelose optrede mekaar versterk.
- **Die “Alles is tevergeefs”-gedagte:** 'n Verdere gedagte is dat alles tevergeefs is en dat 'n individu hard werk vir niks. Te midde van snelle verandering en gepaardgaande angs, is dit maklik om die uiteindelijke doelwit uit die oog te verloor. Angs het met die toekoms te doen en 'n individu mag heel waarskynlik aan te veel negatiewe scenario's dink, die denkbeeldige voor- en nadele teen mekaar opweeg en die self aan die verloorkant sien.

Dit kom veral voor in situasies waar 'n persoon hard werk om bepaalde doelwitte te bereik, dog die talle intervensies in die werksituasie laat die pogings in die niet verdwyn.

- **Selfmoordgedagtes:** Selfmoordgedagtes mag voorkom as deel van 'n poging om uit die situasie weg te kom – dit is in dié fase dat mense skielik uit hul werk bedank, hul gesinne verlaat en hul eie lewens neem omdat hulle moed opgegee het. Selfmoordreigemente kan ook voorkom as poging om andere te manipuleer.

In elkeen van bogenoemde voorbeelde toon 'n individu 'n gedagtegang wat op oneffektiewe skema berus. Die idees wat die persoon huldig, berus op 'n persepsie van magteloosheid. Die persepsie is duidelik in die spraak van 'n individu waarneembaar. Die individu sal byvoorbeeld sê dat die situasie buite beheer is, dat dit iemand anders se skuld is en dat daardie persoon of groep daarvoor verantwoordelik is om iets daaraan te doen. Die individu toon geen dringendheid om self op te tree nie, aangesien hy of sy vervreem van die situasie voel en glad nie verantwoordelikheid neem om iets aan die saak te doen nie.

9.7.4 Kenmerkende gevoelens

Daar is verskeie kenmerkende gevoelens wat op dié roete voorkom. Eerstens is daar die intense gevoel van **ontnugtering** (*“disillusionment”*). 'n Individu se illusies lê aan skerwe en hy of sy verstaan nie wat besig is om te gebeur nie, beskik nie oor 'n geskikte woordeskat om daaroor te kommunikeer nie en voel ontnugter en ontgogel (*“disenchanted”*). Dit spruit uit die slagoffergedagte voort.

Die metafisiese mag of “towerkrag” waarin hy of sy geglo het, of die sogenaamde “elite” wat in beheer is, het hom of haar in die steek gelaat en omdat hy of sy nie meer die onsigbare mag of “elite” kan vertrou nie, voel 'n individu hulpeloos. Die illusies wat aan skerwe lê, bring die gevoel van hulpeloosheid mee. 'n Individu voel “verlore in die wildernis”, leeg, plat en gedemotiveer. 'n Individu kan ook nutteloos (*“useless”*), magteloos (*“powerless”*), weerloos (*“vulnerable”*), oorbluf (*“petrified”*) vernietig (*“devastated”*), en seergemaak (*“hurtful”*) voel.

Die magteloosheid om die pyn verbonde aan die ontnugtering te hanteer, gaan gepaard met 'n nuwe ontvlugting van die realiteite van die situasie. In stede van hantering, word op ontvlugting gefokus, sodat afhanklikheidsgedrag manifesteer, byvoorbeeld drankmisbruik, afhanklikheid van dwelmmiddels (wat voorgeskrewe medikasie ingesluit) of oordrewe

afhanklikheid van die mening en leiding van 'n ander individu, wat nou die plek van die “maghebber” moet inneem.

Langer (1983, p.6) bied 'n interessante relaas oor die negatiewe impak van verlies aan beheer in die gemoed van mense wat magteloos voel. Sy skryf dat dit vir elke mens noodsaaklik is om te voel dat hy of sy 'n mate van beheer oor die eie lewensomstandighede het. Sy definieer beheer as die verhouding tussen 'n persoon se response op 'n lewensituasie en die resultate wat uit die response voortspruit:

“A person has control when the chance of a desired outcome occurring is dependent on the person’s responses.”

Dit spruit hieruit dat as 'n persoon geen verband tussen sy of haar response en die resultate sien nie, die persoon aanleer om magteloos en selfs depressief te voel. Die aangeleerde magteloosheid ontspring in die gedagtes en kan 'n ernstige destruktiewe invloed op die welsyn van 'n individu uitoefen. Hy of sy neem 'n situasie waar, maar weet nie hoe om dit te hanteer nie, hoofsaaklik omdat kennis en insig in die situasie sowel as die vermoë om sinvol daarvoor te kommunikeer, ontbreek. 'n Individu kom dan weens die skema in die brein tot die gevolgtrekking dat hy of sy geen beheer oor die saak het nie.

Dit is die waarneming van die outeur dat hierdie individue uit die aard van die saak dan ook geneig is om die fokus na diegene wat wel volgens hulle in beheer is, te verskuif en laasgenoemde te blameer vir alles wat sogenaamd verkeerd loop in die lewe. Langer (1983) doen intensiewe navorsing oor die saak en kom tot die gevolgtrekking dat beheer nie iets is wat aan 'n individu gegee kan of moet word nie. 'n Individu moet eerder aangemoedig word om self verantwoordelikheid vir besluite te neem in stede daarvan om te meen dat 'n saak buite sy of haar beheer is.

9.7.5 Kenmerkende gedrag

Waargenome magteloosheid kan volgens die outeur as 'n krisisbelewenis beskou word, aangesien 'n individu deur die omstandighede in 'n hoek gedryf voel en nie weet watter kant toe om te beweeg nie. Hy of sy neem nie verantwoordelikheid om 'n saak konstruktief te hanteer nie en fokus die energie op oneffektiewe hanteringwyses:

- **Ontvlugting:** 'n Persoon wat magteloos en ontnugter voel, het nie energie om die verandering of die situasie te hanteer nie. Magteloosheid skep nie ruimte vir opstand teen of vermyding van die waargenome gevaar nie – slegs vir pogings om die gevaar te ontvlug. Ontvlugting kan die vorm van 'n aktiewe wegbeweging, ontkenning van of gelate aanvaarding aanneem.
- **Manipulasie:** 'n Persoon wat magteloos en ontnugter voel, probeer dikwels die situasie deur middel van manipulerende gedrag hanteer. So 'n persoon kla graag oor 'n moeilike lewe, onaangename omstandighede en die onregverdighele wat andere pleeg. Klagtes gaan met verwyte en blamering gepaard. Deur die rol van 'n slagoffer in te neem, poog die persoon om andere sover te kry om namens hom of haar verantwoordelikheid vir besluite en optrede te neem.
- **Verslawing:** Oneffektiewe gedrag kan ook in die vorm van pogings om pyn te verdoof na vore kom, sodat verslawende gedrag soos rook, drankmisbruik, dwelmmisbruik, perversiteit of verslawing aan pornografie manifesteer.
- **Destruktiewe gedrag:** 'n Individu kan ook onderdrukte woede ervaar wat teen die self gemik is. In so 'n geval is 'n individu kwaad vir die “magtelose” self, en hanteer dit deur die aggressie te internaliseer, sodat destruktiewe gedrag manifesteer. Die persoon raak betrokke by gedrag wat sy of haar gesondheid ondermyn en sy of haar werk of lewe in gevaar stel.

By destruktiewe gedrag is daar 'n traagheid (“*inertia*”) en ongemotiveerdheid aanwesig. 'n Individu sukkel om 'n balans tussen die oue en die nuwe te vind. As gevolg hiervan is dit moeilik om bestaande take af te handel terwyl 'n individu ook op nuwe take moet konsentreer. Die oorsaak is 'n oorlading van stimulasie. 'n Bose sirkel van magteloosheid kom nou tot stand, met 'n negatiewe invloed op die selfkonsep. Dié soort gedrag kan op vestings van misleiding in die denke gebaseer wees en kan met demoniese bindings gepaard gaan. Die groot gevaar is 'n kragtige komponent van rasionalisering wat die binding versterk, bo en behalwe die feit dat die samelewing die gedrag verdra, verduur en selfs goedpraat. 'n Individu skuil agter 'n masker met die delusie dat die pyn weg is, dog in werklikheid is die pyn besig om te intensifiseer.

9.7.6 Kenmerkende spraak

Individue wat meen dat hulle nie beheer oor 'n situasie of saak het nie, se persepsie kom tot uiting in spraak soos die volgende:

- *“Ons praat oor alles wat ons geleer het, maar niemand implementeer dit nie!”*
- *“Ons weet dit reeds. Dis die bestuurders wat sal moet besef dat...”*
- *“Ons het al hierdie probleme, want die spanlede is nie toegewy aan die taak nie.”*
- *“Ek probeer my bes, maar die kinders wil nie saamwerk nie.”*
- *“Die regering bring nie hulle kant nie, dis dié dat dit so sleg gaan in die land!”*

Spraak wat aanduidend van ontvlugting is, kan soos volg tot uiting kom:

- *“Ek sal maar op my eie probeer regkom, want mens kan tog niemand vertrou nie!”* – 'n Waarde- uitspraak aanduidend van onttrekking.
- *“Ek gaan my gevoelens vir myself hou, want as mens iets sê, is daar net weer moeilikheid!”* - Bou innerlike mure.
- *“Ek weet nie meer watter kant toe nie! Niemand wil my help nie!”* – Beweeg in sirkels.

9.7.7 Kenmerkende stryd

Die stryd is om tot die besef te kom dat daar 'n groot wêreld daar buite is en dat alles nie om die self draai nie, maar dat 'n individu verantwoordelikheid vir sy of haar eie lewe moet neem. Dit is 'n baie moeilike taak, aangesien 'n individu op die roete van Ontnugtering en Magteloosheid nie oor noemenswaardige kennis en insig in eie behoeftes of kommunikasievaardighede beskik nie. 'n Tegniek wat aangewend kan word, is om 'n individu te vra om die rol van 'n persoon in die elite-posisie in te neem en aan te dui hoe hy of sy vanuit daardie vertrekpunt die saak sal hanteer. Die gesprekinhoud wat voortspruit, moet dan gebruik word om deur middel van doelgerigte vraagstelling 'n individu te help om insig te ontwikkel. Verhale en metafore van ander persone in sogenaamde magtelose posisies, wat verantwoordelikheid geneem het en daarin geslaag het om hulle omstandighede te verander, moet mildelik aangewend word.

'n Verdere aspek van die stryd is om tot die punt te kom waar 'n besluit geneem word om nie langer 'n slagoffer van omstandighede te wees nie. 'n Kragtige vergelyking in dié verband is

die “slagoffers” van die Tsoenamiramp wat geweier het om hulself as slagoffers te beskou, dog dadelik begin het om hulle vernietigde huise te herbou en hulle ontwrigte lewens in orde te kry. Alhoewel die res van die wêreld hulle as slagoffers beskou het, het hulle geweier om daardie rol in te neem. Daar is niks anders wat in die lewe kan gebeur wat erger is as om jou geliefdes, jou woning, jou werk, jou alles in een meesleurende watergolf te verloor nie. Tog het hulle nie hulself bejammer nie, maar dadelik verantwoordelikheid geneem om hulle lewens te herbou. Sodra ‘n persoon wat in ontnugtering en magteloosheid vasgevang is, sy of haar eie omstandighede met die Tsoenamiramp vergelyk, kom die persoon tot die besef dat hy of sy wel iets aan sy of haar eie lot kan doen. ‘n Ander metafoor wat met vrug gebruik kan word, is die verlore seun wat, terwyl hy in die varkhok was, besluit het om na sy vaderhuis terug te gaan, in die hoop dat hy ‘n werk as dienskneg kan kry. Hy moes egter self opstaan en die lang pad terug na sy vaderhuis aandurf, voordat sy omstandighede verander het.

Die stryd gaan om ‘n perspektief wat moet verbreed, gepaardgaande met die aanleer van vaardighede om ‘n situasie te verander. Die kruks van die saak is dat die gevoel van magteloosheid ‘n keuse is.

9.7.8 Kenmerkende uitdaging

Die kenmerkende uitdaging is om ‘n vaste besluit (“*commitment*”) te neem om bestaande idees uit te daag en die saak uit te werk. ‘n Individue staan voor die uitdaging om in aanraking te kom met die gevoelens wat binne-in kolk. ‘n Goeie tegniek is om deur middel van die toepassing van ‘n nuwe raamwerk (“*reframing*”) betekenis aan gevoelens en gedagtes te gee. Aandag kan ook van die destruktiewe selfgedagtes afgelei word, deur op ander te fokus, veral rolmodelle wat self uit hul haglike situasies ontsnap het deur persoonlike verantwoordelikheid te neem.

Suid-Afrika het baie persone in die “*baby boomer*” generasie wat hulle werk verloor het, besighede met hul pakketgeld begin het en ‘n jammerlike mislukking daarvan gemaak het. Daar is ook die talle vroue in hul vyftigerjare wat jarelank ‘n huisvrou was, maar as gevolg van egskeiding moes uitspring om ‘n werk te bekom, terwyl hulle enigste vaardighede op die gebied van die kookkuns, naaldwerk en hoenderboerdery geleë is. Dan is daar die matrikulante en graduandi wat onder moeilike omstandighede hulle kwalifikasies bekom het, net om ontnugter te word deur die feit dat die arbeidsmark versadig is. Verder is daar die toename van straatkinders wat geen ander heenkome het as om te bedel nie, kinders wat

MIV positief gebore is en die werklose mense in plakkerkampe wat in 'n haglike omstandighede probeer oorleef.

Dit is enkele voorbeelde van groepe mense wat deur die lewe ontnugter is, magteloos en hopeloos oor hulle omstandighede voel en hulle oë op iemand anders rig om hulle te help. Die uitdaging is om hierdie mense te help om verantwoordelikheid vir hulle eie lewens te aanvaar.

9.7.9 Die inwaartse weg na Deurbraak

Hudson en McLean (1995, p. 17) meld dat 'n individu verandering tegelyk as uitdagend en veeleisend, asook verwarrend en oorweldigend beleef. Die kragte van verandering het geen beperkings of voorspelbare bronne vir beheer nie. As 'n individu dan vir 'n lang tydperk aan die onsekerheid van verandering blootgestel word, begin hy of sy later glo dat die kultuur waarin hy of sy lewe, disfunksioneel is, met 'n gevolglike gevoel van sinisme, vrees en hopeloosheid. Die inwaartse reis by Ontnugtering en Magteloosheid geskied dus op beide die gebied van die emosies en die gebied van die denke.

- **Sien in konteks en staan moedeloosheid teen:** 'n Individu moet byvoorbeeld die oorweldigende drang om moed op te gee, beveg en by 'n besliste besluit uitkom om nie die hande in die lug te gooi en boedel oor te gee nie. Dit sal slegs gebeur indien 'n individu gehelp word om die groter konteks of gestalt van verandering te verstaan.
- **Konfronteer die self en leer om die gedagtes te beheer:** Die inwaartse weg moet verkieslik met professionele bystand aangepak word. Die persoon moet met kundige ondersteuning gehelp word om die self te konfronteer en positiewe metodes aan te leer om die gevoel van magteloosheid en hulpeloosheid te beveg deur gedagtes konstruktief te beheer. Die tegniek van positiewe selfspraak moet ook aangeleer word.
- **Dink in terme van scenario's:** Die gedagte dat alles tevergeefs is en dat 'n individu hard werk vir niks, moet aktief teëgestaan word. Te midde van groot angs is dit maklik om die uiteindelijke doelwit uit die oog te verloor. Angs het met die toekoms te doen en 'n individu mag heel waarskynlik aan te veel negatiewe scenario's dink, die denkbeeldige voor- en nadele teen mekaar opweeg en die self aan die verloorkant sien. Dit is nodig dat 'n individu ten minste drie scenario's opstel - 'n positiewe, 'n negatiewe en 'n goue middeweg - en dan op die positiewe scenario of goue middeweg met goeie redes waarom

daar hard aan die oplossing gewerk moet word, te fokus. Die volgende vrae kan in dié opsig gestel word:

- Wat sal gebeur as die veranderingproses nou hier ophou?
- Wat sal NIE gebeur as die veranderingproses hier stop nie?
- Wat sal gebeur as 'n individu voortgaan met die veranderingproses?
- Wat sal NIE gebeur nie as 'n individu met die veranderingproses voortgaan nie?

Nadat antwoorde op die vrae gekry is, kan 'n individu met dié aspekte werk waarby hy of sy tydens die veranderingproses gaan baat. 'n Individu kan ook 'n analise van die veranderingproses opstel en na die sterkpunte, die swakpunte, die geleenthede en die bedreigings kyk, met 'n fokus op die sterkpunte en geleenthede. Waar 'n individu dus eers in sirkels beweeg het, kan hy of sy nou rigting kry soos 'n wedvlugduif wat aanvanklik in die rondte vlieg en dan rigting na 'n eindbestemming kry.

- **Hanteer selfmoordgedagtes**

- Dit is noodsaaklik dat 'n individu met selfmoordgedagtes vinnig hulp verkry, met 'n betroubare vriend(in), berader, predikant, pastoor, selherder, familielid of sielkundige praat, hulle die waarheid vertel en hulle toelaat om te help.
- Die pyn moet in die gesig gestaar word, sodat daar genesing vir die pynlike herinneringe kan kom. Vergifnis speel 'n belangrike rol in die stappe tot genesing.
- 'n Individu moet ook besluit om 'n nuwe begin te maak, in plaas daarvan om in die tronk van die verlede vasgevang te bly.
- 'n Individu moet ook gehelp word om 'n vaste besluit te neem om nie die hand aan die eie lewe te slaan, alvorens daar met 'n kundige persoon oor die situasie gepraat is nie.
- 'n Individu kan intussen ook aan ten minste een ding dink wat hy of sy goed kan doen en daarop fokus om die selfbeeld 'n hupstootjie te gee. Dit moet maklik en eenvoudig gehou word, soos om met iets nuuts te begin, iets ouds klaar te maak of enige iets met die hande te doen wat konsentrasie verg en die gedagtes van die ontsnapping of selfmoord wegneem.

9.7.10 Die uitwaartse weg na Deurbraak

- **Neem aksiestappe om 'n situasie te verander:** Die ontnugterde en magtelose individu fokus daarop om uit 'n situasie weg te kom, want niks maak meer sin nie en hy of sy wil graag die chaos, pyn, verwarring en beslommernis ontsnap. As 'n individu hiermee voortgaan, verval hy of sy in ontkenning, sodat hy of sy soos in die speletjie van “slangetjies en leertjies” direk kan teruggly na fase een. In die uitwaartse reis is dit dus nodig om konstruktief aan metodes te werk om uit chaos en pyn te ontsnap deur verantwoordelikheid vir eie gedagtes en gevoelens te neem en aksiestappe in werking te stel om 'n situasie te verander.
- **Leer om wyer te kyk:** Dit is nodig dat 'n individu die keerpunt bereik deur alles in die regte perspektief te sien. Dit verg 'n besluit om af te sien van die eie perspektief of sienswyse, deurdat vrae gestel word wat 'n ander lig op die saak kan werp. In dié opsig kan die besef by 'n individu tuisgebring word dat 'n saak nooit werklik is soos wat 'n persoon dit sien wanneer hy of sy ontsteld of wanhopig voel nie. 'n Individu moet dus 'n stap terug neem om die groter prentjie te probeer raaksien en te identifiseer wat alles aangaan wat nie voorheen raakgesien is nie. Die metafoor kan gebruik word van die kolletjies wat 'n kind in 'n inkleurboek moet verbind om te sien watter prentjie gestalte sal kry. 'n Individu moet aangemoedig word om met 'n objektiewe persoon te praat, wat hom of haar deur kundige vraagstelling daartoe kan lei om die saak van 'n ander kant te beskou.
- **Reik na minderbevoorregtes uit:** 'n Ander metode om perspektief te ontwikkel, is om tyd, geld en energie aan mense te bestee wat minder bevoorreg as die self is. Wanneer 'n persoon betrokke raak by die versorging van minderbevoorregtes, help dit hom of haar om die eie omstandighede in 'n ander lig te sien. Dit bring 'n groot hoeveelheid satisfaksie en lewensvreugde mee om ander ten spyte van eie omstandighede te help. 'n Individu kan ook poog om die self soos 'n buitestander te beskou en te vra hoe die saak vir ander lyk.
- **Leer die Skepper waarlik ken:** Dit is ook die ideale tyd om die saak of situasie by wyse van gebed aan te spreek, sodat die Heilige Gees 'n individu kan help om die Skepper se perspektief in te sien – die landskap lyk anders van die top van 'n berg as van onder aan die voet van daardie berg. Senge (1990) gebruik die begrip om die woud sowel as die bome te sien.

- **Kwoteer die Woord:** Laastens sal dit 'n individu ook baat om die Woord aan te haal, aangesien dit help om moed te skep en vorentoe te beweeg.

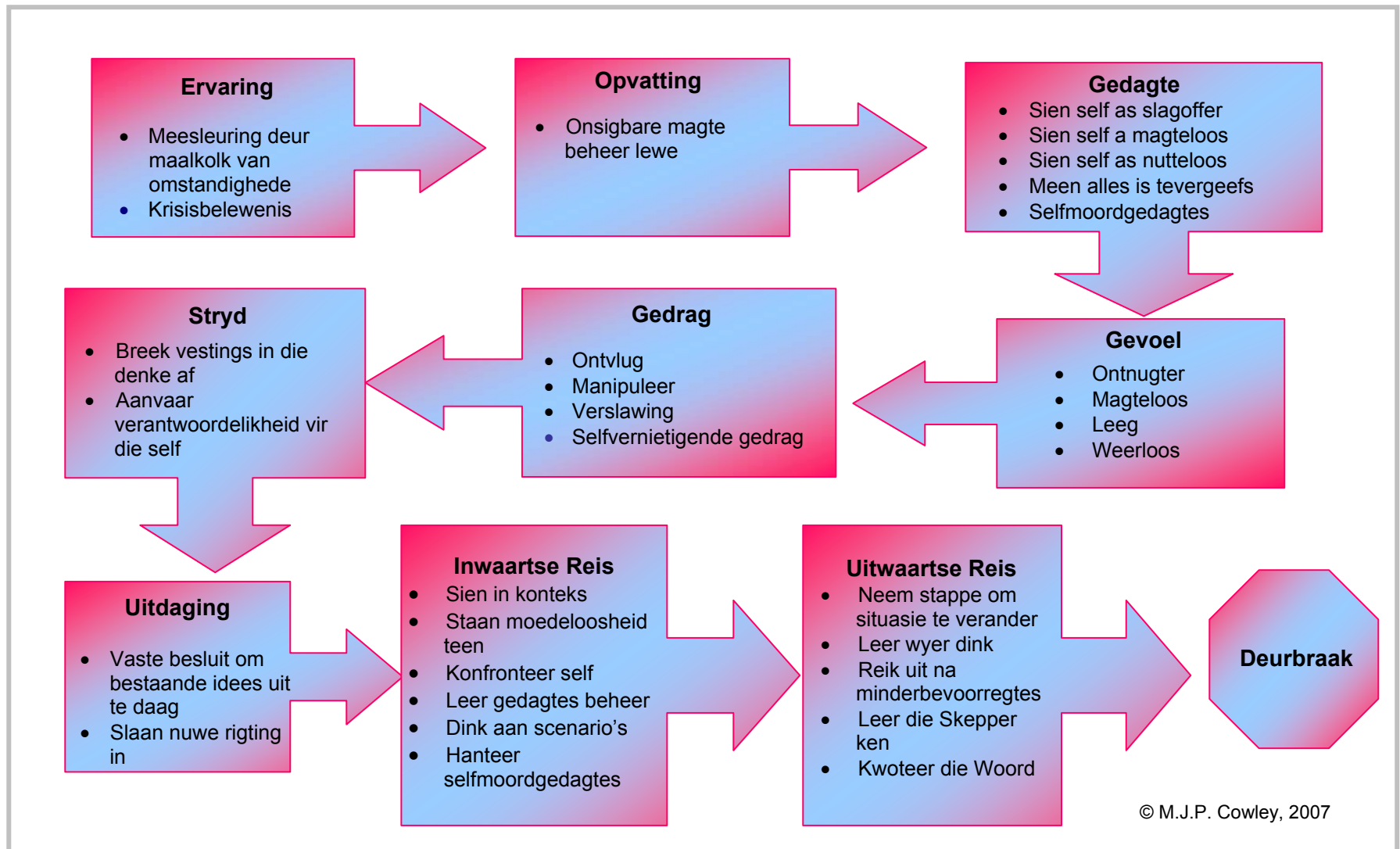
Ontnugtering en Magteloosheid is die mees onbenydenswaardige posisie wat 'n persoon met betrekking tot die veranderingsiklus kan betree. Die weg na Deurbraak behels vir so 'n individu "onbegaanbare paaie". Wanneer persone hulle op hierdie alternatiewe roete bevind, is daadwerklike hulp van empatiese en toegewyde mentors, rolmodelle en fasiliteerders wat die inwaartse en uitwaartse weë na oorwinning ken en self bewandel, noodsaaklik. Dit is dan ook die outeur se waarneming dat daar subkulture in die samelewing is vir wie Ontnugtering en Magteloosheid 'n lewenswyse geword het. Hulle geskiedenis is in dik verslae in howe welsynkantore en polisiekantore opgeteken. Dit is by uitstek hierdie mense wat vaardighede vir die hantering van verandering moet aanleer ten einde 'n hoopvolle toekoms binne te gaan.

Die roete van Ontnugtering en Magteloosheid word skematies in figuur 9.12 voorgestel, wat dan ook die tiende breinkaart voorstel. Volgens die breinkaart beleef individue op hierdie alternatiewe roete hulself in 'n maalkolk van omstandighede wat deur die een krisis op die ander gekenmerk word. Weens hul onvermoë om beheer oor hulle omstandighede uit te oefen, begin hulle glo dat eksterne of selfs onsigbare magte hulle lewens beheer. Verandering is 'n bedreiging waarin hulle hulself as hulpelose slagoffers sien. Hulle voel ontnugter, magteloos, weerloos en nutteloos en mag selfs selfmoord as uitweg uit 'n sogenaamde haglike situasie oorweeg.

Die gedrag van magtelose en ontnugterde individue word deur ontvlugting gekenmerk. Hulle sien nie meer kans vir 'n bepaalde situasie nie en maak op manipulerende aksies staat om iemand sover te kry om hulle probleme op te los of hul verantwoordelikhede te aanvaar. Dit gebeur ook dikwels dat persone op hierdie alternatiewe roete met disosiatiewe persoonlikheidssteurings gediagnoseer word. Hul selfvernietigende gedrag lei onteenseglik na die een neerlaag op die ander, wat die gevoel van magteloosheid en hulpeloosheid versterk.

Dit is geen maklike taak om gevestigde vestings in die denke af te breek ten einde gesonde denkpatrone te vestig en lewensvaardighede aan te leer nie. Die inwaartse reis van persone op hierdie roete sentreer om die vestiging van gesonde denkpatrone en die formulering van meer positiewe scenario's ten einde lewensprobleme te hanteer. Die uitwaartse reis behels dat die fokus van die self afgeneem word en na andere uitgereik word, ten einde die selfbeeld te bou en te leer dat dit wel moontlik is om verandering suksesvol te hanteer.

Figuur 9.12: Breinkaart 10: Ontnugtering en Magteloosheid



Bladsy 397 ontbreek!

Volgens die inhoudsopgawe is die inhoud van hierdie bladsy:

9.8 **Deurbraak of neerlaag**

9.8.1 **Deurbraak**

Dit gaan oor 'n tydperk wanneer broodnodige heroriëntering en herdefiniëring van sake moet plaasvind. 'n Individu moet leer om te verstaan dat die tog deur die wildernis of niemandsland nodig en waardevol is, al is dit ook by tye vreesaanjaend en verwarrend. Dubbelsinnigheid en onduidelikheid mag toeneem soos wat ou denkpatrone tot niet gaan. Dit is hoekom talle individue tydens die Neutrale fase só maklik iemand navolg wat lyk asof hy of sy die antwoorde het. Henry Adams (2000) het immers gesê: **"Chaos breeds life, while order breeds habit."** In 'n organisasie kan die neiging om na leiding te soek egter nuttig aangewend word. Wanneer gevestigde idees begin meegee, is daar ruimte vir kreatiwiteit en word nuwe idees makliker aanvaar. Bridges (1991, p. 36) maak melding van Henry Bessemer wat die proses vir die vervaardiging van staal vervolmaak het toe hy sonder enige vaste idees eksperimente met die verhitting van yster gedoen het. Die taak van die leiers is om die organisasie in een stuk deur die transformasie te lei en op verwarring te kapitaliseer deur innovasie aan te moedig. Die Neutrale sone mag wel 'n chaotiese tydperk wees, maar terselfdertyd is dit ook ryp met kreatiewe geleenthede.

'n Deurbraak gaan met 'n herdefiniëring van 'n situasie gepaard. Bridges (1991, p. 38) beveel byvoorbeeld aan dat bestaande metafore soos *"Die skip is besig om te sink!"* verander word na meer positiewe metafore soos *"Die reis het pas begin!"* In die geval van 'n besigheid wat tot niet gaan of personeel moet verminder, kan die oorgangtydperk gesien word as 'n tydperk vir voorbereiding, sodat diegene wat daarin betrokke is *"die skip ordelik kan verlaat wanneer dit in die hawe vasmeeer"* eerder as om soos *"rotte rond te hardloop in hul pogings om die sinkende skip te verlaat en plek in die reddingbootjies te verkry"*.

Herdefiniëring stel 'n individu in staat om die meeste van die situasie te maak, eerder as om so gou as moontlik daaruit te ontsnap. 'n Indiese filosoof, Rabindrahath Tagore, het gesê:

**"Where the old words die out of the tongue, new melodies break forth
from the heart; and where old tracks are lost, new country is revealed
with all its wonders."**

Bridges, 1991, p. 46

Benewens die tegniek om die hede vanuit die toekoms te beskou, soos deur Grulke en Silber (2000) en Dostal (2004) voorgestaan word en in gedeelte 9.4.10 bespreek is, is daar verskeie kragtige regterbreintegnieke wat 'n individu kan help om by 'n deurbraak uit te kom. Enkele voorbeelde word vervolgens kortliks toegelig:

9.8.2 'n Labirint

'n Interessante tegniek om by 'n deurbraak uit gekom, is by wyse van 'n labirint. Renssen (2005, p. 3) beskryf 'n labirint soos volg:

“A labyrinth is a meandering circuit consisting of a single pathway that winds slowly towards a centre, from which you then simply retrace your steps back the way you entered. Labelled as ‘unicursal’, meaning a single pathway, from the Latin word *cursus* for a ‘course’, there are no dead ends, optional routes or paths crossing the circuit. The intention is to focus on your steps and the multiple turns of the path, so calming the mind, your breathing and therefore your thoughts. In this way you open yourself up to intuitive processes, subtle sensations or mental images that hold some symbolic meaning for you.”

Robert Ferre (2003), 'n kenner en vervaardiger van moderne labirinte, beweer dat labirinte in primitiewe vorm reeds duisende jare terugdateer en in talle kulture dwarsoor die wêreld voorkom. Dit is dan ook so dat labirintagtige tekens volop in die natuur te vinde is, soos byvoorbeeld die vorm van skulpe, die saadjies op palmtakke en die spoor van 'n slak. Natuurverskynsels het sedert die vroegste tye die mensdom geïnspireer, sodat labirintagtige tekeninge in geskifte en geboue van die vroegste kulture voorkom, soos byvoorbeeld 'n Egiptiese grafkelder in die 5e eeu voor Christus, 'n sewesirkel-labirint op die Knossosberg op die eiland Kreta wat na bewering uit die jaar 1200 voor Christus dateer, asook vierkantige labirintagtige tekeninge in die Romeinse kultuur. Kern (2001) skryf dat antieke labirinte veral in Siberië, Sumatra, Skandinawië en die Mediterreense streke te vinde was.

Moderne labirinte vind hul oorsprong volgens historiese deskundiges soos Attali, (1999) en Matthews (1992) veral in Gotiese katedrale wat in die 12e en 13e eeu in Europa opgerig is. Hierdie labirinte is ontwerp volgens wiskundige formules wat deur die Griekse wiskundige, Pythagoras, in die sesde eeu na Christus ontwikkel is. Pythagoras het die verband tussen syfers, sterrekunde, musiek en die essensie van die lewe nagevors en in verband met mekaar probeer bring. Die labirinte in Gotiese katedrale is op sy bevindings geskoei. Pythagoras het 'n geometriese sirkel ontwerp wat uit 13 segmente en hoeke bestaan. Laasgenoemde het dit moontlik gemaak dat 11 onvoltooide konsentriese sirkels met 28 draaipunte binne die raamwerk van 'n sirkel daargestel kan word, wat die pad van die labirint verteenwoordig. In die middel van die sirkel is daar 'n sirkelvormige opening, wat 'n ruspunt verteenwoordig. Die rasonaal is dan dat 'n individu wat die geometriese weg volg, by 'n middelpunt sal uitkom, waar hy of sy kan rus en nuwe moed vir die lewe skep, alvorens dieselfde pad terug na die uitgang gevolg word. Uit die aard van die saak was geometrie

heiligs kennis wat net vir enkele bevoorregte mense toeganklik was. Die rasionaal van Heilige Geometrie is dat 'n Goddelike Hand vir die totstandkoming van die skepping verantwoordelik was en dat wette en beginsels wat die heelal beheer gevolglik ook goddelik van aard is. Die skeppingbeginsels kan ontdek word deur die natuur, die sonnestelsel en die wese van die mens te bestudeer. Deur die verkose kennis in kuns, geboue en ander menslike skeppings te reproduseer, kan God die respons van die mens op Sy skepping herken.

Die kerkvaders het hierdie kennis in die ontwerpe van hul katedrale benut en terselfdertyd veilig bewaar. Ferre (2003, p. 1) skryf dat die moderne Westerse wêreld volgens die beginsels wat in die Middeleeue vasgelê is, geformuleer is. Die verband van die sigbare wêreld met die onsigbare wêreld is egter deur die opkoms van die wetenskap en in belang van handel en nywerheid onderdruk. Labirinte in eeueoue katedrale het hul waarde verloor en is deur modernisering van die geboue uitgewis, sodat net enkeles oorgebly het. Teen die einde van die twintigste eeu het labirinte egter weer op die toneel verskyn en met die soeklig op die geestelike aspekte van menswees het verskillende groepe mense hul eie betekenis aan labirinte toegedig. Tans is daar 'n oplewing in die vervaardiging en gebruik van labirinte en labirintoesiaste beywer hulle vir die daarstelling van openbare labirinte, sodat die waarde daarvan vir alle mense toeganklik kan wees.

'n Labirint is nie 'n doolhof nie, alhoewel dit aanvanklik so mag voorkom. Renssen (2005, p. 5) beskryf 'n doolhof soos volg:

“Mazes are very definitely multicursal – they offer multiple entrances and exists, and a choice of paths. They serve up deceptive routes, wrong turns and cul-de-sacs. From the old English *mazen*, to bewilder, that’s exactly what a maze sets out to do. Where a labyrinth’s path guides the way, and relies on intuition and imagery (a right-brain task), the intricate web of a maze tests your logic and analytical ability (a left-brain task); it has your mind scheming instead of quieting, being whipped into a frenzy by the dead ends instead of being led to a place of inner stillness.”

'n Doolhof is 'n legkaart wat deur middel van logiese, analitiese linkerbreindenke opgelos moet word. Die labirint is egter nie iets wat logieserwys aangepak kan word nie. Dit is 'n weg wat bewandel moet word en gaan met introspeksie, refleksie, kreatiwiteit en intuïsie gepaard. Volgens Johnston (2000, p.1) is dit 'n antieke simbool vir eenheid of heelheid. Dit kombineer die illusie van 'n sirkel met 'n spiraal om 'n kronkelende dog betekenisvolle pad vanaf die buitekant van 'n konsentriese sirkel tot in die middel daar te stel.

In die reël word 'n moderne labirint in 'n tuin van klippe, stene of selfs plante gebou, sodat 'n individu die pad tot in die middel en weer terug na buite kan volg, soos in die geval van labirinte wat op die vloer van veral Gotiese katedrale gevind word. In werklikheid simboliseer die labirint 'n innerlike transformasie wat 'n individu ondergaan terwyl die pad van die labirint stadig en peinsend opgestap word. Die labirint kom in alle kulture in die soeke na genesing, kreatiwiteit, kontak met die innerlike self of die soeke na nuwe toekomsmoontlikhede voor. Ferre (2005) noem die labirint geestelike tegnologie vir innerlike genesing en meld dat die tegniek by kerke, hospitale, genesingsentrums en talle ander plekke opgerig word weens die helende effek daarvan.

“Labyrinths have most likely always been used in a spiritual manner. They can create a heightened awareness of the human condition and aid psychological and spiritual growth. To build a labyrinth is to create a sacred space. To walk a labyrinth is to imbue it with power and meaning. The more a labyrinth is used the more powerful it becomes as a symbol of transformation. The classical labyrinth has an association with Christianity. A cross is the starting point used to construct this labyrinth. The cross at the center can become the focus for meditation and the experience of the labyrinth. The classical labyrinth design is found in many churches in Europe.”

Johnston, 2000, p. 5

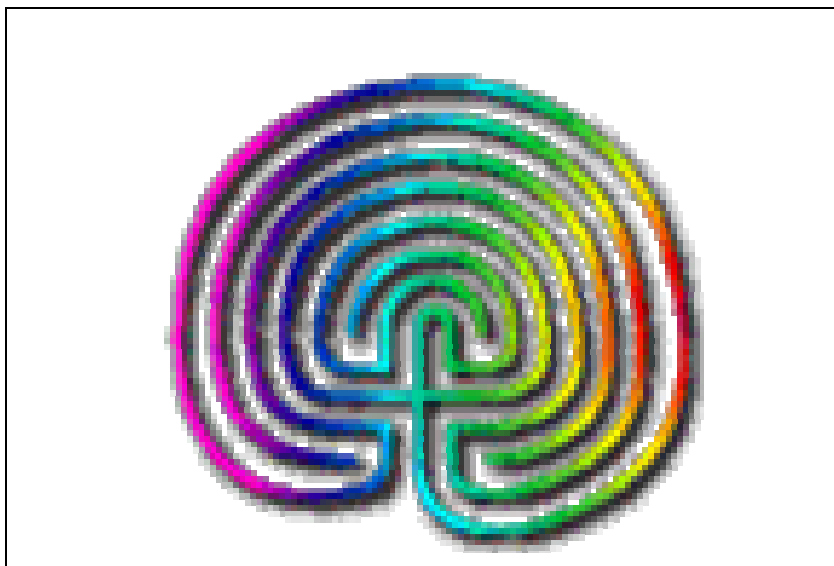
Sommige groepe wat 'n nuwe vorm van spiritualiteit voorstaan, verbind 'n labirint met energieveld wat in 'n geometriese patroon rondom die aardbol voorkom en postuleer dat kontak met die innerlike self sowel as wesens in die onsigbare wêreld op bepaalde punte in die geometriese patroon bevorder word (Renssen, 2005, pp. 27-42). Hierdie siening van labirinte val buite die konteks van die proefskrif en is nie versoenbaar met die gebruik van labirinte in 'n Christelike konteks nie. Die voordele verbonde aan die gebruik van labirinte is legio en behels onder andere dat 'n persoon geforseer word om die aandag op die wandelgang te fokus, wat kalmte in die gemoed meebring. Aangesien stimuli van die buitewêreld daardeur afgesny word, is 'n persoon beter in staat om van innerlike belewenisse bewus te word en daarmee te deel. Alhoewel daar verskeie variasies van die labirint is, is veral twee style gewild volgens 'n opname wat deur Johnston (2000) gedoen is, naamlik die klassieke sewesirkel-labirint en die elfsirkel-labirint van die Chartres katedraal naby Parys in Frankryk:

- **Die klassieke sewesirkel-labirint**

Die klassieke sewesirkel-labirint uit Kreta is na bewering tussen 3500 - 5000 jaar oud. Dié vorm van die labirint kom oral in die wêreld voor en word in verskillende kulture vir

verskillende doeleindes aangewend. 'n Voorbeeld van die sewesirkel-labirint word in figuur 9.13 aangebied.

Figuur 9.13: Sewesirkel-labirint



Die spesifieke labirint is maklik om in tekeninge te gebruik, aangesien daar 'n logiese patroon bestaan om die labirint te teken. Deelnemers kan versoek word om 'n labirint op 'n skoon vel papier met kleurkryte te teken deur na 'n skets daarvan te kyk. Daarna kan die verskillende produkte teen die muur opgeplak word en die deelnemers kan dialoog voer oor die redes waarom hulle spesifieke kleure vir spesifieke dele van die skets gebruik het.

Aan die ander kant kan die pad van die labirint met die vinger op 'n skets gevolg word. Dit is ontspannend en genotvol. Veral as die labirint met die nedominante hand gevolg word, leer die brein om beheer af te staan en uit die roetinepatrone weg te breek. Volgens Ferre (2005) word die sewesirkel-labirint dikwels vir niegodsdienstige redes gebruik terwyl die meer ingewikkelde vorm wat vervolgens bespreek word, merendeels deur godsdienstige instellings gebruik word.

- **Die elfsirkel-labirint**

Die Chartreslabirint is 'n meer ingewikkelde vorm wat uit 11 konsentriese sirkels bestaan en in 'n katedraal met dieselfde naam in Frankryk voorkom. Dit vorm dateer na bewering reeds uit die jaar 1225 voor Christus. Die Labirint by die Margaret Roberts Kruiesentrum Noordwes van Pretoria is ook in dié vorm uitgelê. Die elfsirkel-labirint was veral tydens die

Middeleeue baie gewild en op vloere van Gotiese geboue aangebring, soos hieronder aangetoon:

Figuur 9.14: Elfsirkel-labirint te Chartreskatedraal



Die elfsirkel-labirint te Chartreskatedraal



Die elfsirkel-labirint te Margaret Roberts
Kruiesentrum



Die elfsirkel-labirint in die Kerk van die Goeie Herder, Augusta, Georgia
(www.srlabyrinthfoundation.com)

Die labirint is 'n argetipiese simbool en simboliseer die lewenspad . Dit word veral tydens tye van verandering bewandel. Volgens Johnston (2000, p.4) is die simboliese betekenis daarvan nie duidelik nie, aangesien dit diep in die menswees van 'n individu versteek is. Dit word egter suksesvol gebruik ten einde insig by mense te bewerkstellig, spanbou te doen of geestelike verinniging mee te bring.

Rituele speel 'n belangrike rol met betrekking tot die labirint. Terwyl die pad van die labirint gestap word, ervaar individue dat hulle weer heel word, veral nadat alles in hulle lewe weens snelle verandering aan flarde geruk is. Die roete van binne na buite word met die handpalms na onder gestap, as simbool dat al die probleme en bekommernisse agtergelaat word. In die middel word die handpalms uitgestrek om die goeie geskenke van die lewe te ontvang. Daarna word daar van binne na buite gestap met die handpalms teen mekaar asof in dankbare gebed.

Die mees basiese metafoor vir die labirint is dat dit die lewenspad voorstel. 'n Individue loop die pad met sy of haar lewensdoel voor oë. Daar word gelet op die gedagtes en gevoelens wat na vore kom, asook op watter plek op die pad dit voorgekom het. Geluide, soos die wind wat deur blare ritsel of die sang van die voëls is ook betekenisvol, aangesien die aandag getrek word deur daardie aspekte in die eksterne omgewing wat die innerlike landskap weerspieël.

Die outeur het die labirintkonsep breedvoerig ondersoek ten einde vas te stel wat die geheime of simboliese trefkrag daarvan is om die pad van die labirint na binne en weer terug na buite te volg. In werklikheid het 'n labirint slegs die betekenis wat die betreder daarvan daaraan heg. Dit het egter 'n kragtige uitwerking op die skema in die brein. Daar is 'n spesifieke ervaring by die stap van 'n labirint betrokke. Aangesien 'n labirint plat is, kan die eindpunt daarvan vanuit die staanspoor maklik gesien word. Die kronkelgange neem die betreder tot naby die middelpunt en dan weer verder daarvan weg. Sodra 'n mens dink dat hy of sy amper daar is, kronkel die pad weer vinnig weg na die ander uiterste van die sirkel. Wanneer die stapper begin moedeloos raak en nie meer weet of die pad die moeite werd is nie, kronkel die pad weer tot by die middelpunt. Die uitwerking op die skema in die brein is dat ervarings tydens verandering dieselfde is as ervarings as die pad van die labirint gestap word. Aangesien 'n labirint egter geen omdraai- of afdraaipaaie het nie, moet die stapper bly voortbeweeg. Dit skep 'n kragtige skema in die brein dat die betreder nie kan moed opgee nie. Daarby skep dit 'n skema in die brein dat daar wel 'n einde aan die pad van swaarkry is, dat daar spreekwoordelik lig aan die einde van die tunnel is, dat die kronkelgang die moeite werd is en dat 'n mens nie op die pad kan verdwaal nie, al voel dit aanvanklik so.

Stephan Bosbach (2005) het 'n besliste verskil in bringolwe by 'n aantal proefpersone gevind wat wel die pad van 'n labirint gestap het, soos duidelik op die onderstaande foto's aangetoon word.

Figuur 9.15: Breingolwe voor en na die Labirint



The Mind Mirror – Before walking the
Labyrinth









The Mind Mirror – After walking the
Labyrinth

Johnston (2000, p. 22) vertel die verhaal van 'n jong seun wat daarop aangedring het om die pad aan die hand van 'n kaart van 'n labirint te loop. Hy het elke draai in die pad met aandag bestudeer en slegs 'n tree verder gewaag as hy presies geweet het waar hy op die kaart is. Die seun het 'n pad gestap waarop hy nie kan verdwaal nie, met 'n kaart wat hy nie nodig gehad het nie, om 'n probleem vir homself op te los wat hy nie verstaan het nie. Die outeur kom tot die gevolgtrekking dat die linkerbreïnens die lewenspad met die illusie van 'n kaart wil hanteer. Die kaart verskaf sekuriteit, totdat die mens geleer het om op die kreatiwiteit en intuïsie van die regterbrein staat te maak. Dan is die kaart nie meer nodig nie.

Sedert 1995 is draagbare labirinte in die vorm van geweefde of seilmatte ook verkrygbaar, wat dit vir terapeutiese of opleidingdoeleindes maklik maak om te gebruik. Voorbeelde hiervan word in figuur 9.16 aangebied.

Figuur 9.16: Vorme van Labirinte

	
<p>'n Geweede mat in die vorm van die labirint in die Gracekatedraal in San Francisco</p>	<p>'n Seilmat in die vorm van die labirint te Santa Rosa</p>
	
<p>'n Seilmat in die vorm van die klassieke sewesirkel-labirint</p>	<p>Die vyfsirkel-labirint wat uit die 18e eeu dateer</p>
	
<p>Die reënbooglabirint in die vorm van 'n mat wat in 2001 voorgestel is</p>	<p>Labirint van klip wat gebruik is om 'n vreugde-wandeling op die maat van musiek te loop</p>

Sodra mense die gewoonte aangekweek het om op die uitkyk vir labirinte te wees ten einde die pad daarvan te stap, ontstaan die behoefte om self 'n labirint te bou. Dit kan byvoorbeeld op 'n strand in die sand gebou word en die gevoelens wat ontstaan wanneer die branders die labirint vernietig, kan ontleed word. Elke wandeling bring insig in eie gedrag en gevoelens mee, sodat 'n labirint 'n betekenisvolle leerervaring is.

9.8.3 'n Gebedcollage

Reynolds (2004) beskryf 'n vorm van visuele gebed wat by wyse van 'n collage aangebied word. In wese kom dit daarop neer dat 'n individu 'n gebed oor die toekoms in kunsvorm weergee. Prente, foto's, tekeninge en enige ander materiaal word op 'n groot karton vasgeplak terwyl sagte, strelende musiek op die agtergrond speel. 'n Gedig of woorde kan ook op die kunswerk geplak word. Die idee is dat 'n individu nie te veel oor die kunswerk dink nie, maar op aanvoeling staatmaak – die gebruik van die regterbrein. Slegs materiaal waartoe 'n individu aangetrokke voel, word gebruik, aangesien dit die simboliek van die onderbewussyn weergee. Elke deel van die kunswerk word in 'n staat van heilige bewustheid (“*sacred awareness*”) geselekteer en vasgeplak. Aan die einde van die taak sal die kunswerk 'n betekenisvolle boodskap aan 'n individu oordra. Die rasionaal van 'n gebedcollage is dat 'n individu deur middel van regterbreinaktiwiteit die innerlike hindernisse en verskanste behoeftes op die collage projekteer, sodat dit sigbaar en werkbaar word. Die gebedcollage is 'n kragtige tegniek om innerlike blokkasies tot deurbraak te ontsluit en energie vir die toekoms te genereer.

9.8.4 Vetkrytsketse op die maat van musiek

'n Ander nuttige tegniek is om deelnemers te versoek om sketse met vetkryt te maak terwyl hulle na verskillende musieksnitte luister. Hulle moet probeer om die gevoel van die musiek in sketse weer te gee. Elke snit weerspieël 'n ander gemoedstoestand, soos byvoorbeeld rustigheid, onrus, gevaar, pyn, opgewondenheid en volwassenheid. Die snitte word só gekies dat dit die fases in die veranderingsiklus voorstel. Na elke snit word die skets en gepaardgaande gevoelens bespreek. Die tegniek is bruikbaar om innerlike hindernisse te ontblok en nuwe energie vry te stel. Dit neem die deelnemer terug na sy of haar kinderjare terug toe kreatiwiteit nog ongehinderd kon vloei.

Die outeur het die tegniek tydens die 2004 Kreatiwiteitkonferensie by die sielkundige, Mias de Klerk, aangeleer. Die oorsprong van die tegniek is onbekend. De Klerk beweer dat persone wat verandering effektief hanteer, een aspek in gemeen het, naamlik die feit dat hulle die verandering vir hulself as betekenisvol konseptualiseer. Te midde van snelle verandering wil 'n mens graag aan dit wat bekend en bemind is, vashou. As dit ook verander, het 'n mens nodig om die “innerlike teaterspel” van emosies en aksies te ontgin. Musiek is een van die beste hulpmiddels vir dié taak, aangesien dit 'n uitwerking op die neurologiese sisteem van

die brein uitoefen, sodat die gemoed verligting ontvang. Musiek, ritme, toon en vibrasies van klanke help 'n mens om kontak met die innerlike wese te maak en inspireer die gees om verandering konstruktief te hanteer. Die samestelling van die musiek voorsien klankpatrone waarop 'n individu 'n begrip vir die leefwêreld kan bou, sodat genesing kan plaasvind en moed vir die toekoms geskep kan word. Die sketse na aanleiding van die musiek stimuleer die kreatiewe proses sodat 'n vars perspektief op sake ontwikkel.

Genoemde tegnieke is almal daarop gerig om 'n individu by 'n keerpunt uit te bring. Indien 'n individu 'n keerpunt bereik, is 'n nuwe skema in die brein geskep en het 'n individu nou genoeg inligting oor die verandering om 'n prentjie te skep van waaroor die verandering eintlik gaan en wat dit beteken. Baie van die dinge wat aanvanklik as negatief bejeën is, werk heeltemal anders uit.

Sommige probleme wat so werklik gelyk het, blyk onwaar te wees. Die behoefte om kwaad te wees en ander te blameer, vervaag, aangesien 'n individu sake nou ietwat anders sien. Die onsekerheid maak plek vir 'n groter besef van die realiteit van 'n situasie. Die nuwe realiteitsbesef gaan met 'n groot mate van ongemak gepaard. In die geval van 'n positiewe verandering, ervaar 'n individu die situasie soos 'n paar nuwe skoene – die frustrasie dat die skoene wat so mooi lyk so styf kan knel. Al is die prentjie duideliker, kan dit steeds met heelwat angstigtheid, verwarring en lae produktiwiteit gepaard gaan. In die geval van 'n negatiewe verandering, besef 'n individu dat die metaforiese skoene nie aan hom of haar behoort nie en weet hy of sy nie hoe hy of sy oor die dorings gaan kom sonder skoene nie. Daar is egter ook nuwe hoop, aangesien 'n deurbraak in die denke bereik is.

9.8.5 Neerlaag

Neerlaag dui op mislukking. Dit kom voor wanneer 'n veranderingproses gestuit word, sodat 'n individu nie vorentoe kan beweeg of verder groei nie, maar vasgevang raak in 'n maalstroom van destruktiewe gedagtes, emosies en gedrag. Neerlaag is die eindbestemming wanneer een van die alternatiewe roetes ingeslaan word en 'n individu op die verkeerde weg volhard. Neerlaag kan egter ook voorkom in gevalle waar 'n individu nie daarin slaag om te herposisioneer nie, maar vasgevang bly in fase 1. Neerlaag kan met die gevaarsone wat Brock en Salerno (1994) beskryf, vergelyk word. Die primêre emosie is depressie. 'n Individu kan die volgende ervaar:

- **‘n Oorweldigende behoefte om moed op te gee:** ‘n Individu begin fokus op maniere om uit die situasie weg te kom, aangesien niks meer sin maak nie en hy of sy net van die chaos, pyn, verwarring en probleme wil wegkom. Die behoefte om moed op te gee, kan in enige vorm tot uiting kom, vanaf ‘n skielike bedanking uit die werksituasie, ‘n versoek om ‘n egskeiding, tot selfmoord of gesinsmoord. Dit kom veral voor wanneer ‘n individu te lank in ‘n bepaalde fase verstrengel raak, of as ‘n individu op een van die alternatiewe roetes verdwaal raak. In só ‘n geval moet ‘n individu gehelp word om die groter prentjie raak te sien, aangesien dit perspektief bring. Dit help ook om ‘n individu bewus te maak van ander persone wat soortgelyke omstandighede beleef het, maar wel oorwinning behaal het. ‘n Individu moet ook geleer word om van positiewe selfspraak gebruik te maak ten einde die gedagtegang op ‘n doelwit gefokus te hou en deurgaans vorentoe te beweeg, ongeag die omstandighede.
- **‘n Selfbeeld dat ‘n individu hopeloos of betekenisloos is:** Herhaalde mislukking laat ‘n individu se selfbeeld skade ly. Indien ‘n individu byvoorbeeld vir te lank onproduktief was, tas dit die sin vir eiewaarde aan en begin hy of sy progressief betekenisloos voel. Dit kan die gevoelens van depressie vererger, sodat selfmoord ‘n werklike gevaar word, veral wanneer selfmoordgedagtes reeds voorkom. Dit is noodsaaklik dat ‘n individu professionele hulp ontvang. Daarby moet ‘n individu leer om op die klein dingetjies te fokus wat hy of sy wel kan baasraak, sodat die selfvertroue opnuut opgebou kan word. Die gedagtegang moet konstruktief besig gehou word ten einde ‘n gevoel van minderwaardigheid teen te werk.
- **Die idee dat die pyn verdoesel of ontsnap kan word:** Ontkenning van pyn gee onteenseglik tot terneergedruktheid aanleiding. ‘n Individu skuil agter maskers en soek skuiling in verslawende gedrag en obsessies. Dit skep die illusie dat die pyn weg is, maar vererger in werklikheid die pyn. Dit skep ook addisionele probleme en pyn om te hanteer, sodat ‘n bouse kringloop ontwikkel. Dit is noodsaaklik dat ‘n individu so gou as moontlik professionele hulp ontvang om die pyn in die gesig te staar en met die verlede te deel.
- **Die idee dat alles tevergeefs is:** In gevalle waar ‘n individu angste beleef, het hy of sy die uiteindelijke doelwit uit die oog verloor. Angs staan volgens Brock en Salerno (1994, p. 105) altyd met die toekoms in verband, sodat ‘n individu ‘n negatiewe uitkoms visualiseer en daarop fokus. Dit is egter moontlik om op dieselfde wyse eerder ‘n positiewe toekoms te visualiseer en op goeie redes te fokus waarom dit die moeite werd is om hard aan verandering te werk en om antwoorde op vrae soos die volgende te vind:

- Wat sal gebeur as ek die veranderingproses kan stuit?
- Wat sal gebeur as ek nie die veranderingproses stuit nie, maar daarmee voortgaan?
- Wat sal nie gebeur nie as ek die veranderingproses stuit?
- Wat sal nie gebeur nie as ek wel met die veranderingproses voortgaan?

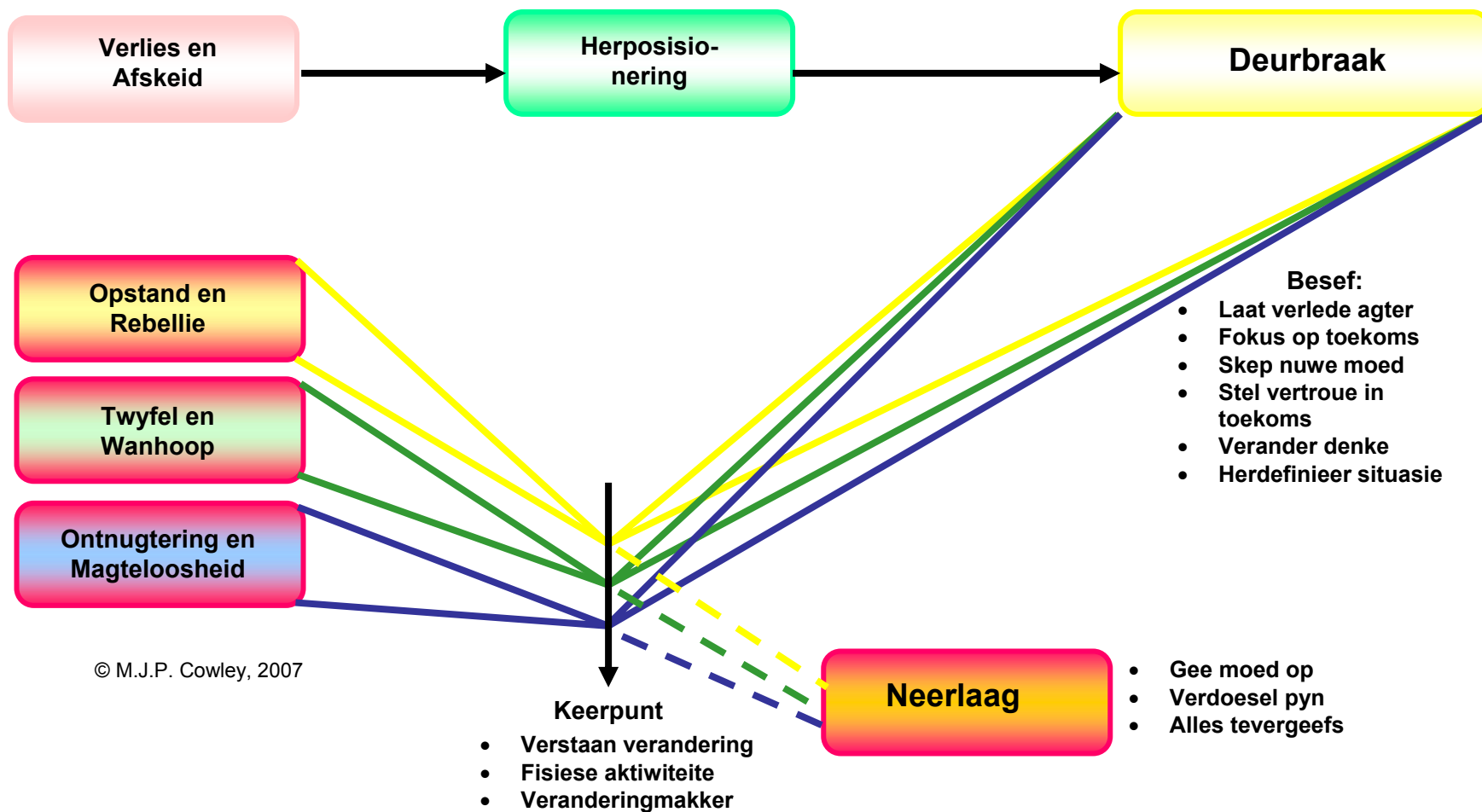
Deur antwoorde op vroeë soos hierdie te vind, begin 'n individu sirkulêr oor die verandering dink en maak dit nuwe paradigmas in die gemoed los. 'n Individu kan dan fokus op die voordele wat aan die verandering verbode is, in stede daarvan om te meen dat alles tevergeefs is. Wat neerlaag betref, is dit belangrik dat individue van dié moontlikheid bewus sal wees. Hulle moet beseef dat in gevalle waar hulle voel asof hulle in 'n lang, donker tunnel sonder 'n lig aan die einde daarvan beweeg, dit steeds net 'n gevoel is, aangesien die werklikheid anders daar uitsien. Sodra hulle verstaan waarom hulle dié soort belewenis het, begin hulle lig sien en skep hulle moed om vorentoe te beweeg.

Dit help ook indien 'n individu op fisieke aktiwiteite begin fokus, aangesien dit die terneergedrukte gevoelens teenwerk. Buitenhuis aktiwiteite, soos 'n wandeling in 'n park, vestig die aandag op vars lug, sonskyn, water, die natuur en die stabiliteit van vaste grond onder die voete. Dit troos die gemoed en voed die siel, sodat 'n individu weer kans vir die toekoms sien. Fisieke oefeninge help die liggaam ook om van spanning en gepaardgaande gifstowwe ontslae te raak, versterk die hart en versnel die metabolisme. Dit is 'n uitstekende wyse om neerlaag op 'n praktiese manier teen te werk, terwyl daar aan 'n verandering in denkpatrone gewerk word.

Laastens maak Brock en Salerno (1994, pp. 109 – 110) 'n goeie voorstel om van 'n "veranderingmaker" ("*change partner*") gebruik te maak. Dit is iemand wat glo dat die betrokke individu in staat is om suksesvol te verander en dus bereid is om die individu hierin te ondersteun. As 'n individu die veranderingdoelwit laat vervaag of moed verloor, kan die veranderingmaker die individu help om weer te fokus. Hulle kan byvoorbeeld weekliks ontmoet en die individu se vordering deur die veranderingsiklus bespreek, oorwinnings vier, mislukking ontrafel en mekaar ondersteun. 'n Individu kan die veranderingmaker ook skakel as hy of sy dringend ondersteuning nodig het. Die soort steunstelsel het kragtige resultate tot gevolg.

Deurbraak of Neerlaag word skematies in figuur 9.17 voorgestel, wat dan ook die elfde breinkaart voorstel.

Figuur 9.17: Breinkaart 11: Deurbraak of Neerlaag



9.9 'n Nuwe Begin: Onderzoek en Ontdekking

Die fase van Onderzoek en Ontdekking stem ooreen met die nuwe begin waarna William Bridges verwys. Volgens Bridges (1991, p. 50) breek die nuwe begin aan sodra 'n individu uit die "wildernis" kom en gereed is om 'n emosionele verbintenis te maak om dinge op 'n nuwe manier aan te pak en hom- of haarself as 'n nuwe individu te sien. Dit is ook eerder 'n saak van die hart as van die kalender. Hy skryf:

"Starts involve new situations. Beginnings involve new understandings, new values, new attitudes, and – most of all – new identities. Starts can and should be carefully designed, like an object. Beginnings can and should be nurtured, like a plant. Starts take place on a schedule as a result of decisions. They are signaled by announcements... Beginnings, on the other hand, are the final phase of the organic process I call 'transition', and the timing is not measured in the date written on an implementation schedule. Beginnings follow the timing of the heart."

9.9.1 Kenmerkende ervaring

Die kenmerkende ervaring is dat nuwe terrein betree word, dus kan die fase as Onderzoek en Ontdekking beskryf word. Aangesien die besluit geneem is om die verlede agter te laat en 'n onbekende toekoms te betree, gaan die ervaring met versigtige opwinding gepaard. Die individu ontdek nuwe inligting, ontwikkel nuwe insigte en assimileer nuwe kennis. Dit bring 'n verskuiwing in perspektief mee, wat 'n individu se vermoë om na ander mense uit te reik en met hulle te identifiseer, verbeter. Die internalisering van verandering laat 'n individu toe om 'n deelgenoot van 'n veranderingproses te word, in teenstelling met die vorige sienswyse van verandering as 'n vyand (Brock en Salerno, 1994, p. 115).

9.9.2 Kenmerkende opvatting

Die opvatting in dié fase is dat 'n individu die gevoelens van afwagting en opgewondenheid só kan geniet, dat hy of sy die doel van die fase ignoreer, naamlik om dit alles as 'n vastrapplek te beskou vanwaar verskillende opsies oorweeg kan word.

‘n Ander opvatting is dat ‘n individu meen hy of sy moet soveel nuwe idees as moontlik insamel, of soveel standpunte as moontlik van ander persone oorweeg. Dit kan aanleiding gee tot ‘n onvermoë om te reflekteer, feite te assimileer, besluite te neem en op te tree wanneer nodig.

‘n Derde opvatting is dat die fase só aangenaam is, dat ‘n individu nie die take van die fase bemeester nie, maar in ‘n gemaksonde verval. Om na die volgende fase te beweeg, moet ‘n individu dus ‘n besluit neem watter opsies die beste is om op te fokus en sy of haar aandag daarop toespits.

9.9.3 Kenmerkende gedagtes

Die gedagte-wêreld van ‘n individu in die fase van ‘n nuwe begin is ‘n kaleidoskoop van interessante perspektiewe. Die prentjie van die verandering is steeds dieselfde, maar daar is beweging in die perspektiewe en dit skep ‘n geloof in nuwe moontlikhede, voorsien visie, herstel energie en bring ‘n gevoel van verligting mee. ‘n Individu ervaar weer eens sy of haar eie kreatiwiteit en ontdek nuwe idees, keuses en opsies. Volgens Brock en Salerno (1994, p. 121) kan die meeste mense baie kreatief raak as hulle spreekwoordelik met die rug teen die muur staan. As ‘n individu dit toelaat, sal die fase van Ondersoek en Ontdekking sy of haar kreatiwiteit aanwakker. Die kuns is om nuwe idees te geniet, nuwe moontlikhede te koester en om nuwe skeppings tot volle konsekwensies deur te voer. ‘n Individu behoort die geleentheid in die fase te benut om hom- of haarself as ‘n kreatiewe en vindingryke persoon te ervaar en hierdie belewenis te geniet.

9.9.4 Kenmerkende gevoelens

Volgens Bridges (1991, p. 51) begeer individue om ‘n nuwe begin te maak en voel hulle verlig wanneer die eindelose rondswerwery in die wildernis tot ‘n einde kom. Terselfdertyd vrees hulle ook egter die nuwe begin om verskeie redes:

- ‘n Nuwe begin kan die ou vrese wat tydens beëindiging in die eerste fase wakker gemaak is, weer laat opvlam.
- Daar is risiko aan nuwe dinge verbonde.
- Ou herinneringe van mislukking en straf kom weer na vore.
- Die nuwe begin bring ‘n einde aan die aangename ervarings in die Neutrale fase.

Volgens Brock en Salerno (1994 p. 120) gaan die fase met intense gevoelens van verwagting en afwagting gepaard. 'n Individue is opgewonde, entoesiasies en gewillig om 'n nuwe rigting in te slaan. Die emosies is heeltemal verskillend van die vorige fases en dit het 'n groot invloed op die gemoedtoestand. 'n Individue ervaar die opgewondenheid in die krop van die maag en dit maak die lewe weer opwindend. Die positiewe krag wat afwagting op die vermoë wat individue het om 'n wêreld vol moontlikhede en keuses te ontsluit, moet dus nie onderskat word nie.

9.9.5 Kenmerkende gedrag

Tydens die nuwe begin is 'n individu se gedrag energiek. Opwindende en onbekende grondgebied word betree, soos toe die verspieders van ouds die land Kanaän binnegegaan het. Die individu ontdek nuwe perspektiewe wat hom of haar verbaas, nuwe moontlikhede daarstel en nuwe sin aan alles gee. Dit kan vergelyk word met 'n donker kamer waarvan die blinders voor die venster weggetrek word en 'n hele reeks opsies en hulpbronne wat nie voorheen daar was nie meteens raakgesien word.

Die gedrag van die individu staan volgens Brock en Salerno (1994, p. 122) in verband met talle moontlikhede om iets nuuts te leer, dit met ander te deel en eie kreatiewe vermoëns aan te wend om 'n nuwe wêreld van geleenthede te ondersoek en te ontdek. 'n Individue ontwikkel gou bande met ander persone wat hulle in dieselfde omstandighede bevind en die gevoel skep dat hulle "verstaan". Sinergie met ander persone is dan ook van groot waarde in dié fase.

Die individu se gedrag is vol energie, wat 'n welkome verandering is na die traagheid en onproduktiwiteit van die vorige fases. Die rede hiervoor is die feit dat 'n individu nie meer teen verandering veg nie, maar vrede daarmee gemaak het. Dit gaan gepaard met die stap om 'n nuwe, meer geïntegreerde prentjie van verandering te ontwikkel.

9.9.6 Kenmerkende spraak

Die kenmerkende spraak kan soos volg wees:

- *"Iemand gaan seerkry, behalwe as..."* - Voorspellende idee.
- *"Ek wil al die idees opvolg."* - Beskrywende idee van die self.

- *“Ek is bang om nou al ‘n besluit te neem.”* - Beskrywende idee van die self.
- *“Daar mag ‘n beter idee wees, so ek wil eers wag.”* - Evaluatiewe idee.
- *“Ek wonder wat ek veronderstel is om te besluit?”* – Waarde.

Dit behoort vervang te word met spraak soos die volgende:

- *“Ek kan ander se standpunte nou beter insien.”* - Waarde.
- *“Ek is gereed om die volgende stap te neem, al is dit riskant.”* - Beskrywende idee.
- *“Ek sien my opsies in en ek is gereed om op te tree.”* - Evaluatiewe idee.
- *“Ek is opgewonde daaroor om kreatief te wees.”* - Beskrywende idee.
- *“Dit motiveer my om te weet ek het keuses.”* - Beskrywende idee.
- *“Ek weet wanneer dit die beste tyd is om op te tree.”* - Waarde.

9.9.7 Kenmerkende stryd

Die kenmerkende stryd in dié fase is dat ‘n individu in sirkels beweeg en dit moeilik vind om te ontdek. Elke idee word opgevolg of oormatige voorbereiding vind plaas. Dit skep ‘n valse sin van realiteit.

Andersins kan ‘n individu met alles fout vind of poog om almal tevrede te stel. Die stryd is om die sirkelgang te ontsnap en vorentoe te beweeg. ‘n Labirint kan ook hier gebruik word om die konsep te illustreer. Nadat die gemoed gereinig en die opsies oorweeg is, moet ‘n individu uiteindelik die veiligheid van die labirint verlaat om die werklikheid aan te durf.

9.9.8 Kenmerkende uitdaging

Die kenmerkende uitdaging in die fase is om verskillende idees te integreer en na ‘n geheelbeeld daarvan te soek. Dit is nodig dat ‘n individu bo die verskillende idees uitstyg om soos ‘n arend vanuit die hoogtes op die situasie neer te kyk ten einde ‘n geheelbeeld daarvan te vorm. Besluite moet dan op grond van die geheelbeeld geneem en uitgevoer word.

Sonder die vorming van ‘n geheelbeeld sal begrip en deelname moeilik realiseer.

9.9.9 Die inwaartse weg tydens Onderzoek en Ontdekking

Die nuwe begin vind ook nie deur 'n woord of daad plaas nie – dit gebeur eers wanneer 'n individu sielkundig daarvoor gereed is. Dit kom in die praktyk voor dat talle nuwe beginne op niks uitloop nie, omdat beëindiging en die neutrale fase nie behoorlik hanteer is nie. 'n Nuwe begin kan nie geforseer word nie, slegs aangemoedig, ondersteun en versterk word. 'n Nuwe begin geskied indien:

- **Die doelwit en begeerde resultaat duidelik word:** Dit is onmoontlik om 'n nuwe begin sonder 'n duidelike doelwit te maak. In dié opsig haal Bridges (1991, p. 55) ene Irene Peter aan wat gesê het: **“Just because everything is different doesn't mean that anything has changed.”**
- **Daar 'n duidelike prentjie van 'n begeerde resultaat geskets word:** 'n Doelwit of idee kan baie abstrak wees. Individue neem nie graag 'n risiko ter wille van 'n idee nie. Hulle het nodig om 'n geheueindruk van 'n begeerde doelwit te vorm ten einde in staat te wees om tot 'n nuwe begin oor te gaan. Een van die verliese in die eindfase is juis dat die bestaande prentjie disintegreer. Heelwat van die pyn in die Neutrale fase kom ook voor omdat daar nie 'n duidelike prentjie van die toekoms is nie. Die nuwe prentjie skep energie en bring individue uit die Neutrale sone met 'n nuwe sin vir identiteit en 'n nuwe betekenis vir hulle pogings. Bridges (1991, p. 56) verwys na die Beloofde Land as die idee en die “land van melk en heuning” as die prentjie wat aan die volk van Israel voorgehou is. God het hulle eindbestemming aan die volk voorgehou deur middel van 'n prentjie wat hulle verbeelding aangegryp het. 'n Individue het dus 'n beeld nodig wat die ervaring skep dat alles anders gaan wees. Die prentjie het egter geen effek as daar nie met beëindiging gedeel is nie. So byvoorbeeld sou die visie van 'n land van melk en heuning geen trefkrag gehad het toe Israel nog in Egipte was nie. Die Franse romanskrywer Antoine de Saint-Exupèry (1948) het gesê dat: **“A rock pile ceases to be a rock pile the moment a single man contemplates it, bearing within him the image of a cathedral.”**
- **Daar 'n stap-vir-stap plan vir die infassering van die resultaat is:** Individue het 'n plan nodig om die prentjie 'n realiteit te maak. Die plan moet dan ook uit praktiese stappe bestaan waarin hulle inligting of opleiding kan ontvang om 'n transisie te maak, die verlede agter te laat, deur die wildernis te beweeg en daaruit te leer om met nuwe idees, gesindhede, gedrag en identiteit na vore te kom.

- **‘n Individu ‘n rol het om te vervul:** Indien ‘n individu ‘n bepaalde rol het om te vervul, stel dit hom of haar in staat om hom- of haarself te herdefinieer aangesien hy of sy bepaalde kennis moet aanwend en bepaalde keuses in die situasies moet uitoefen. Elkeen wat ‘n rol vervul, is implisiet deel van die resultaat. ‘n Persoon wat byvoorbeeld deur ‘n egskeiding gaan, is ‘n slagoffer van die situasie totdat hy of sy ‘n rol ontvang om in die situasie te vervul. Tensy dit gebeur, voel ‘n individu geïsoleerd en opsygeskuif en sal hy of sy dit onmoontlik vind om ‘n nuwe begin te maak. Indien ‘n individu egter met die nuwe identiteit identifiseer en klein suksesse vier, sal hy of sy dit makliker vind om van die nuwe begin ‘n sukses te maak.

9.9.10 Die uitwaartse weg na Begrip en Deelname

Die uitwaartse reis begin wanneer ‘n individu “ja” antwoord op ‘n geleentheid of voorstel. Die individu is dan bereid om af te sien van eie private idees in die lewe wat ‘n saak belangriker as die oplossing gemaak het. Daar is die voorbeeld van ‘n kelner in ‘n restaurant wat ‘n kliënt meedeel dat dit nie toelaatbaar is dat ‘n slaai eerder as skyfies saam met ‘n biefstuk bestel word nie. In so ‘n geval is die reël belangriker as die oplossing, wat die uitwaartse reis sal blokeer.

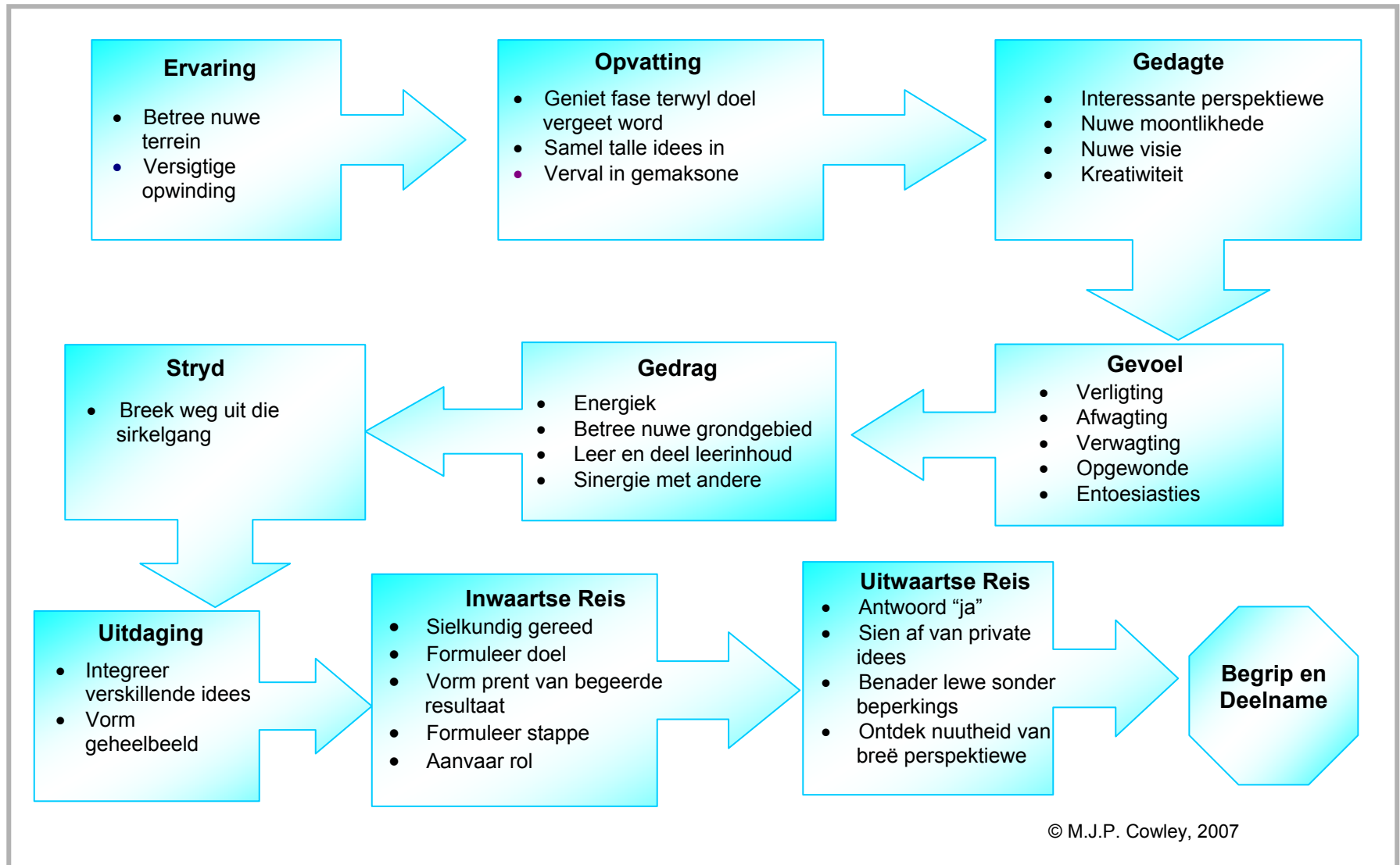
‘n Individu moet hom- of haarself en andere dus toelaat om kreatief te wees en die lewe te benader asof daar geen beperkings is nie. So ‘n benadering skep soveel energie, dat ‘n individu dit moontlik vind om verby enige beperkings te beweeg, soos in die geval van die bekende gesegde: **“Creativity sees a window where logic sees a wall!”**

Die uitwaartse reis gaan ook gepaard met die vermoë om ‘n saak van alle kante te benader, die nuutheid daarvan te herontdek en dan gepaste perspektief te ontwikkel.

Die uitwaartse reis sal gestrem word as ‘n individu op eie swakpunte en onvermoëns konsentreer, dus moet ‘n individu sy of haar sterk punte as deel van die persoonlikheid aanvaar en aanwend om die beste oplossings te vind. Oplossings word ook makliker gevind indien ‘n individu bereid is om plek vir die deelname van ander te maak en leer om verskille te waardeer.

Die fase van Onderzoek en Ontdekking word skematies in figuur 9.18 aangebied, wat dan ook die twaalfde breinkaart voorstel.

Figuur 9.18: Breinkaart 12: Onderzoek en Ontdekking



9.10 Fase van Begrip en Deelname

Die fase van Begrip en Deelname is slegs moontlik in gevalle waar 'n individu kennis en insig in die eie situasie ontwikkel en oor die vermoë en vaardighede beskik om daarvoor te kommunikeer, met gepaardgaande vertroue, soos omskryf in die NEOCOM model van Du Toit (1986). Spanwerk is nou moontlik, aangesien die tegnieke van dialoog en bespreking soos in hoofstuk 6 bespreek is, suksesvol aangewend kan word.

9.10.1 Kenmerkende ervaring

Die kenmerkende ervaring in dié fase is begrip vir verandering en alles wat daarmee gepaard gaan. Begrip manifesteer in positiewe deelname aan die skepping van 'n nuwe realiteit. Tydens die vorige fase kon 'n individu dikwels gesê het dat hy of sy nie verstaan waarom dit moes gebeur nie – nou is daar egter begrip. Die individu kan dus sy of haar rol met selfvertroue vervul. In die werksituasie beleef 'n individu sy of haar spanlidmaatskap meer intens en dit maak 'n groot verskil in die belewenis van verandering as iets positiefs.

9.10.2 Kenmerkende opvatting

Die vrede wat met begrip kom, kan 'n individu maklik oortuig dat hy of sy klaar met die verandering is. Dit is 'n gevaarlike aanname, want dit kan verhoed dat 'n individu die siklus voltooi en die wedloop voleindig. Begrip beteken nie noodwendig dat 'n individu die verandering in sy of haar lewe geïntegreer of oorwin het nie.

9.10.3 Kenmerkende gedagtes

Die gedagtes in die fase van Begrip en Deelname is pragmaties. Gesonde verstand word weer gebruik, aangesien 'n individu beter in staat is om te konseptualiseer wat aangaan en toepaslike beslissings te maak. Die denke is meer buigsaam, wat dit makliker maak om die hoofdimensies van die verandering raak te sien. Primitiewe skemas in die brein is vervang met kragtige nuwe breinkaarte, wat die verandering 'n werklikheid maak.

9.10.4 Kenmerkende gevoelens

Die kenmerkende gevoel is selfvertroue, aangesien selfvertroue saam met begrip toeneem. Dit gaan met 'n verbeterde selffagting gepaard, aangesien 'n individu terugvoering ontvang dat hy of sy 'n goeie werk van die nuwe situasie maak. 'n Individu voel dankbaar teenoor diegene wat hom of haar gehelp het en sy of haar volharding waardeer en dit bring 'n kwaliteit van nederigheid na vore. In gevalle waar dié fase tot sy volle konsekwensies deurgevoer word, bou 'n individu 'n besondere kragtige selfvertroue op, wat hoofsaaklik setel in die gewilligheid om beslissend op te tree. Dit is asof die individu 'n vaste voet het om op te staan, 'n stewige fondasie waar die grond voorheen wankelig gevoel het.

9.10.5 Kenmerkende gedrag

Die kenmerkende gedrag is produktief, aangesien gedagtes en dae baie meer gefokus en doelgerig is as voorheen. Aktiwiteite is ook meesal produktief om op te maak vir die onproduktiwiteit in vorige fases. 'n Individu is dikwels self verbaas oor hoeveel uitgerig word. Dié besef bevorder selffagting, wat die denke en liggaam toegevoegde entoesiasme en energie gee. Aangesien 'n gebrek aan resultate egter dikwels onder entoesiasme weggesteek kan word, moet 'n individu seker maak dat produktiewe pogings wel die resultate bring wat beoog word.

9.10.6 Kenmerkende spraak

- *“Ons verstaan nou wat aangaan en ons is betrokke om dit te maak werk.”* - Feit.
- *“Ek moet dit NOU doen!”* - Evaluatiewe idee.
- *“Dis die manier waarop ek dit gaan doen!”* - Beskrywende idee.
- *“Ek gee nie om as ander nie verstaan wat aangaan nie.”* - Waarde.

9.10.7 Kenmerkende stryd

Die kenmerkende stryd in die fase van Begrip en Deelname is gerig teen onsensitiwiteit vir die behoeftes van ander, gestruktureerdheid, rigiditeit en reëlgeoriënteerdheid. 'n Individu moet oppas vir arrogansie, weerspreking, dominerende en voorskrywende gedrag, oormatige

voorbereiding en rolverwarring. Terwyl 'n individu dit ook geniet om sake op 'n meer praktiese wyse te hanteer, moet daar gewaak word teen die neiging om te dink dat verandering bemeester is.

9.10.8 Kenmerkende uitdaging

Die kenmerkende uitdaging is om die voordele wat verandering vir die self inhou in te sien, dit deel van gedrag te maak en seker te maak dat dit werk. Sodra 'n individu die voordele geïdentifiseer het, begin hy of sy al hoe meer daarin belê, sodat dit later deel van sy of haar gedragrepertoire word, wat aanduidend van die finale oorwinning van die eise van die veranderingsituasie is. Volgens Blair en Meadows (1996, p. 94) is dit belangrik om die resultate van die proses van verandering te meet, aangesien dit sal help om die voordele van verandering te identifiseer.

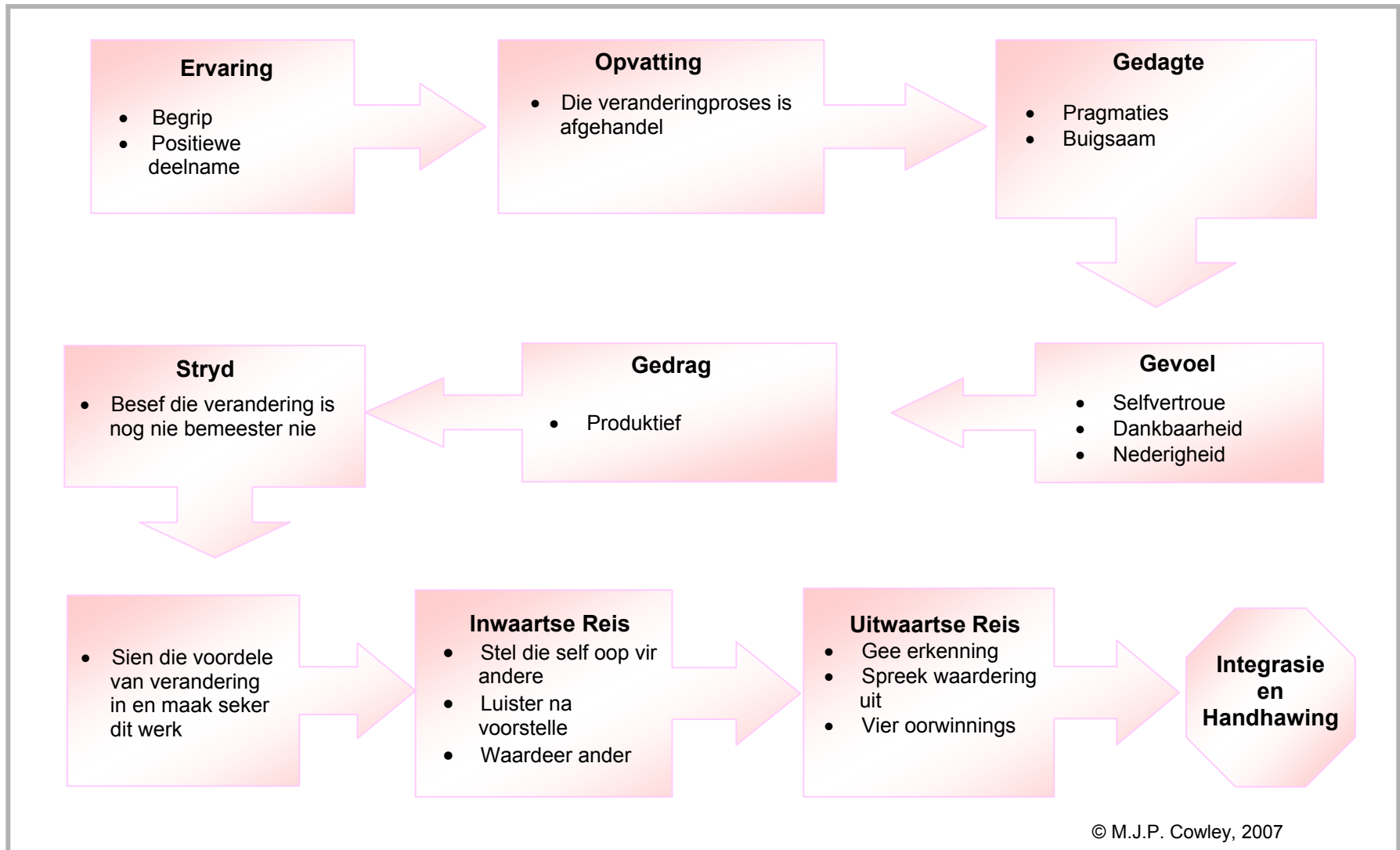
9.10.9 Die inwaartse weg na Integrasie en Handhawing

Die inwaartse reis behels 'n besluit om insluitend eerder as uitsluitend op te tree, die self oop te stel en na ander se voorstelle te luister, waardering vir ander se bydraes te toon en geduldig en regverdig op te tree. Die fokus is deurentyd op die voordele van verandering. Die voordele moet egter só gedefinieer word dat dit die beweging na die finale fase in 'n veranderingsiklus sal bevorder.

9.10.10 Die uitwaartse weg na Integrasie en Handhawing

Wanneer 'n individu energiek en produktief voel weens die nuwe bevryding van druk, is dit maklik om diegene te vergeet wat hom of haar gehelp het om tot op dié punt te vorder. Die uitwaartse reis behels erkenning en uitspraak van waardering vir hulpverlening. Dit is ook nodig om oorwinnings en vordering te vier, aangesien energie en momentum gedurende feesvierings gegenerereer word. Feesviering is nodig om die veranderingervaring te anker deur dit met iets positief te assosieer. Wanneer 'n soortgelyke prestasie behaal word, sal die positiewe herinnering van die vorige prestasie en die viering daarvan, ontlok word. Feesviering hou ook die aandag gefokus op alles wat tydens 'n veranderingsproses bereik is en skep energie vir beweging na die voorlaaste fase. Die fase van Begrip en Deelname word skematies in Figuur 9.19 uiteengesit, wat dan ook as die dertiende breinkaart dien.

Figuur 9.19: Breinkaart 13: Begrip en Deelname



9.11 Fase van Integrasie en Handhawing

In die voorlaaste fase word die kringloop van 'n veranderingproses voltooi. Die verandering word by die algemene lewenswyse en gedragrepertoire van 'n individu geïntegreer en in stand gehou. Die doel van die fase is om verandering só volkome te internaliseer, dat dit deel van die persoon se identiteit word.

Sonder integrasie is daar die risiko om terug te val op vorige gedrag, net soos 'n kind wat 'n nuwe speelding na 'n paar dae weggooi om weer met ou speelgoed te speel. Verandering sonder integrasie is soos 'n legkaart met die paar ontbrekende deeltjies – dit sal nooit die volle prent sonder daardie deeltjies word nie. Indien die veranderingsiklus egter nie met die nodige leer gepaardgegaan het nie, sal verkeerde gedrag geïntegreer word en sal 'n individu nie veel by die proses baat nie.

9.11.1 Kenmerkende ervaring

Die kenmerkende ervaring in dié fase sal baie afhang van die aard van die verandering. Integrasie na 'n verandering weens afdanking, is 'n heeltemal ander soort belewenis as integrasie na 'n promosie of huwelikbevestiging. Tog kan vele dinge tydens die veranderingproses skeefloop, wat die integrasie in 'n ander rigting mag stuur as wat wenslik is. Die ideaal is die belewenis dat alles uiteindelik perfek inmekaar pas. In so 'n geval verskaf dit 'n gevoel van behaaglikheid of satisfaksie, aangesien die einddoel van die verandering bereik is. Dit laat 'n individu bemagtig en vervul voel.

In terme van Du Toit (1986) se NEOCOM model behoort 'n individu genoegsame kennis en begrip in die veranderingsituasie en eie behoeftes en gedrag te ontwikkel om volkome in beheer van die situasie te wees. Dit sluit die vermoë en vaardigheid om sinvol oor verandering te kommunikeer in, sodat 'n individu dus die soort vertrouwe ervaar wat hom of haar in staat stel om verandering suksesvol met sy of haar lewenswyse te integreer.

9.11.2 Kenmerkende opvatting

Tydens Integrasie en Handhawing behoort daar nie meer veel sprake van skema in die brein te wees wat 'n reaksie op die verandering predisponeer nie, aangesien nuwe breinkaarte

hopelik weens positiewe leer gevorm het. Diegene wat egter nie tydens 'n veranderingproses geleer het nie, of 'n verkeerde leerinhoud bekom het, sal steeds slagoffers van die inisiële skemas en alternatiewe roetes wees. Die hoeveelheid en aard van die leer wat tydens 'n veranderingproses plaasgevind het, sal dus bepalend van die opvatting tydens die fase van Integrasie en Handhawing wees.

Brock en Salerno (1994, p. 155) meld dat individue dikwels selfvoldaan en selfs arrogant mag raak weens die opvatting dat hulle verandering op hul eie bemeester het. Dié soort opvatting kyk die bydrae van andere tydens die veranderingproses mis en lei nie tot 'n optimale leerervaring nie.

'n Ander opvatting is die idee dat 'n individu gearriveer het. Dit sal die volgehoue leerproses kortwiek en 'n individu in 'n gemaksonde plaas, sodat hy of sy nie vir verdere verandering oop is nie. 'n Individu kan ook meen dat die verandering hier ophou en nie beseft dat verandering 'n volgehoue deel van die lewe is en voortdurend voorkom nie.

Die opvatting kan ook gehuldig word dat die verandering nog lank nie afgehandel is nie, sodat 'n individu nie by die punt van sluiting ("*closure*") uitkom nie. Onafgehandelde sake kan 'n individu steeds besig hou en in 'n volgende veranderingsiklus tydens die fase van Verlies en Afskeid weer te voorskyn kom.

9.11.3 Kenmerkende gedagtes

In die reël is die gedagtegang gefokus. Dit is 'n welkome verandering na die verstrooidheid en soekende ervaring van die vorige fases. Die gefokusde gedagtegang kan vergelyk word met 'n laserstraal wat op een teiken fokus, teenoor die verspreide vlammetjies van kersliggies. Gefokusde gedagtes gee aan 'n individu die vermoë om hom- of haarself beter te benut ("*apply the self*") deur te fokus, aangesien afleiding 'n individu oneffektief maak. As gevolg van die fokus, sal 'n individu se tydbestuur en bydrae tot die gesinslewe verbeter en energievlakke styg. 'n Individu sal dit ook nou makliker vind om na die toekoms te kyk en te fokus op wat hy of sy werklik uit die lewe wil hê en om sy of haar skeppingsdoel te verwesenlik.

9.11.4 Kenmerkende gevoelens

Die primêre gevoel in die fase is volgens Brock en Salerno (1994, p. 157) satisfaksie of bevrediging – ‘n plek van balans en behaaglikheid (“*contentment*”). ‘n Individueel ervaar ‘n gevoel van welbehag (“*wellbeing*”) omdat hy of sy weet dat alles wel is. Dit gaan gepaard met ‘n diepe gevoel van vertroosting (“*deep comfort*”) en sekuriteit of veiligheid, weens die holistiese geheel van die veranderingproses. Alles kom mooi bymekaar uit.

In Bybelse terme ervaar ‘n individu dat ‘n vrede wat alle verstand te bowe gaan, oor die hart en gedagtes waghou. Die individu het hom- of haarself losgemaak van wat agter is, die self uitgestrek na wat voor is en wat verandering betref by die wenstreep gekom (Filippense 4:7-14). Dit sal egter slegs gebeur indien ‘n individu sluiting met betrekking tot verandering bereik het.

9.11.5 Kenmerkende gedrag

Die kenmerkende gedrag spreek van vrygewigheid en ‘n spontane gewilligheid om iets terug te ploeg. ‘n Individueel bied meer geredelik aan om ander wat deur ‘n soortgelyke ervaring gaan, van hulp te wees. Hy of sy kan nou eerstehands getuig van sy of haar belewenis van verandering en hierdie getuienis het die vermoë om tot die hart van ander in nood te spreek.

‘n Individueel bevind hom- of haarself nou as deel van belangrike sake op die sosiale agenda. Hy of sy kan met gesag oor die onderwerp van sy of haar verandering praat – nie gesag omdat hy of sy daarvan op die Internet gelees het of by iemand anders gehoor het en gesprek daarvoor voer nie, maar gesag omdat dit met hom of haar *gebeur* het en dialoog daarvoor moontlik is. Hy of sy het die pad geloop, ken die opdraandes en afdraandes en weet presies waar die afgronde en stroomversnellings is.

By die huis begin hy of sy iets goeds vir ander gesinslede doen en toon tekens dat hy of sy werklik vir hulle omgee. Hy of sy begin selfs met ‘n bepaalde geestelike bediening of sluit as vrywilliger by ‘n organisasie aan, want selfgesentreerdheid het plek vir liefdesdiens gemaak. Dit spruit alles voort uit die begeerte om terug te gee in ruil vir dit wat so mildelik uit die lewe ontvang is.

9.11.6 Kenmerkende spraak

Spraak in dié fase word deur positiwiteit gekenmerk, byvoorbeeld:

- *“Ons het in ons doel geslaag.”* – Feit.
- *“Ek het baie deur die ervaring geleer.”* - Beskrywende idee oor die self.
- *“Ek is gelukkig met hoe alles uitgedraai het, want dit was die moeite werd.”* - Evaluatiewe idee .
- *“Ek voel vol vertrouwe in my vermoë om aan te pas.”* - Beskrywende idee oor die self.
- *“Die volgende projek sal makliker wees.”* - Voorspellende idee.
- *“Ek is trots daarop dat ek dit gemaak het.”* - Beskrywende idee oor die self.
- *“Ek verwag groot dinge in die toekoms, want die organisasie is besig om vooruit te gaan.”* - Organisasoriese waarde.

9.11.7 Kenmerkende stryd

Die kenmerkende stryd tydens die fase van Integrasie en Handhawing is om te voorkom dat ‘n individu in ‘n nuwe gemaksone vasval en ophou met volgehoue leer. Dit sal duidelik sigbaar wees in die houding om alles op sy of haar manier te wil doen. ‘n Individu kan egter ook al die krediet vir die goeie dinge wat gebeur het, wil toe-eien; eie prestasies en mislukkings dikwels aan ander toedig; verandering ‘n deel van die eie ego maak; spoggerig, arrogant en pretensieus optree; en glad nie responsief teenoor die omgewing en andere om hom of haar optree nie. ‘n Individu sien dat die spreekwoordelike storm verby is en wil nou net die lewe op sy of haar selfgesentreerde wyse geniet. Die stryd is dus om aksieleer ‘n integrale deel van ‘n nuwe lewenswyse te maak.

9.11.8 Kenmerkende uitdaging

Die kenmerkende uitdagings in dié fase is om:

- Stabiliteit te vind;
- Die siklus te voltooi ten einde die geheelbeeld in sig te hou;
- Selfvoldaanheid (*“complacency”*) te vermy;

- Die self gereed te maak vir die volgende fase van groei en ontwikkeling met 'n verbeterde begrip van die self en eie vermoëns;
- Die geestelike roeping te beantwoord en volkome diensbaar te word.

Sou 'n individu nie die veranderingsiklus voltooi en na die volgende wentelbaan van groei beweeg nie, sal 'n volgende verandering net maar nog 'n sirkelgang in dieselfde groef wees, in plaas van 'n voortbeweging na hoër hoogtes.

9.11.9 Die inwaartse weg na volkome Bemeestering en Transendering

Die inwaartse reis in die fase van Integrasie en Handhawing gaan met sluiting ("*closure*") gepaard. Clark (1991, p. 47) meen dat die einde van enige program met 'n spesifieke leerinhoud gepaard behoort te gaan, sodat 'n individu die verhoudings wat vir die doel van 'n veranderingproses tot stand gekom het, kan evalueer en herdefinieer en die self ten opsigte van die nuwe werkopset kan heroriënteer. Heelwat tyd mag vir sluiting nodig wees en dit behoort aan nadenke, refleksie en beplanning bestee te word. Dit is die ideale tyd vir abstrakte konseptualisering van die leerervaring, volgens die terminologie in die bekende leerstylmodel van David Kolb (1985), ten einde voor te berei vir die volgende vlak van aktiewe eksperimentering.

Dit is ook 'n goeie tyd om 'n plan vir volgehoue leer op te stel en veral te fokus op die ontwikkeling van leierskapvaardighede, aangesien 'n individu in staat is om leiding aan andere te gee in terme van die verandering wat bemeester is. Die individu kan in die gemeenskap en kerk terugploeg deur na andere wat met dieselfde soort verandering worstel, uit te reik en hulle daarmee te help. Die inwaartse reis in die fase van Integrasie en Handhawing kan dus verband hou met die ontwikkeling van mentorvaardighede, deurdat 'n individu die vrygewigheid wat kenmerkend van die fase is, na ander kan kanaliseer wat nie so ver met hul veranderingprosesse gevorder het nie. In die inwaartse reis is dit ook nodig om aanpasbaarheid en buigzaamheid aan te leer deur die verfyning van geduld. Laasgenoemde sal 'n bepaalde veerkrag ("*resilience*") meebring waarmee 'n individu die klein dingetjies wat die lewe vergal, hanteer, byvoorbeeld:

- As 'n vliegtuig laat is.
- As 'n kind griep kry wanneer 'n individu 'n belangrike vergadering moet bywoon.
- As 'n briewetas op 'n bus wegraak.

- Die opeenhoping van talle klein dingetjies wat die gevoel meebring dat alles tegelyk skeefloop.

Die uitdaging is om vinnig te beseef dat die insidente bloot hanteer moet word en vinnig stappe te neem om terug te kom op die spoor. 'n Individue kan die metafoer van bome wat in 'n wind waai, in gedagte hou. As die boomtakke weerstand teen die wind bied, sal hulle gou breek en geknak op die grond lê. Solank die takke egter saam met die wind beweeg, bly hulle ongeskonde en word die beweging deel van die lied van die wind.

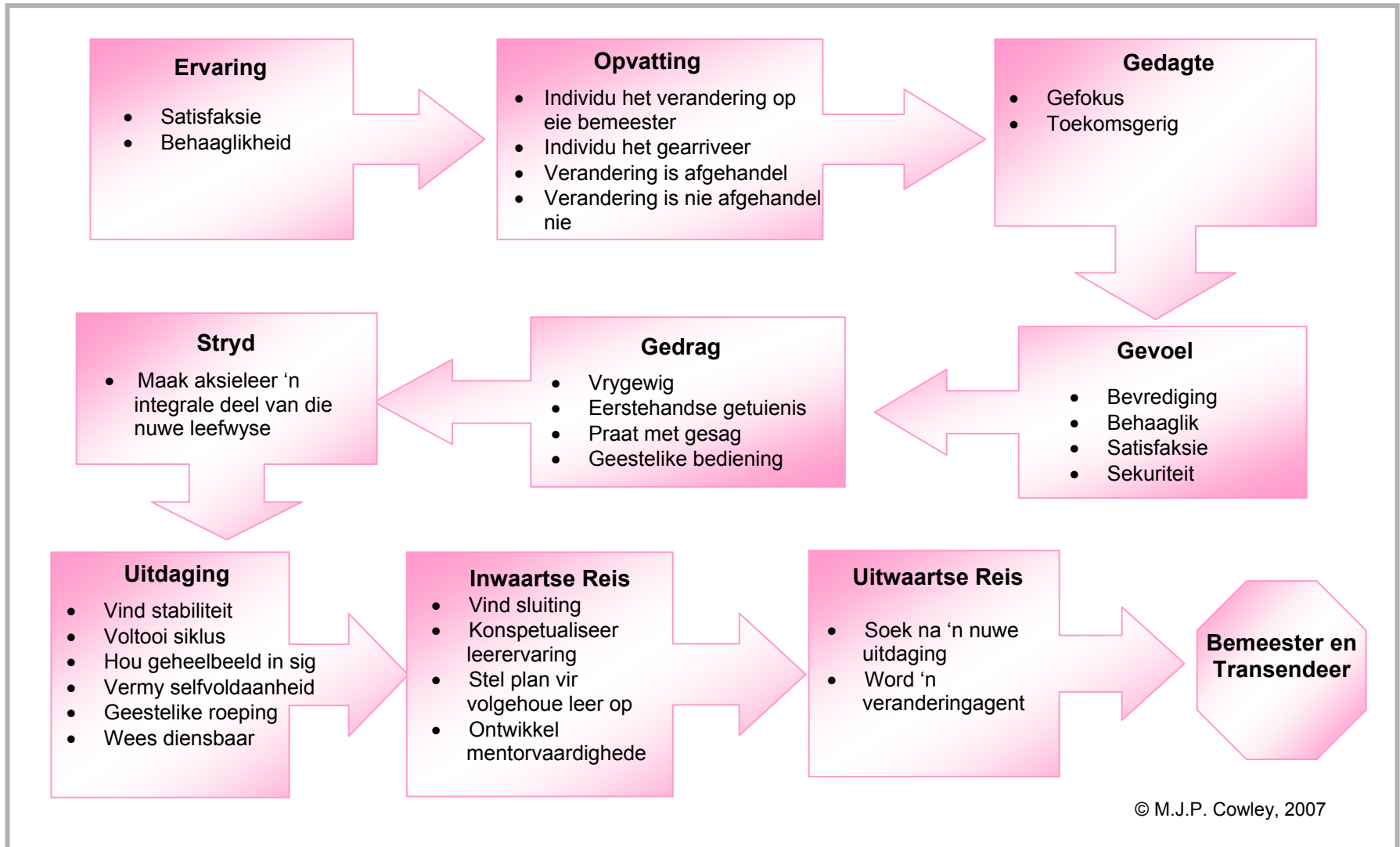
9.11.10 Die uitwaartse weg na volkome Bemeestering en Transendering

Die uitwaartse reis in die fase van Integrasie en Handhawing behels die soeke na 'n nuwe uitdaging, om deels te voorkom dat 'n individu in 'n gemaklike verval en deels om die vaardighede wat aangeleer is, in 'n volgende situasie toe te pas. Dit behels die nastrewing van 'n nuwe visie waar ander in doelgerigte aksies betrek word om tasbare resultate te bereik. Die individu se aksies is egter nou gerig op die daarstelling en aanwending van leer- en kommunikasievaardighede, ten einde positiewe verandering te genereer in plaas daarvan om verandering bloot te hanteer. Die fase van Integrasie en Handhawing kom tot 'n einde wanneer:

- Die volgende verandering op die horison verskyn en die sikliese proses van meet af aan begin, of
- 'n Individue die kenmerkende take van suksesvolle verandering bemeester het, na 'n hoër vlak van veranderinghantering transendeer en as 'n meester in die aanwending van verandering om lewensdoelwitte te bereik, beskou kan word.

Diegene wat daarin slaag om 'n meester in die hantering van verandering te word, se lewe neem 'n ander dimensie aan, soos in die laaste gedeelte van die hoofstuk uiteengesit word. Die fase van Integrasie en Handhawing word skematies in figuur 9. 20 uiteengesit, wat dan ook die veertiende breinkaart voorstel. Integrasie en Handhawing gaan met satisfaksie en behaaglikheid gepaard. Die persoon slaag daarin om 'n goeie mate van beheer oor die gedagte-wêreld uit te oefen en emosies in toom te hou. Gedrag is die gevolg van volgehoue doelgerigte pogings om verandering by wyse van aksieleer te hanteer. Dit is slegs wanneer 'n persoon hierdie vlak in die veranderingsiklus bereik het, dat hy of sy as 'n suksesvolle veranderingagent kan optree.

Figuur 9.20: Breinkkaart 14: Integrasie en Handhawing



9.12 Fase van Volkome Bemeestering en Transendering

9.12.1 Behoeftte aan nuwe rigting

Die meeste individue sukkel om verandering te hanteer omdat hulle verstrengel raak in die hantering van alledaagse probleme. Wanneer 'n individu egter die nodige vaardighede bemeester het om verandering suksesvol te hanteer en telkens daaruit leer, ontstaan die vraag wat die volgende stap in die lewe is, watter grens volgende oorgesteek moet word, watter paradigmatuif nou voorlê en waarheen 'n individu op sy of haar ontwikkelingpad moet of kan vertrek.

Die beginsel van persoonlike bemeestering soos deur Senge (1990) omskryf, kom goed te pas wanneer antwoorde op dié belangrike lewensvrae gevind moet word. Vir Senge (1990, p. 6) verwys persoonlike bemeestering na 'n hoë vaardigheidvlak waartydens 'n individu in staat is om die lewensdoelwitte wat werklik vir hom of haar belangrik is, op 'n volgehoue grondslag te realiseer. Om dit te kan doen, moet 'n individu voortdurend sy of haar persoonlike visie in die lewe herevalueer, energie op die realisering daarvan fokus en soveel as moontlik in die bereikingproses leer, ten einde steeds beter in staat te wees om lewensdoelwitte te bereik.

Aangesien 'n individu neig om sy of haar lewensdoelwitte uit die oog te verloor wanneer die lewensprobleme te veel word om te hanteer, is dit nodig om voortdurend te vra wat werklik belangrik in die lewe is en of 'n individu steeds besig is om in daardie rigting te werk en daadwerklike resultate behaal. Dit gaan dus oor kundige hantering van die kreatiewe spanning tussen 'n huidige situasie en persoonlike visie. Dit behels 'n lewenslange proses van generatiewe leer, sodat die vermoë om daardie resultate te behaal waarna 'n mens werklik strew, voortdurend ontwikkel.

Dit is egter nie altyd so maklik om die beginsel van persoonlike bemeestering toe te pas nie. Hudson en McLean (1995) het dieselfde basiese idee in gedagte wanneer hulle van 'n passie vir die lewe skryf. Hulle bring egter die passie vir die lewe met die verskillende natuurlike lewensfases waardeur elke individu op die lewenspad gaan, in verband. Dit is die outeur se opinie dat die kombinasie van die beginsel van persoonlike bemeestering met 'n passie vir die lewe in die raamwerk van natuurlike lewensfases, goeie riglyne vir 'n individu-in-ontwikkeling kan verskaf.

9.12.2 'n Passie vir die lewe in elke lewensfase

Hudson en McLean (1995, pp. 59-66) het die biografieë van talle suksesvolle persone ondersoek en vasgestel dat daar ses kernwaardes geïdentifiseer kan word waaraan hulle gemeet kan word:

- **Persoonlike mag – “Ken jouself!”:** Dit verwys na selfagting, vertroue, identiteit, innerlike motivering, 'n positiewe selfbesef, duidelike egogrense, selfliefde en moed.
- **Prestasie – “Bereik jou doelwitte!”:** Dit verwys na die aanpak van projekte, bereiking van doelwitte, werk, deelname aan georganiseerde sport, ambisie, verkryging van resultate en erkenning.
- **Intimiteit – “Bemin en word bemin!”:** Dit verwys na liefde, bande met ander persone, omgee vir ander persone, intimiteit, sinvolle verhoudings, aanraking, wedersydse gevoelens, nabyheid, neskop, huwelikverhoudings, ouerskap en om 'n ware vriend of vriendin te wees.
- **Spel en kreatiwiteit – “Volg jou intuïsie!”:** Dit verwys na verbeelding, intuïsie, speelsheid, spontaniteit, ekspressiwiteit, humor, kunssinnigheid, kinderlikheid, nuuskierigheid en ontspanning.
- **Soeke na betekenis – “Geestelike integriteit!”:** Dit gaan oor die soeke na heelheid, eenheid, integriteit, vrede, innerlike verbintenis, geestelikheid, vertroue in die vloei van die lewe, innerlike wysheid, 'n sin vir die transendentale en saligheid (“*bliss*”).
- **Deernis en 'n erflating – “Laat 'n erfporisie na!”:** Dit verwys na hulpverlening, hervorming, om die wêreld 'n beter plek agter te laat, nalatenskap, om 'n generatiewe bydrae te lewer, diensbaarheid, waardering vir die omgewing, lidmaatskap aan instellings en vrywillige werkverrigting.

Elkeen van genoemde waardes is op 'n ander tydstip in die lewe relevant. Dit gebeur dikwels dat 'n persoon aan die waardes van die fase van jong volwassenheid vasklou, in plaas daarvan om voort te beweeg na ander waardes namate die jare verbygaan. Dit is gevolglik nodig dat elke individu sy of haar passie en prioriteite in die lewe voortdurend evalueer en aanpas. Hudson en McLean (1995, p. 60) skryf:

“Your passions are your internal energy source, the fire or determination you have for reaching some destination up ahead. They tell you why you are on this journey and what you want from life. They are your push and your pull. Find your passion for living in this chapter of your life – and make it happen!”

Elke lewensfase tydens die volwasse jare het ‘n verskillende waardebasis, aangesien prioriteite en verwagtinge verander. Die meeste hoofstukke in die volwasse lewe is op drie of vier van bogenoemde passies gebou. Die kaleidoskoop van verandering is gebaseer op ‘n geleidelike verskuiwing in die ses kernwaardes, wat almal ten grondslag van menswees lê. Dit is dus goed om die ses waardes vir die huidige sowel as die volgende lewensfase in prioriteitvolgorde te plaas en te evalueer. Dit sal bydra tot die sinvolle definiëring van die volgende lewenshoofstuk.

“It is better to follow the Voice inside and be at war with the whole world, than to follow the ways of the world and be at war with your deepest self.”

Michael Pastore (Hudson en McLean, 1995, p. 65)

9.12.3 Doel van die lewe

Die fase van volkome bemeestering gaan in wese oor die vraag na die doel van die lewe. Dit behels onder meer:

- Die volgehoue soeke na antwoorde op die rede vir bestaan.
- Die bevrediging van die diepste innerlike versugting om meer te wees as ‘n toevallige verbyganger op die lewensweg.
- ‘n Herintegrasie van die gees van ‘n individu met die Gees van die Skepper.
- ‘n Beantwoording van die Goddelike roepstem wat ‘n individu nooi om sy of haar skeppingdoel te identifiseer en uit te leef.
- Die finale besef dat ‘n individu in sy of haar lewe heelwat meer was en tot stand gebring het as bloot die pogings om ‘n selfbeeld te ontwikkel wat nietigheid in die groot heelal te weerspreek.

9.12.4 Unieke kenmerke: persone wat verandering bemeester het

Blair en Meadows (1996, p. 187 - 189) beskryf 12 kenmerke van persone wat in die hantering van verandering goed presteer:

- **Sien verandering as 'n uitdaging:** Individue wat gemaklik met verandering omgaan, word deur verandering uitgedaag eerder as onder druk geplaas. Hulle behou 'n sin van beheer deurdat hulle voel dat hulle die resultaat kan beïnvloed eerder as daardeur beïnvloed te word. Hulle is ook hoogs toegewyd en betrokke by hul werk of lewenstaak.
- **Ontwikkel toewyding:** Individue wat verandering effektief hanteer, formuleer effektiewe doelwitte en aksieplanne en voer dit toegewyd uit. Hulle hersien die betrokke doelwitte gereeld en stel teikendatums vir doewitbereiking.
- **Deursettingvermoë:** Dié individue bly toegewyd deur deursettingvemoë (*“persistence”*) te openbaar. Hulle besef dat daar meer as een pad na sukses is en soek na alternatiewe wanneer dit lyk asof hulle in 'n doodloopstraat beland het. Dit stem ooreen met die beginsels van die lerende organisasie wat in hoofstuk 6 bespreek is. So 'n individu weet watter persoon hy of sy wil wees, weet watter soort lewe hy of sy wil lei en werk stadig maar seker in daardie rigting. Hy of sy benut ander persone wat suksesvol is, as rolmodelle.
- **Weet wanneer om beheer toe te pas en wanneer om te laat gaan:** Individue wat verandering suksesvol hanteer, glo dat hulle 'n belangrike invloed op die omgewing uitoefen. Hulle fokus op wat beheer kan word in plaas van op hindernisse. Daarby staan hulle elke dag tyd aan beplanning af en keer terug na die plan, selfs al sou hulle onderbreek word. Hulle hou aan probeer en dink deurgaans objektief oor 'n saak. Reaksie op gebeure word beheer deur gedagtepatrone deurgaans positief te verander.
- **Hanteer terugvoering:** Dié individue behou selfvertroue deur terugvoering te evalueer en in hulself te glo. Hulle besef dat terugvoering die self net sterker kan maak en hou dus nie aan onrealistiese doelwitte vas nie.
- **Optimisme maar nie blinde geloof nie:** Hierdie individue takseer 'n situasie realisties, soek positiewe elemente daarin en bou daarop voort, in plaas daarvan om die self blind te hou vir die negatiewe aspekte. Hulle klou nie blindelings aan onrealistiese doelwitte vas nie, maar is optimisties en vol hoop en standvastig in hul geloof.
- **Gebruik humor:** Individue wat verandering suksesvol hanteer, besef dat 'n goeie sin vir humor spanning verlig en sake in die regte perspektief bring.

- **Leer uit foute:** Dié individue het 'n lerende ingesteldheid, leer uit hulle foute en neem dus berekende risiko's.
- **Behou perspektief:** Dié individue behou perspektief deur verskillende aspekte van 'n situasie in oënskou te neem en daaruit te leer. Hulle sien werk as 'n leergeleentheid en maak die beste gebruik van die keuses wat hulle in die lewe het.
- **Ag 'n gesonde liggaam belangrik:** Individue wat verandering suksesvol hanteer, besef dat 'n gesonde liggaam 'n gesonde gees huisves en handhaaf dus 'n gesonde lewenstyl. Hulle besef dat die verstand nie helder kan dink in die “tronk” van 'n ongesonde liggaam nie.
- **Bou vertroue:** Dié individue verkry en ontwikkel vaardighede wat selfvertroue kweek. Hulle leer uit die voorbeeld van rolmodelle en mentors.
- **Kommunikeer en help andere:** Individue wat verandering suksesvol hanteer, maak op 'n interpersoonlike steunstelsel staat, hetsy dit gesinslede, vriende, kollegas of kennisse insluit. Hulle netwerk graag, omdat hulle besef dat 'n netwerk 'n waardevolle steunstelsel is.

Bogenoemde twaalf kenmerke sluit aan by die tienpunt-kontinuum waarop Woodward en Buchholz (1987, p. 15) persepsies van verandering polariseer. Volgens die pole van die kontinuum wat in hoofstuk 7, figuur 7.2 uiteengesit is, kan 'n persoon 'n verandering as bedreigend of as 'n geleentheid beleef. Die individu wat verandering bemeester het, sien dit as 'n geleentheid, fokus op die toekoms en reik daarna uit, eerder as om aan die verlede te bly vasklou. Die voorwaartse fokus help 'n individu om helder oor sake te dink en proaktief soos 'n veranderingagent op te tree, aangesien die verandering as 'n wins beleef word.

9.12.5 Veranderingmeester

Op grond van die voorafgaande werk kan 'n profiel saamgestel word van daardie individu wat die vaardighede om verandering te hanteer, volkome bemeester het. Dit is 'n ideaal waarna gestrewe word met die intervensie om vaardighede vir die hantering van verandering te kweek, sodat 'n individu wat aan die profiel voldoen, as 'n meester in die hantering van verandering beskou kan word:

- Die veranderingmeester ken en verstaan die siklus van verandering en het die vaardighede bemeester om in beheer van 'n siklus te wees, eerder as dat kragte buite die self die betrokke individu deur die siklus na 'n posisie van Neerlaag dryf. Die vaardighede gaan gepaard met 'n kragtige breinkaart oor die veranderingsiklus en alternatiewe roetes, sodat 'n individu presies weet wanneer ongewenste reaksies voorkom, asook hoe om dit te hanteer.
- Die veranderingmeester het 'n visie in die lewe wat meer behels as die bereiking van duidelik geformuleerde doelwitte, maar wat aan 'n spesifieke roeping gestalte gee. Die roeping hou verband met die doel en sin van 'n individu se bestaan. Die roeping word bereik deurdat die individu 'n weg van volgehoue groei en bemeestering ingeslaan het en die weg word suksesvol bewandel deurdat die individu weens genoemde veranderingvaardighede in beheer van die lewensproses is, eerder as om 'n slagoffer daarvan te wees.
- So 'n individu huldig 'n bepaalde paradigma oor verandering as 'n positiewe krag in die lewe en werk dus met die kragte van verandering saam, in plaas van om daarteen te skop.
- Die individu het insig in eie vermoëns, gedrag, behoeftes en leemtes, en is vol selfvertroue op die ontwikkelingweg na persoonlike bemeestering van eise op die lewensweg.
- Die lewe word met 'n lerende ingesteldheid benader en die individu "arriveer" nooit nie, maar is voortdurend besig met verdere ontwikkeling en geestelike groei.
- Die veranderingmeester huldig diepgesetelde waardes en wy die self toe aan doelwitte wat groter as die self of eie lewenspan is en 'n daadwerklike bydrae tot 'n verbeterde gemeenskap lewer. Dit kom uit die persoon se hart en word gerig deur 'n opregte begeerte om te dien. Die toewyding aan iets groter as die self het groot krag, aangesien dit energie vir goeie daade beskikbaar stel, wat andersins nie beskikbaar sal wees nie.
- Die veranderingmeester is nie 'n slagoffer van omstandighede nie, maar besef dat beperkings en teenspoed uitdagings stel wat oorwin kan word en dat mislukking deur volgehoue leergedrag oorbrug kan word, aangesien generatiewe kreatiwiteit dan tot volle gestalte kom.
- Die veranderingmeester soek voortdurend na waarheid en is daaraan toegewy, aangesien kennis van die waarheid 'n mens waarlik vry maak. Dit behels meer as 'n meedoënlose gewilligheid om eie idees en teorieë te bevraagteken, maar gaan oor 'n sterwe van die self,

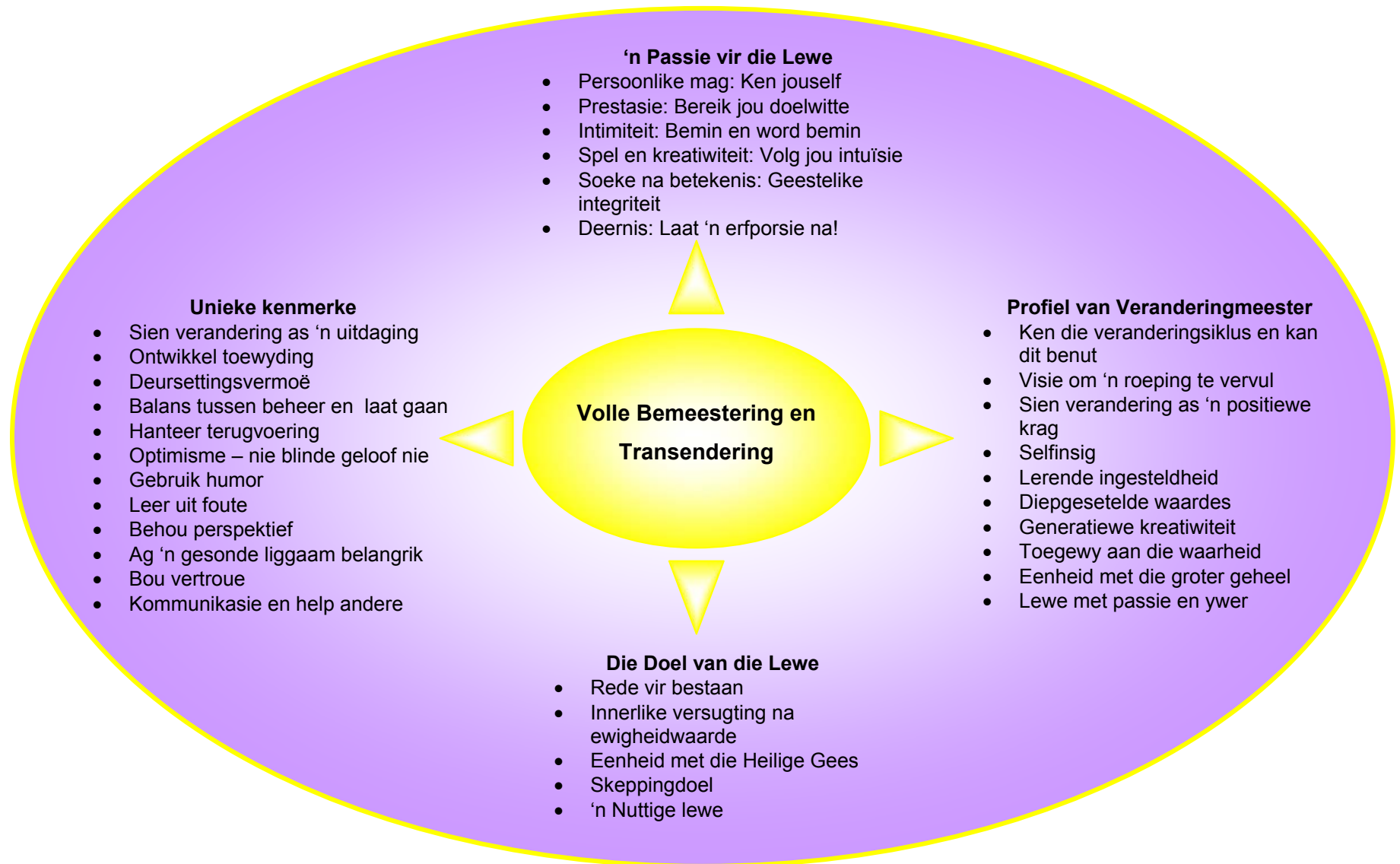
sodat die mens wat die Skepper hom of haar bedoel het om te wees, voortdurend kan ontwaak en na vore tree.

- Die veranderingmeester erken en herken die verbintenis aan die groter geheel van die lewe en voel dus vreesloos en vol selfvertroue om lewensideale te realiseer.
- Die veranderingmeester is ten volle in staat om die kragte wat in elke mens werksaam is, te identifiseer en te oorwin en is dus vry van destruktiewe emosies soos onvergewensgesindheid, bitterheid, vrees, woede, skuldgevoelens en blaam. Om dié rede is daar empatie en deernis vir andere en 'n passie vir die lewe, wat vergestaltung vind in diensbaarheid en nalatenskap van goeie werke.

Die fase van Volkome Bemeestering en Transendering word in figuur 9.21 uiteengesit, wat dan ook die vyftiende breinkaart voorstel. Die breinkaart stel Bemeestering en Transendering as sentraal tot aspekte soos unieke kenmerke, 'n passie vir die lewe, 'n profiel van 'n veranderingmeester en die doel van die lewe voor.

Uit die aard van die saak word hierdie vlak van ontwikkeling slegs deur middel van doelgerigte pogings tot groei en persoonlike bemeestering bereik. Dit is belangrik dat elke individu wat vordering met die hantering van verandering wil maak, sal besef dat so 'n ideaal slegs deur middel van toewyding bereik kan word.

Figuur 9.21: Breinkaart 15: Volkome Bemeestering en Transendering



9.13 Implikasies

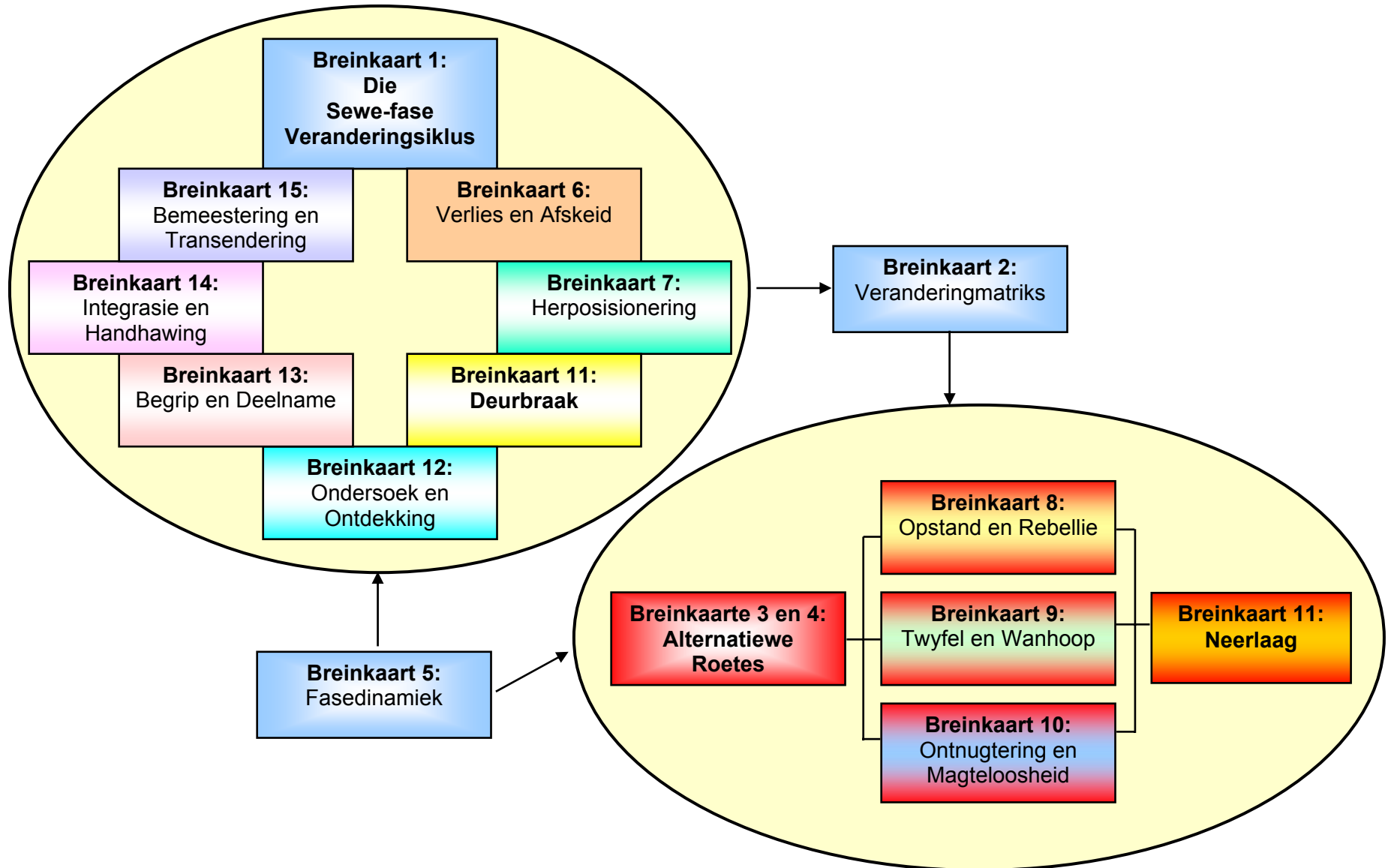
'n Geïntegreerde model van 'n variërende veranderingsiklus, wat op die voorafgaande raamwerke geskoei is, 'n volledige stel fases met alternatiewe roetes beskryf, asook voorsiening maak vir transending na 'n volgende vlak van veranderingbemeestering, is in die hoofstuk aangebied. Dit is noodsaaklik dat deelnemers tydens die beoogde werkwinkel die model asook die gepaardgaande breinkaarte verstaan en heelhartig aanvaar, ten einde bestaande skemas in die brein daarmee te vervang.

Die model bestaan uit verskillende fases in die hantering van verandering. Die eerste fase behels beëindiging van die heersende situasie, wat met 'n ervaring van verlies gepaard gaan. Die fase word deur middel van afskeid hanteer, waarna 'n individu herposisioneer vir 'n nuwe toekoms. Dit is egter moontlik dat 'n individu dié fase nie toepaslik deurwerk en genoegsaam uit die fase leer om na die volgende fase te beweeg nie. In so 'n geval volg 'n individu een van verskeie alternatiewe roetes wat, indien dit voortduur, uiteindelik op 'n neerlaag uitloop. Dit is egter te eniger tyd moontlik dat 'n individu van die destruktiewe roete kan terugdraai ten einde 'n deurbraak te bereik. Die deurbraak impliseer dat 'n individu die verlede agterlaat om die toekoms te betree.

Die volgende fase behels ondersoek en ontdekking van die verskillende moontlikhede en opsies wat die toekoms inhou. 'n Individu kan 'n toepaslike opsie selekteer en na implementering voortbeweeg, of die self weer eens op verskeie alternatiewe roetes begeef, wat uiteindelik ook in 'n neerlaag kan eindig. Indien 'n individu egter daarin slaag om te herposisioneer en toepaslike aksies te implementeer ten einde 'n sukses van verandering te maak, kan daar voortbeweeg word na integrasie van die verandering by die bestaande gedragrepertoire. Diegene wat toepaslike vaardighede tydens elke fase aanleer, kan later daarin slaag om nie net 'n meester in die hantering van verandering te word nie, maar na hoër hoogtes te transendeer en verandering te benut as 'n meganisme om van die wêreld 'n beter plek te maak. Die differensiërende vaardighede tussen 'n deurbraak of neerlaag hang van 'n individu se kennis en insig in eie behoeftes, asook kommunikasievaardighede en -vermoëns af, soos geïllustreer in die veranderingmatriks in in figuur 9.2, breinkaart 2.

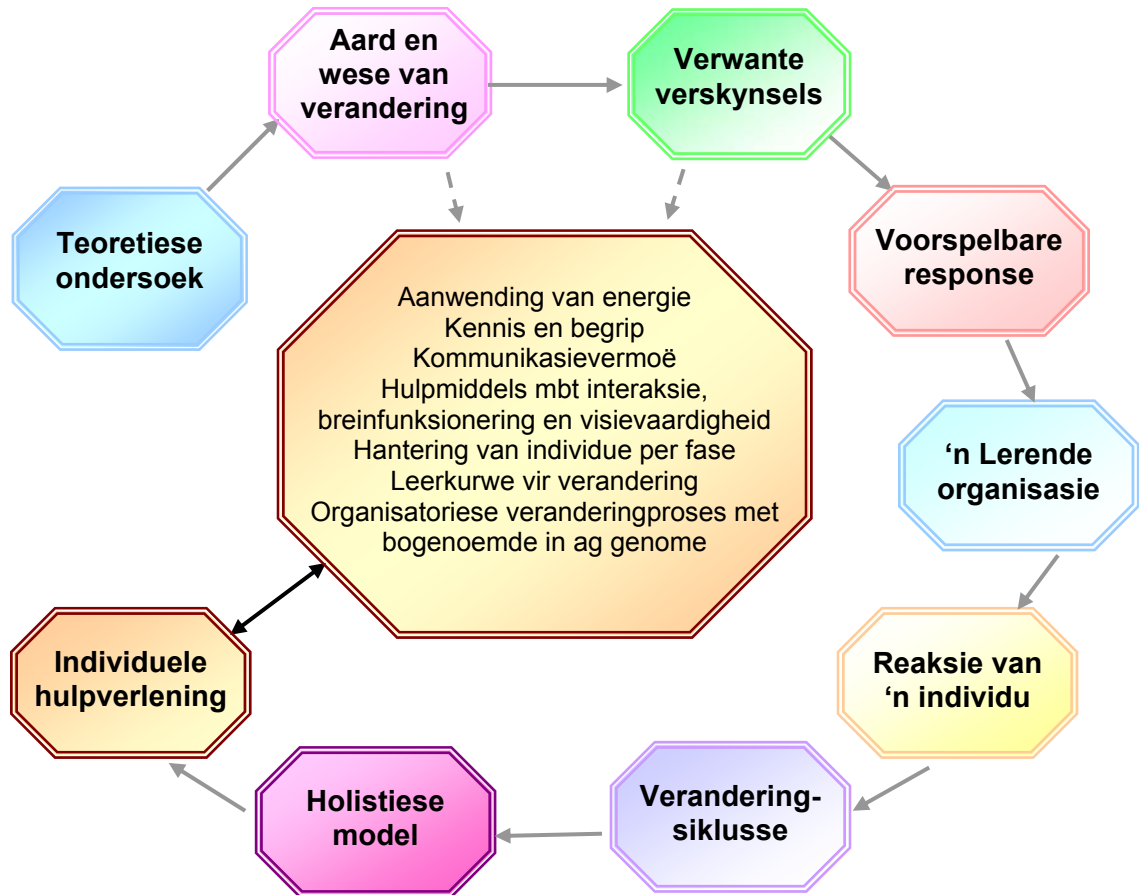
Die breinkaarte waarvan deelnemers tydens die werkwinkel moet kennis neem, word in figuur 9.22 hieronder saamgevat:

Figuur 9.22: Breinkaarte



Organisatoriese hulpverlening aan individue om deur die veranderingsiklus na die volgende fase tydens beplande veranderingsintervensies te beweeg, word in die volgende hoofstuk ter afsluiting van die teoretiese ondersoek aangebied. Die belangrike leerinhoud ten opsigte hiervan word in figuur 9.23 voorgestel.

Figuur 9.23: Vooruitskouing: individuele hulpverlening



10 Veranderingsiklus: individuele hulpverlening

10.1 Inleiding

'n Toenemende aantal organisasies implementeer radikale verandering met betrekking tot die wyses waarop hulle opereer en met die omgewing in verhouding staan. Mededinging, deregulering, globalisering, tegnologiese ontwikkeling, asook kliënte wat op beter pryse en diens aandring, is alles dryfvere vir hierdie beplande veranderingintervensies. Die verandering gaan egter nie altyd met die nodige ontwikkeling van die werknemers gepaard nie. Cummings en Huse (1989, p. 416) skryf byvoorbeeld:

“Some organizations have drastically altered their strategic direction and the way of operating without significantly developing their capacity to solve problems and to achieve both high performance and quality of work life.”

Hulle sê dat sommige organisasies hulle bemarkingstrategieë ingrypend verander, personeel aflê en begrotings inkort. Andere benader die saak vanuit 'n ontwikkelingspunt en probeer om hulself meer responsief en kompetender te maak deur hulle menslike hulpbronne dienooreenkomstig te ontwikkel. Hulle fokus ook op die betrokkenheid van werknemers by probleemoplossing en innovering en bevorder buigsaamheid en direkte kommunikasie.

Inaggenome die invloed van verandering op werknemers, is dit noodsaaklik dat organisasies aandag skenk aan wyses waarop individue bygestaan kan word om veranderinge effektief en konstruktief te hanteer. Dit is die outeur se mening dat sodanige bystand die fases in die veranderingsiklus waarin die persoon hom of haar bevind, in ag moet neem. Lucouw (2004, p. 55) skryf dat die toekoms in die hede gebore word. Elke sukses wat behaal word, is die resultaat van die korrekte aanwending van die hede, toe die regte dinge ten spyte van omstandighede gedoen is. Daarby is elke mislukking die resultaat van 'n hede wat vermors is, terwyl geleenthede verbygegaan het.

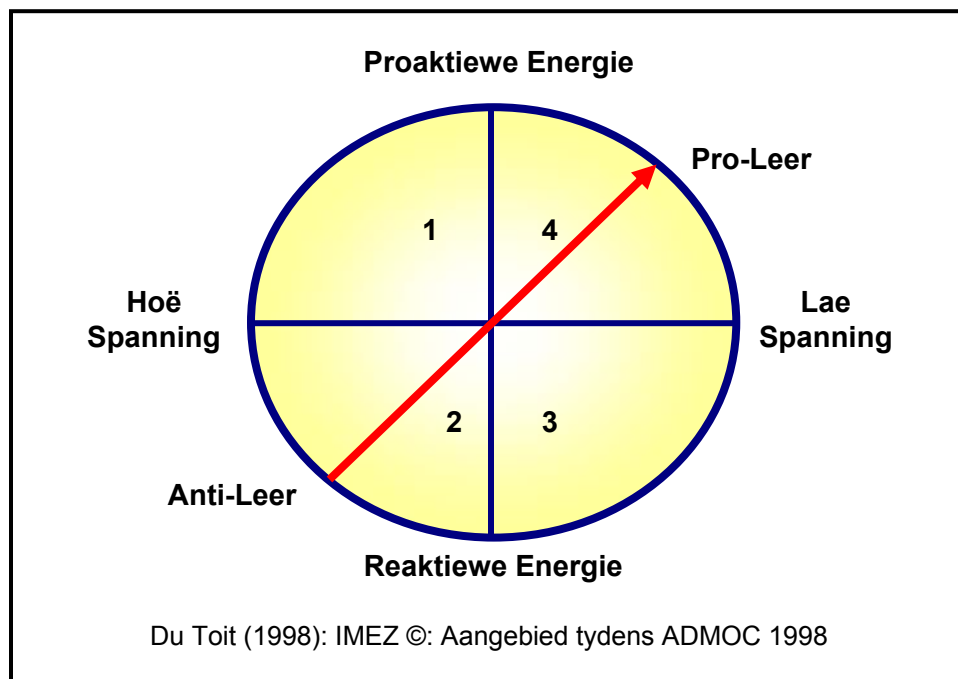
In hoofstuk 10 word organisatoriese hulpverlening aan werknemers tydens beweging deur die siklus van verandering, bespreek. Die werk van Du Toit (1998) en S.J Cowley (2000) skets 'n agtergrond vir sodanige bystand.

10.2 Verwysingraamwerk: sinvolle intervensiebestuur

'n Kragtige hulpmiddel vir organisasies om individue tydens verandering by te staan, is 'n integrasie van die konsepte van Intervensiebestuur-Evaluasiesones van Du Toit (1998), soos aangepas deur S.J. Cowley (2000) in die Energie/Spanning/Leergedrag-model, en voorgestel saam met die NEOCOM model.

Du Toit verduidelik in 1998 tydens die aanbieding van die ADMOC (*Advanced Management of Change Program*) die konsep van IMEZ© (*Intervention Management Evaluation Zones*). Du Toit gebruik hierdie konsep as raamwerk om die invloed van veranderingintervensies op organisasies te meet. Volgens Du Toit sal enige veranderingintervensie spanning in 'n organisasie verhoog of verlaag. Intervensie bring noodwendig energie in beweging. Die energie kan proaktief (in die vorm van probleemoplossende gedrag), reaktief (in die vorm van weerstand) of destruktief van aard wees, afhangende van die mate van spanning wat 'n individu tydens die verandering beleef. Indien spanning negatief op 'n individu inwerk, ervaar die individu probleme om die situasie te hanteer. Indien die spanning positief op 'n individu inwerk, sal die individu daardeur geïnspireer word. Du Toit se konsep word in figuur 10.1 voorgestel.

Figuur 10.1: Evalueringsones



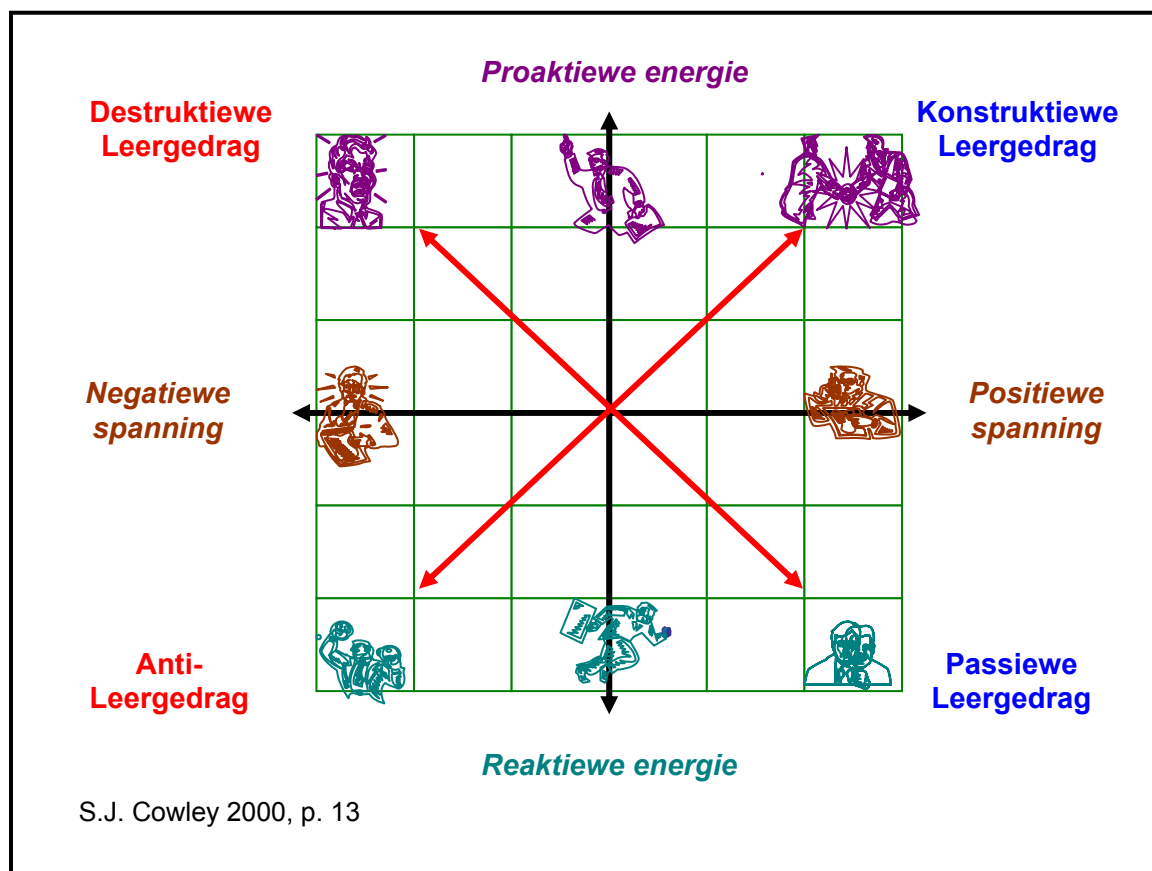
Du Toit bring die vier verskillende kwadrante in verband met leergedrag en omskryf dit dan as volg:

- **Kwadrant 1: Proaktiewe energie en hoë spanning:** Dié kwadrant kan as 'n **drukkoker** beskryf word, aangesien individue hoogs gespanne en energiek is. Weens die spanning word hul energie egter destruktief aangewend en gaan hul aksies vir die organisasie verlore.
- **Kwadrant 2: Reaktiewe energie en hoë spanning:** Dié kwadrant kan as 'n **tydbom** beskryf word, aangesien individue hoogs gespanne is, maar reaktief daarop reageer. Dit is 'n gevaarlike situasie vir beide die organisasie en individue, aangesien die individue reaktief of weerstandig reageer, terwyl hulle verskillende soorte psigiese en gedragmanifestasies openbaar. Geen leergedrag kom hier voor nie, aangesien 'n individu slegs dieper in 'n eie groef verval. Gedrag in kwadrant 2 is ontoepaslik vir suksesvolle intervensiebestuur, alhoewel dit juis vanweë swak intervensiebestuur voorkom.
- **Kwadrant 3: Reaktiewe energie en lae spanning:** Passiewe leergedrag kom in die derde kwadrant voor. Daar is nie veel druk op individue om te verander nie, dus bestee hulle ook nie veel energie aan 'n situasie nie.
- **Kwadrant 4: Proaktiewe energie en lae spanning:** Du Toit noem die kwadrant “**Cloud Nine**”. Individue leer vinnig en implementeer hulle nuwe insigte op 'n energieke wyse om die doelwitte van 'n intervensie in te pas. Aktiewe leergedrag kom in hierdie kwadrant voor, wat dus die gewenste gedrag tydens intervensies is.

S.J. Cowley (2000), 'n konsultant in die inligtingbedryf, pas die model op die hantering van verandering toe, soos in figuur 10.2 op die volgende bladsy geïllustreer word. Hy bring al vier kwadrante met leergedrag in verband, beskryf die spanning as negatief of positief en omskryf die vier kwadrante meer breedvoerig. Hieruit volg dit dat 'n individu slegs verandering suksesvol kan hanteer as konstruktiewe leergedrag sy of haar pogings ten grondslag lê. S.J. Cowley voer die redenasie verder dat konstruktiewe leergedrag met toegewydheid aan 'n nuwe rigting gepaard gaan, wat slegs plaasvind wanneer die individu 'n volle siklus van emosionele, kognitiewe en gedragfases positief deurloop het. Hy skryf soos volg (2000, p. 15):

“People only commit to a new direction if they have completed a cycle of emotional, cognitive and behavioural phases known as the change cycle. For this reason it will be necessary to develop individual skills for change realization. Managers should also be trained to support the new insight and behaviour of employees with the appropriate leadership behaviour.”

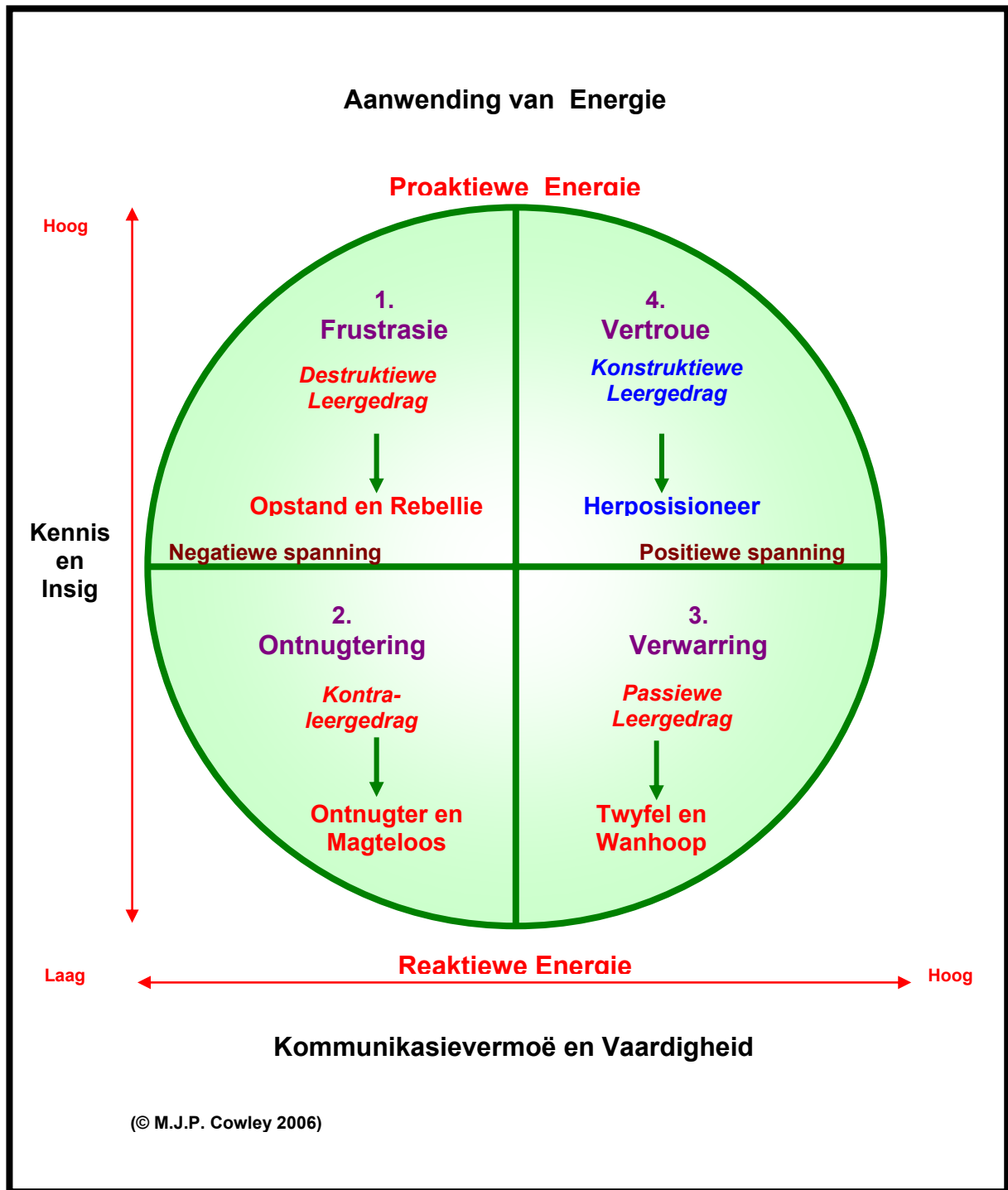
Figuur 10.2: Energie/Spanning/Leergedrag-model



S.J. Cowley (2000) beklemtoon leergedrag in die model en beskryf dit ook in terme van die vier kwadrante wat in die model voorgestel word. Sy beskrywing is vir die doel van die hoofstuk aangepas en met die NEOCOM model (hoofstuk 9, figuur 9.2) in verband gebring. Die integrasie word in figuur 10.3 op die volgende bladsy voorgestel en daarna verduidelik.

'n Dialektiese benadering (Dostal, 2004, pp. 255-256) word in dié geval gevolg. Volgens die dialektiese benadering word twee belangrike sake elk op 'n kontinuum voorgestel. In figuur 10.3 word die energie wat deur die verandering in beweging gebring word, op 'n kontinuum van proaktief tot reaktief voorgestel. Dié kontinuum word op die Y as van die sirkel voorgestel. Die spanning wat deur die verandering in beweging gebring word, word op die X as van die sirkel op 'n kontinuum van negatief tot positief voorgestel.

Figuur 10.3: NEOCOM en Energie/ Spanning/ Leergedrag



Die twee kontinuums in die geïntegreerde model vorm vier kwadrante, wat elk die volgende leergedrag verteenwoordig:

- Kwadrant 1: Destruktiewe leergedrag
- Kwadrant 2: Kontraleergedrag
- Kwadrant 3: Passiewe leergedrag
- Kwadrant 4: Konstruktiewe leergedrag

Die NEOCOM model van Du Toit (1986) stel ook gedrag in vier kwadrante voor. Dié model fokus egter op kennis van en insig in die veranderende situasie op die Y as links van die sirkel in figuur 10.3 en vaardigheid en vermoë om daarvoor te kommunikeer op die X as onder aan die sirkel. Vier kwadrante word nou deur die model voorgestel, afhangende van die posisie op die twee asse, naamlik:

- Kwadrant 1: Frustrasie
- Kwadrant 2: Ontnugtering
- Kwadrant 3: Verwarring
- Kwadrant 4: Vertroue

Indien die twee konsepte dialekties met mekaar in verband gebring word, word die volgende resultaat gevind:

- **Kwadrant 1: Opstand en Rebelle weens frustrasie en destruktiewe leergedrag:**
Werknemers in kwadrant 1 beskik oor kennis van en insig in hul eie behoeftes, dog nie in die veranderingintervensie of strategiese rigting van 'n organisasie nie. Daar is ook nie voldoende kommunikasie tussen bestuur en die werknemers in die verband nie, sodat die werknemers frustrasie beleef. Dit is nie uitgesluit dat bestuur ook frustrasie mag beleef nie. Frustrasie is die gevolg as werknemers se doelwitte nie met die doelwitte van 'n intervensie ooreenstem nie. Die proaktiewe energie in die kwadrant beteken dat die werknemers 'n hoë mate van adrenalienafskieding ervaar en daardeur tot optrede geaktiveer word. Negatiewe spanning weens frustrasie bring egter mee dat hulle nie die energie op 'n effektiewe wyse aanwend nie. Hulle bevind hulself in die sogenaamde **drukkoker** en leer vinnig ten einde die drukkoker te ontsnap. Die leer wat wel plaasvind, is destruktief van aard omdat werknemers aktief besig is om verskeie idees te offer en te implementeer ten einde hulle eie spanning te verlig. Die idees is egter nie voordelig vir die organisasie nie, aangesien dit op die werknemers se eie behoeftes gefokus is. Indien die situasie nie opgelos word nie, mag die werknemers die roete van Opstand en Rebelle

volg en sal hulle gedrag die veranderingpoging fruik. Sabotasje van die veranderingpoging op overte sowel as koverte wyses, is nie uitgesluit nie.

- **Kwadrant 2: Ontnugtering en Magteloosheid weens kontraleergedrag:** Werknemers in kwadrant 2 beskik oor min kennis van en insig in hul eie behoeftes, sowel as in die veranderingintervensie. Hulle verstaan nie wat besig is om met hulle te gebeur nie en ervaar ontnugtering weens die optrede van diegene wat die magposisies beklee. Hulle beskik ook nie oor die vermoë en vaardigheid om daarvoor te kommunikeer nie. Reaktiewe energie word in die veranderingproses losgemaak, aangesien werknemers bloot op die verandering reageer en nie enige proaktiewe optrede openbaar ten einde konstruktief te leer nie. Die negatiewe spanning verhinder hulle om tot positiewe optrede geaktiveer te word. Negatiewe spanning gepaardgaande met reaktiewe energie bring kontraleergedrag voort. Die werknemers bevind hulself in die sogenaamde **tydbom**-kwadrant. Daar vind nie voldoende leer plaas om die verandering te implementeer en te handhaaf nie. Hulle onvermoë om te leer plaas hulle in die situasie van 'n horlosie wat stadig maar seker aftik, totdat die spreekwoordelike tydbom een of ander tyd met verreikende gevolge afgaan. Dit is 'n gevaarlike situasie vir beide die organisasie en werknemers, aangesien laasgenoemde slegs dieper in hul eie gewoontegedrag vasval. Indien die probleem nie effektief hanteer word nie, mag die werknemers die roete van Ontnugtering en Magteloosheid inslaan.

'n Voorbeeld van gedrag in kwadrant 2 is wanneer werknemers afgedank word omdat die organisasie finansiële probleme ondervind. Werknemers is nie daarop voorberei om 'n alternatiewe heenkome te vind nie en verstaan ook nie hoekom die maghebbers hulle "in die steek gelaat het nie". 'n Resente voorbeeld hiervan is die mynwerkers in Stilfontein wat in 2005 hulle werk verloor het, aangesien die myne weens die rand-dollar wisselkoers nie meer winsgewend kon funksioneer nie. Die wyse waarop die media die situasie uitgebeeld het, het volgens die outeur se mening die beeld van slagoffers aansienlik versterk. Die Mynwerkersunie moes ingryp om die werknemers en hulle gesinne van lewensbehoefte te voorsien, aangesien laasgenoemde nie in 'n posisie was om dit self te doen nie. Aan die ander kant het die wêreld simpatie met die Tsoenamislagers gehad. Laasgenoemde het hulleself egter nie as slagoffers gesien nie, maar dadelik begin om hulle omgewings op te ruim en 'n nuwe lewe uit die puinhoop van die waterramp te bou.

Kwadrant 3: Twyfel en Wanhoop weens verwarring en reaktiewe energie: Werknemers in kwadrant 3 beskik oor min kennis van en insig in hul eie behoeftes, sowel as in die veranderingintervensie, gevolglik verstaan hulle nie wat besig is om met hulle te gebeur nie. Hulle beskik egter wel oor die vermoë en vaardighede om daaroor te kommunikeer, dog die kommunikasie skep verwarring weens die min kennis en insig. Daarby ervaar hulle positiewe spanning om aan die intervensie mee te doen. Die positiewe spanning gaan egter met reaktiewe energie gepaard, aangesien hulle verward is. Dit bring **passiewe leergedrag** voort. Twee scenario's kom in hierdie kwadrant voor:

- Eerstens plaas die intervensie nie veel druk op die werknemers om te verander nie, meesal weens onvoldoende kommunikasie vanaf die kant van die leierskap. Die werknemers wend hul energie reaktief aan en gaan voort met bestaande gedrag. Hulle word as die **stilswyende opposisie** tydens verandering beskou. Hierdie persone gaan voort met hul ou gedrag. Min leer vind plaas, sodat hulle passief optree. As die kritiese massa van die personeel in 'n organisasie hierdie gedrag openbaar, sal die veranderingintervensie misluk sonder dat enige klaarblyklike redes daarvoor geïdentifiseer kan word. Die verandering word bloot nie geïmplementeer nie, want werknemers sien nie dat dit enige verskil gaan maak nie. Wat verandering in die persoonlike lewe betref, sal dié werknemers net voortgaan op die ou weë, sonder om die nodige aanpassings te maak ten einde suksesvol in die nuwe bedeling te wees. Hulle dryf maar net rigtingloos voort waarheen die winde van verandering hulle ook al waai.
- Tweedens kan dit dui op diegene wat positiewe spanning ervaar om te verander, dog nie weet in watter rigting om te beweeg nie, aangesien hulle heeltemal verward is. Hulle gebrek aan kennis en insig, gepaardgaande met ontoereikende kommunikasie daaroor, werp geen lig op die saak nie, dog verskerp die verwarring. Indien die verandering hulle ingrypend raak, mag hulle die roete van Twyfel en Wanhoop inslaan.

Kwadrant 4: Herposisionering weens vertroue en konstruktiewe leergedrag:

Werknemers in kwadrant 4 beskik oor genoegsame kennis van en insig in hul eie behoeftes, sowel as in die veranderingintervensie. Hulle sien die gebeure in konteks en openbaar vertroue in die verandering. Dit is omdat daar genoegsame bestuurskommunikasie plaavind om hulle vir die verandering toe te rus. Hulle beskik verder oor die vermoë en vaardighede om sinvol oor die verandering met mekaar of hulle lewensmaats te kommunikeer. Daarby ervaar hulle ook positiewe spanning om aan die intervensie mee te doen. Positiewe spanning

gepaardgaande met proaktiewe energie bring **konstruktiewe leergedrag** voort. Dit bevorder die afskeid van die verlede en stel hulle in staat om te herposisioneer.

- Wanneer werknemers 'n intervensie verstaan, ondersteun en implementeer, bevind hulle hulself in die spreekwoordelike **sewende hemel** (“*Cloud Nine*”). Die werknemers leer vinnig en implementeer hulle nuwe insigte op 'n energieke wyse om by die doelwitte van die intervensie te pas. Hulle is ook vol afwagting oor die toekoms en fokus hul gedrag om by die verwagtings van die intervensie aan te pas. Wat verandering in die persoonlike lewe betref, sal so 'n werknemer die verandering as 'n uitdaging beleef en konstruktiewe gedrag openbaar om die uitdaging die hoof te bied.

Hieruit volg dit dat werknemers slegs verandering suksesvol kan hanteer as konstruktiewe leergedrag hul pogings ten grondslag lê. S.J. Cowley voer die redenasie verder dat konstruktiewe leergedrag met toewyding aan 'n nuwe rigting gepaard gaan, wat slegs plaasvind wanneer werknemers 'n volle siklus van emosionele, kognitiewe en gedragfases positief deurloop het. Uit die aard van die saak is werknemers in kwadrant 4 psigologies beter in staat om verandering te hanteer as diegene wat hulself in die ander drie kwadrante bevind. Gedrag in kwadrant 4 kan bevorder word deur werknemers met psigologiese vaardighede toe te rus wat in hierdie proefskrif voorgestaan word.

10.3 Hulpmiddels tydens verandering

Buiten om werknemers met genoemde vaardighede toe te rus ten einde verandering te hanteer, kan werkgewers veel doen om die veranderingproses te bevorder. Verdere tegniese asook hulpverlening per fase in die veranderingsiklus, word vervolgens ontgin. 'n Organisasie kan van verskeie hulpmiddels gebruik maak ten einde konstruktiewe leer te stimuleer. Die outeur het die volgende hulpmiddels tydens die vooronderzoekfase waardevol gevind:

- **Persoonlike Profielanalise (PPA) tegniek wat interaktiewe gedrag verbeter.**
- **Visievaardigheidpadkaart van die SANNO Bestuursontwikkelingsentrum (1992), wat individue help om hulself in die konteks van 'n veranderende situasie te verstaan.**
- **Neethling-breinprofile, wat individue help om hul breinfunksionering effektief te benut.**

Die tegnieke word vervolgens kortliks verduidelik.

10.3.1 Persoonlike profielanalise

Persoonlike profielanalise (PPA) is deur Thomas International ontwikkel. Die PPA behels 'n vraelys wat die volgende vier dimensies van interaktiewe gedrag meet, soos in figuur 10.4 hieronder aangedui word:

- **Dominansie** – 'n aktiewe ingesteldheid in 'n onvriendelike leefwêreld
- **Invloed** – 'n aktiewe ingesteldheid in 'n vriendelike leefwêreld
- **Gelykmatigheid** – 'n passiewe ingesteldheid in 'n vriendelike leefwêreld
- **Inskiklikheid** – passiewe ingesteldheid in 'n onvriendelike leefwêreld

Figuur 10.4: Persoonlike profielanalise

		AKTIEF			
A N T A G O N I S T I E S	D = DOMINANSIE	I = INVLOED			
	Fokus: Mag Vraag: WAT? Vrees: Mislukking Kommunikasie: Beveel Bestuurstyl: Outokraties Motivering: Praktiese doelwitte Sleutelwoorde: Dryfkrag, Kompetierend, Kragtig, Nuuskierig, Direk, Selfbeginner, Selfgeldend	Fokus: Mense Vraag: WIE? Vrees: Verwerping Kommunikasie: Verkoop Bestuurstyl: Demokraties Motivering: Erkenning en sosiale insluiting Sleutelwoorde: Invloedryk, Vriendelik, Oorredend, Verbaal, Positief, Geselsierig, Kommunikierend			
		PASSIEF			
	C = INSKIKLIK	S = STABIEL			
	Fokus: Beleid Vraag: HOE? Vrees: Konflik Kommunikasie: Skryf Bestuurstyl: Onvoorspelbaar Motivering: Spesifikasies en reëls Sleutelwoorde: Versigtig, Presies, Logies, Perfeksionisties, Sismatias, Akkuraat, Inskiklik	Fokus: Pas Vraag: HOEKOM? Vrees: Onsekerheid Kommunikasie: Luister Bestuurstyl: Prosedurieel Motivering: Kontraktering en groepinsluiting Sleutelwoorde: Betroubaar, Doelgerig, Vriendelik, Goedhartig, Aanhoudend, Goeie lusiterraar	G U N S T G		

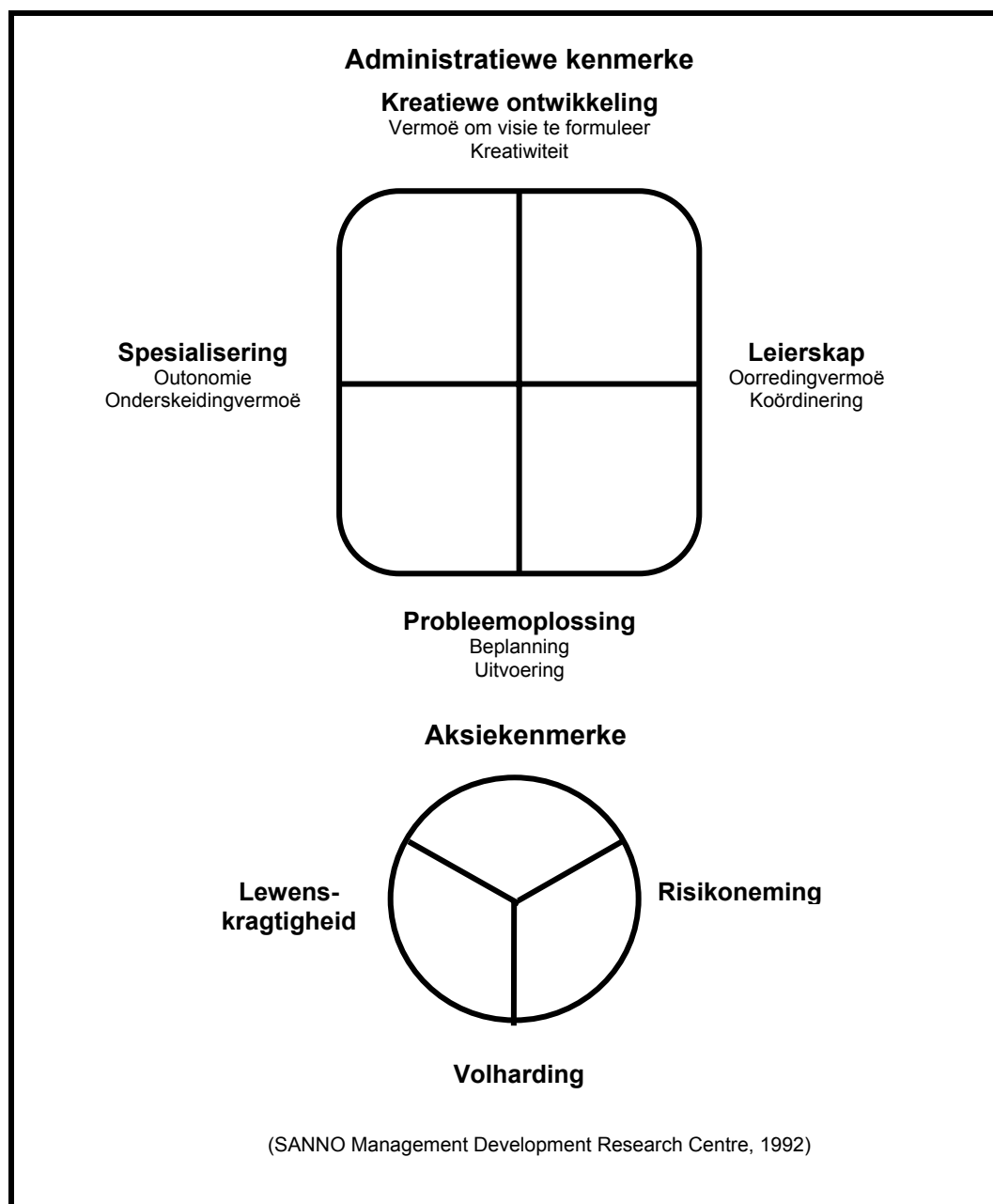
Die rasionaal agter die instrument is dat individue hul interaksionele gedrag by die belewenis van hul leefwêreld aanpas. Elke individu openbaar 'n bepaalde kombinasie van die vier dimensies, wat as 'n profiel aangedui word. Die profiel bestaan uit drie grafieke, wat die individu se selfbeeld, gedrag by die werk en gedrag onder druk voorstel.

Die PPA kan nie volledig bespreek word nie, aangesien daar kopiëreg op die instrument is en slegs diegene wat deur Thomas International opgelei en gelisensieer is, die instrument mag gebruik. Die PPA is nie vir individuele gebruik beskikbaar nie, dog kan in organisasies aangewend word vir die doeleindes van seleksie en spanfunksionering. Die outeur het die instrument handig gevind om 'n raamwerk aan individue te voorsien vir die ontwikkeling van insig in eie interaktiewe gedrag. Alhoewel die dimensies wat die PPA meet, nog nie statisties met die model in Figuur 10.3 gekorreleer is nie, is die instrument handig om werknemers van hul eie en die gedrag van hul spanmaats bewus te maak en hulle te help om meer effektiewe interaksiepatrone daar te stel. Die PPA kan dus aangewend word om bepaalde aspekte van die kommunikasievaardighede wat in figuur 10.3 beskryf word, te ontwikkel. Thomas International het kantore in Suid-Afrika en hul hoofkantoor is in Pretoria. Hulle vorm deel van 'n maatskappy wat as RENGRO bekend staan.

10.3.2 Visievaardigheidpadkaart

Die SANNO Bestuursontwikkelingsentrum is aan die Universiteit van Tokio in Japan verbonde (SANNO, 1992). Die Visievaardigheidpadkaart is 'n instrument wat ontwikkel is as deel van 'n nuwe denkgolf oor besigheidgedrag wat in Japan gevestig is. Ontwikkelende marktdense en produkte, soos gebaseer op sosiale behoeftes en patrone van Japannese, is as grondslag vir hul beskouing van die strategiese ontwikkeling van 'n organisasie gebruik. Die formulering van 'n dinamiese visie vorm 'n integrale deel van hul beskouing. Die Visievaardigheidpadkaart bestaan uit 'n vraelys wat sewe dimensies van organisatoriese gedrag met, naamlik kreatiewe ontwikkeling, probleemoplossing, leierskap, spesialisering, lewenskragtigheid, risikoneming en volharding. Vier van die sewe dimensies word in kwadrantvorm en drie in sirkelvorm voorgestel ten einde die response van individue voor te stel. Die vier kenmerke in die kwadrante verteenwoordig administratiewe kenmerke en die drie in die sirkel verteenwoordig aksiekenmerke. Die kwadrante en sirkel word in figuur 10.5 weergegee.

Figuur 10.5: Visievaardigheidpadkaart



Die response van individue wat die vraelys invul, word as 'n blokkie bo-op die vier kwadrante uitgebeeld. Verskeie kombinasies is moontlik, wat elkeen 'n spesifieke soort persoon voorstel. Voorbeelde van die soorte persone wat deur SANNO (1992, pp. 167-174) weergegee word, word in figure 10.6 tot 10.9 aangebied.

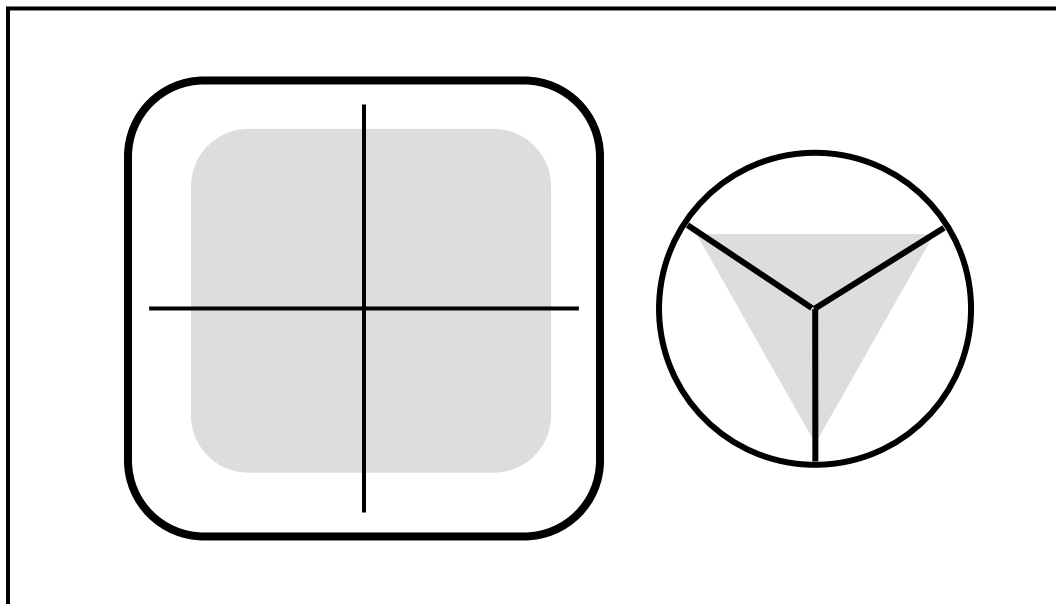
Die instrument kan met groot vrug aangewend word ten einde werknemers bewus te maak van die belang van visie in beide organisastoriese en persoonlike gedrag. Hul response word dan visueel voorgestel om aan te dui tot watter mate hulle in staat is om die toekoms te

visualiseer en te implementeer, asook tot watter mate hulle hulself sowel as ander tot aksie kan mobiliseer.

Die posisie van die blokkie wat 'n individu se response voorstel, is aanduidend van die werknemer se ontwikkelingsareas, byvoorbeeld:

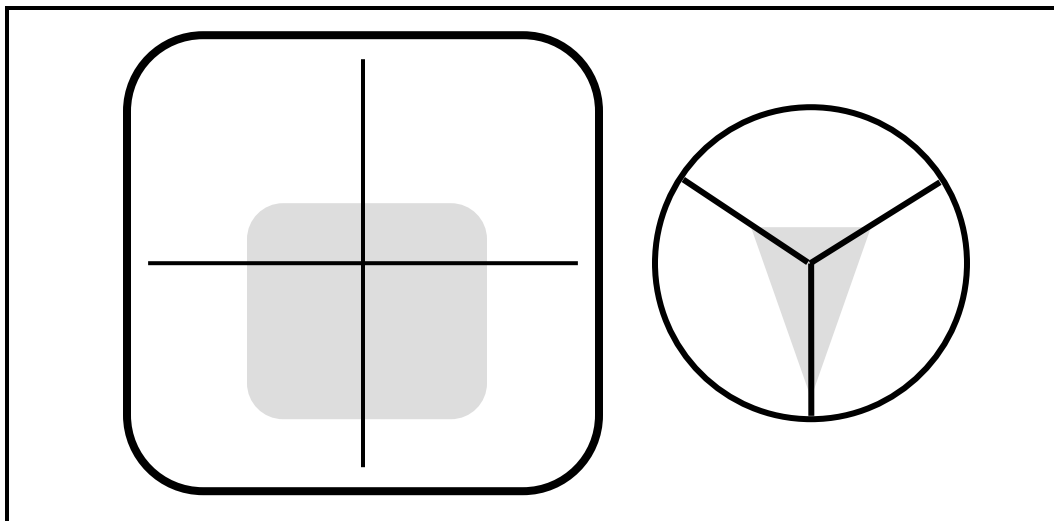
- 'n Persoon wat in al vier kwadrante onderlê is, beskik oor die vermoë om holisties te dink, 'n visie te formuleer en die self en ander te motiveer om die visie te implementeer. As die persoon boonop vol lewenskragtigheid is, kan volhard op 'n verkose weg en bereid is om risiko's te neem, kan so 'n persoon 'n uitstekende veranderingagent wees. Dit word in figuur 10.6 voorgestel:

Figuur 10.6: Die visioenêre motiveerder



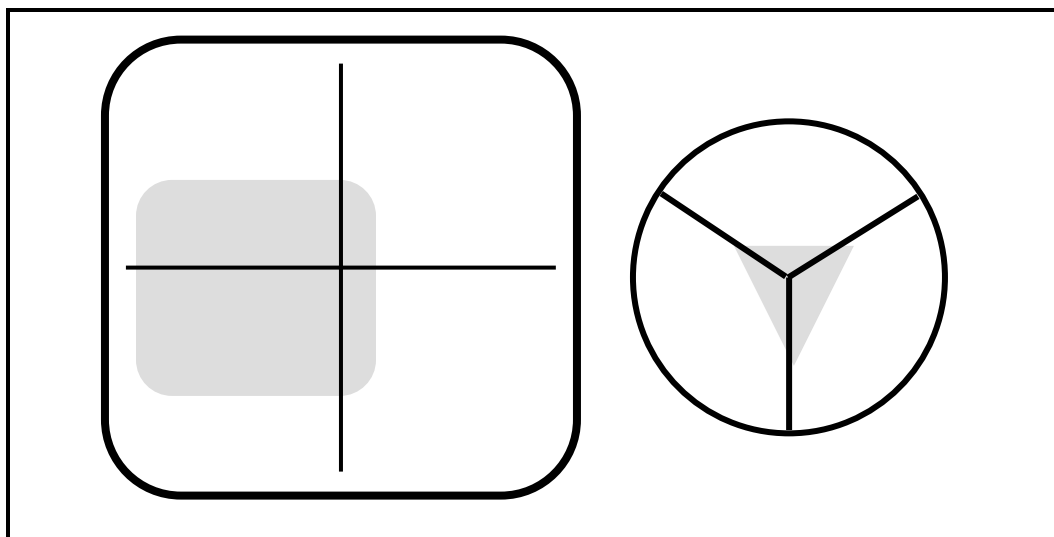
- 'n Persoon wat merendeels op probleemoplossing gerig is, is 'n goeie werker, dog tree nie visioenêr of motiverend op nie. Die persoon kan wel volhard in die soeke na oplossings, maar openbaar nie risikonemende gedrag nie en is ook nie noodwendig vol lewenskragtigheid nie. Die persoon is laag op lewenskragtigheid en risikoneming, dog hoog op volharding. Weerstand teen verandering kan van die soort persoon verwag word, aangesien hy of sy wel probleme sal oplos ten einde stabiliteit te herstel. Dit word in figuur 10.7 voorgestel:

Figuur 10.7: Die probleemoplosser



- 'n Persoon wat merendeels op sy of haar eie funksioneer, is 'n spesialis. In die voorbeeld hieronder, het die persoon 'n beperkte visie, en is hy of sy afgesonder in die eie geslote wêreld. Dit word in figuur 10.8 voorgestel:

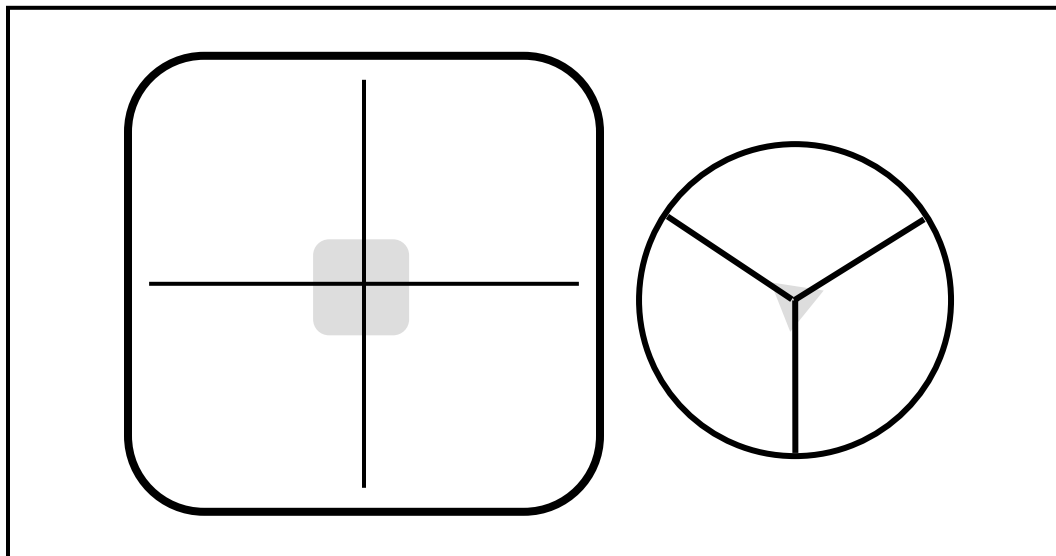
Figuur 10.8: Die spesialis



- 'n Persoon wat 'n klein blokkie in die middel van die kwadrante toon, leef in sy of haar eie wêreld en het selfhandhawing ten doel. Dié persoon het beperkte talente of gebruik nie sy of haar eie potensiaal nie. So 'n persoon voldoen nie aan die vereistes wat 'n werkgewer stel nie en sy of haar berooplewe gaan elke jaar al hoe verder agteruit. Diegene op die roete van Ontnugtering en Magteloosheid toon gewoonlik hierdie respons op die Visievaardigheidpadkaart. Wanneer hulle visueel met hul

posisie op die kwadrante gekonfronteer word en die geleentheid het om hulself met hul spanmaats te vergelyk, ruk dit hulle tot die werklikheid terug. Die Visievaardigheidvraelys is gevolglik 'n uitstekende instrument om insig by diegene op die roete van Ontnugtering en Magteloosheid mee te bring, aangesien hulle die resultaat nie kan ontken nie. Dit word in figuur 10.9 voorgestel:

Figuur 10.9: Die ingeperkte individu



10.3.3 Neethling se breinprofile

Breinprofile is deur Neethling (2003) ontwikkel. Die tegniek bestaan uit 'n aantal vraelyste waarmee 'n persoon se breinfunksies vir spesifieke omstandighede gemeet en profile saamgestel kan word. Uit die profile kan vasgestel word watter breinkwadrante 'n persoon geneig is om in bepaalde situasies te benut. Die rasionaal van die tegniek is dat 'n persoon se brein in vier kwadrante verdeel kan word, wat elkeen eiesoortige breinfunksies verteenwoordig, naamlik:

- Links bo: Die logiese, analitiese en rasonele kwadrant
- Links onder: Die planmatige, georganiseerde kwadrant
- Regs bo: Die holistiese kwadrant
- Regs onder: Die gevoelskwadrant

‘n Persoon se breinprofiel dui aan watter dele van die brein die meeste gebruik word. Persone wat die regsprofessie beoefen, gebruik byvoorbeeld die analitiese en rasonale kwadrant van die brein die meeste. Daarby sal administratiewe en sekretariële personeel in die reël meer van die planmatige, georganiseerde kwadrant gebruik maak. Sielkundiges en maatskaplike werkers sal geneig wees om die gevoelskwadrant die meeste te gebruik ten einde aan terapeutiese beginsels soos empatie, warmte en kongruensie gestalte te gee. Futuriste, strateë en visioenêre leiers sal heel waarskynlik gebruikvoorkeur aan die holistiese kwadrant gee.

Die idee is dat ‘n persoon kreatiewe vaardighede aanleer, sodat die hele brein vir optimale funksionering aangewend kan word. Die tegniek kan met vrug gebruik word om individue van hul eie breinvoorkeure en denkwyses bewus te maak en te help om meer kreatief te dink. Dit is ‘n handige tegniek wat organisasies in die fases van Herposisionering, Deurbraak en Ondersoek en Ontdekking kan benut om kreatiwiteit te ontlok. Opleiding in die gebruik van die tegniek is direk by die Kobus Neethling Kreatiwiteitinstituut beskikbaar en persone word gelisensieer om die psigotegnologie te gebruik.

10.4 Organisatoriese hulpverlening tydens fases van verandering

Dit is nodig dat organisasies tydens intervensies van beplande verandering aandag aan werknemers gee wat op die veranderingfase waarin hulle verkeer, gerig is. Bridges (1991) beklemtoon deurgaans dat verandering nie iets is wat volgens ‘n datum op ‘n kalender plaasvind nie, dog dat dit ‘n saak van die hart is. ‘n Persoon beweeg dus nie vorentoe deur die veranderingfases as hulle nie sielkundig daarvoor gereed is nie. Spesifieke hulpverlening wat tydens elke fase verleen kan word, word vervolgens bespreek.

10.4.1 Verlies en Afskeid

Die fase van Verlies en Afskeid word geaktiveer sodra lede van ‘n organisasie van beplande verandering bewus word, hetsy deur middel van formele kommunikasie of ‘n riemtelegram. Die leierskap wil graag die verandering motiveer en daardeur ‘n gereedheid vir verandering skep, asook weerstand oorbrug. Volgens Cummings en Huse (1989, p. 108) is motivering vir verandering die eerste stap in effektiewe veranderingbestuur. Dit behels die skepping van ‘n klimaat of omgewing wat die lede van die organisasie sal aanspoor om die rede vir verandering te aanvaar en hulle energie daartoe te verbind.

Dit is egter nodig dat leiers sal besef dat enige veldtog om beplande verandering te motiveer, die beginsels van Kurt Lewin se veranderingmodel, met verwysing na die kragveldanalise, in ag behoort te neem. Die beginsels is volledig in hoofstuk 3, gedeelte 3.2.7 bespreek. Dit behels kortliks dat daar in die aanvanklike stadium eerder op kragte gefokus moet word wat die lede ongemaklik met die status quo maak, as op kragte wat die verandering aanloklik voorstel. Indien leiers die verandering aanloklik voorstel vir lede wat gemaklik in hul huidige situasie voel, sal dit 'n hoë mate van spanning meebring, sodat weerstand voorkom (Sanford, Hunt en Bracey, 1976, p. 268).

Spier (1973) meen dat vermindering of uitskakeling van kragte wat verandering teëhou, minder spanning tot gevolg sal hê, sodat die verandering meer stabiel van aard sal wees. Die belangrikste is egter dat bestuurders sal besef dat indien hulle verandering beoog, hulle 'n wanbalans tussen die twee stelde kragte moet bewerkstellig.

Mink et al (1993, p. 62) meen dat disekwilibrium of wanbalans die konteks voorsien waarin verandering moontlik word. Dit dien as 'n katalisator vir verandering en skep ruimte waarin verandering kan plaasvind. In groot organisasies is daar dikwels meganismes aan die werk om verandering te demp en balans te handhaaf. In so 'n geval sal 'n wanbalans doelbewus daargestel moet word. Die ideale metode is egter om die beperkende faktore vir verandering te verswak.

Volgens Du Brin (1979, p. 237) werk Lewin se kragveldanalise die beste as kragte wat teen die verandering inwerk, tydens die ontvriesingfase hanteer word. Hy stel voor dat die werknemers eers hul gevoelens jeens die verandering moet hanteer en oplos deur van die ou situasie afskeid te neem, voordat 'n verandering aanvaar sal word.

Dié sienswyse word deur Bridges (1991) ondersteun. Bridges (1991, pp. 19-32) bied die volgende advies om werknemers wat in fase een vasgevang is, te help om na die volgende fase te beweeg:

- **Kompenseer vir die verliese:** Veranderingpogings faal dikwels omdat werknemers pyn ervaar terwyl die maatskappy voordele ervaar. Diegene wat pyn ervaar, kan nie daaruit gepraat word nie. Dit help eger om werknemers op een of ander wyse vir die verliese te kompenseer.

- **Verskaf inligting – weer en weer en weer:** ‘n Gebrek aan kommunikasie moet nie gerasionaliseer word met redenasies soos die volgende nie:
 - “*Hulle hoef nie nou al te weet nie – ons sal hulle later inlig!*” – ‘n Maand van wantroue word bewerk deur elke week wat die waarheid verberg word!
 - “*Hulle weet reeds, want ons het dit aangekondig.*” - Dit is nie intern verwerk nie omdat dit as bedreigend beleef is.
 - “*Die toesighouers is ingelig! Dit is hulle taak om die werknemers in te lig!*” – Die toesighouers is self in ‘n staat van transisie.
 - “*Ons ken nog nie die besonderhede nie, dus is daar geen sin daarin om nou al iets te sê nie!*” – Sê dan dat die besonderhede nog nie uitgeklaar is nie, aangesien werknemers meer bang en beangs voel as hulle niks hoor nie.

- **Omskryf duidelik wat verby is en wat nie:** Verwarring is ‘n groot probleem tydens Beëindiging, dus moet leiers definieer wat verby is en wat nie. Leiers moet ook die veranderde gedrag wat van werknemers vereis word, beskryf. Versuim in dié opsig kan tot ernstige probleme van weerstand teen verandering aanleiding gee, byvoorbeeld:
 - Werknemers staak nie uitgediende gedrag nie en verrig dus beide die ou en die nuwe take sodat die gevaar van uitbranding kan voorkom.
 - Werknemers maak hul eie besluite oor watter gedrag om te staak en wat nie, met chaotiese gevolge.
 - Werknemers verander alles, sodat die goeie dinge wat in stand gehou moes word, ook verlore gaan.

- **Aksentueer die beëindigings:** Leiers moet nie net van die beëindigings praat nie, maar aksies skep wat dit dramatiseer, soos om ou reëlboeke te verbrand en dit met nuwes te vervang. Werknemers moet ‘n duidelike boodskap kry dat die verlede verby is.

- **Beskou die verlede met respek:** Werknemers identifiseer met die wyses waarop sake hanteer word en enige degraderende verwysings daarna laat hulle voel dat hulle selfwaarde op die spel is. Onderskei op ‘n nieveroordelende wyse tussen die verlede en die nuwe toekoms. Poog om nie werknemers weg te dryf deur aan te dring dat hulle die verlede die rug toekeer nie. Bied eerder innoverende voorstelle aan wat op die verlede gebou is en wat hulle in staat stel om hulle potensiaal te verwesenlik.

- **Laat toe dat werknemers 'n deeltjie van die verlede met hulle saamneem:**
Beëindiging word makliker hanteer as werknemers iets uit die verlede kan saamneem. Hulle moet nie voel dat hulle blameer word omdat hulle deel van die verlede is nie. Procter en Gamble het met goeie gevolg 'n jaarboek saamgestel met foto's en opstelle oor die verlede (Bridges, 1991, p. 31).
- **Toon aan hoe beëindiging kontinuïteit van dit wat werklik belangrik is, verseker:**
Werknemers hou daarvan om die verlede te idealiseer en te praat van "*die goeie ou dae*". Daar was egter ook eindes in die verlede. Wys dus daarop dat "*gister se beëindiging het vandag se sukses daargestel en vandag se einde sal môre maak werk*". Dit sal nie noodwendig die eindes makliker maak nie, maar dit sal help om kontinuïteit daar te stel.

In die geval waar die spesifieke gedragreaksies soos deur Kanter (1983) beskryf, geïdentifiseer word, kan die volgende optrede help:

- **By losmaking:** Werknemers moet betrokke gemaak word deur hulle gedrag aan hulle uit te wys en hulle te help om hulle gevoelens te kan uiter. Die betrokke werknemers mag wel nie almal in veranderingagente ontpop nie, maar met oop en empatiese kommunikasie kan hulle nader aan aanvaarding gebring word.
- **By nievereenselwiging:** Sommige werknemers voel soos slagoffers van die veranderingproses en moet gehelp word om hul gevoelens te ondersoek en positiewe gevoelens te ontwikkel. Een manier om dit reg te kry, is om hulle te help om te identifiseer waarvan hulle in die verlede gehou het en aan te toon hoe hulle dieselfde ervaring in 'n nuwe dispensasie kan verkry. Hulle moet verstaan dat emosies en werk apart van mekaar is en dat dit nodig is om die ou manier van doen en ervaring te laat vaar, ten einde die nuwe te aanvaar.
- **By disoriëntasie:** Wanneer werknemers gedisoriënteer voel, is dit nodig om verandering op só 'n wyse te verduidelik dat dit verwarring opklaar. Inligting oor verandering moet in 'n oorkoepelende raamwerk of binne die bestek van 'n visie geplaas word, sodat die gedisoriënteerde werknemers kan sien waar hulle in die groter geheel inpas. Sodra werknemers die konteks van 'n verandering begryp, kan 'n aantal stappe geïmplementeer word om hulle te help om daarby aan te pas. Hulle het ook 'n stel prioriteite nodig om aan te werk, aangesien dit rigting verskaf.

- **By ontugtering:** Dit is moeilik om met ontugterde werknemers te redeneer, dus is die eerste stap om die werknemers vanuit hul hoogs emosionele toestand na 'n meer neutrale toestand te bring. Dit beteken dat werknemers die geleentheid moet kry om stoom af te blaas, sodat hulle 'n greep op hulle gevoelens kan kry, hetsy dit woede, teleurstelling of wat ook al is. Om 'n toestand te neutraliseer, beteken egter nie dat dit afgehandel is nie. Die tweede deel van die strategie is om te erken dat hulle gevoelens normaal vir die omstandighede is en dat dit nie teen hulle gehou sal word nie. Soms dui ontugtering op een van die ander drie reaksies en moet dit deurgewerk word ten einde by die kern van die reaksie uit te kom.

Dit sal ook help indien leiers die redes vir snelle verandering aan die hand van die model van Nadler en Tushman (1995) soos in hoofstuk 3, gedeelte 3.2.4 en figuur 3.5 uiteengesit word, verduidelik. Dit sal werknemers in staat stel om die rasionaal van verandering as respons op of in afwagting van veranderinge in die omgewing beter te verstaan en verwerk.

Ten slotte meen Bridges dat beëindigings nie uitgerek moet word nie:

“Whatever must end *must end*. Don't drag it out. Plan it carefully, and once it is done, let there be time for healing. But the action itself should be sufficiently large to get the job done.”

10.4.2 Herposisionering

Sodra werknemers deur middel van kommunikasie bewus gemaak is van komende verandering en die stappe in gedeelte 10.4.1 uitgevoer is, moet die werknemers gehelp word om te herposisioneer. Organisatoriese hulpverlening tydens Herposisionering behels opleiding in die beginsels van 'n lerende organisasie, scenariobepanning, toepassing van die beginsels van Gestaltteorie en praktiese oefeninge met betrekking tot die verwerking van die verlede. Dit is juis in dié fase van Herposisionering dat die werkwinkel vir die hantering van verandering aangebied moet word, sodat die werknemers nuwe denkmodelle deur middel van breinkaarte kan ontwikkel en vaardighede kan bekom om die fase van Ondersoek en Ontdekking en dus die toekoms, sinvol tegemoet te gaan.

Die volgende aksies kan uitgevoer word om werknemers met herposisionering by te staan:

- **Werkwinkel vir konstruktiewe hantering van verandering:** Reël dat werknemers die werkwinkel vir konstruktiewe hantering van verandering deurloop. Daar behoort 'n uitnodiging aan werknemers gerig te word en hulle moet verkieslik nie verplig word nie. Dit is altyd beter indien werknemers self besluit om van die geleentheid gebruik te maak, aangesien dit 'n aanduiding is dat hulle bereid is om verantwoordelikheid vir eie gedrag te neem. Indien dit duidelik is dat die werknemers met verandering worstel en hulle nie die uitnodiging aanneem nie, kan hulle vriendelik verplig word om die werkwinkel by te woon deur hulle bloot mee te deel dat dit 'n deel van 'n totale intervensie vorm en dat daar van hulle verwag word om dit by te woon. Dit kan egter slegs gedoen word indien die werkwinkel tydens werkure plaasvind en indien die werknemers self uit twee of drie geskeduleerde sessies kan kies wanneer hulle die werkwinkel gaan bywoon. In hierdie geval kan van die werknemers wel weerstand toon, dog die psigotegnologie wat tydens die werkwinkel gebruik word, is kragtig om weerstand af te breek en deelnemers wel by aktiwiteite betrokke te maak. Tydens die voorondersoekfase het talle persone die werkwinkel teen hulle sin bygewoon en is daar tyd aan die hantering van hulle gevoelens bestee. Daar was egter nie een wat aan die einde spyt was dat hy of sy wel opgedaag het nie en hierdie persone het in die praktyk die beste werwers vir die werkwinkel geword.
- **Fokusgroepe om leerervarings te identifiseer:** Dit kan van groot hulp tydens die Herposisioneringsfase wees indien werknemers uitgenooi word om fokusgroepe by te woon waartydens leerervarings geïdentifiseer word. Dit vestig die aandag op lesse wat uit die verlede geleer is en wat in die toekoms gebruik kan word. Die proses bring nie alleen waardevolle inligting vorendag wat deel van die organisasie se kollektiewe geheue kan word nie, dog dit help deelnemers ook om vir 'n nuwe toekoms gereed te maak.
- **Beskou die hede vanuit die toekoms:** Die vraag is of daar 'n tegniek is wat organisasies en werknemers in staat sal stel om vir 'n kwantumdeurbraak te herposisioneer? Die antwoord op die vraag is in die beginsels van 'n lerende organisasie opgesluit. Grulke en Silber ontsluit 'n kragtige tegniek in hul boek **“Ten Lessons from the Future”** (2000). Volgens Grulke en Silber behoort die werknemer hom- of haarself 'n aantal jare in die toekoms te verplaas en dan vanuit die toekoms na die hede te kyk. Tydens die terugblik op die hede moet vrae soos die volgende dan gestel word:
 - Vanuit die perspektief in die toekoms, wat sou ek sedert die “hede” geleer het?
 - As ek in die “hede” gewees het wat in die toekoms sou gebeur, hoe sou dit my denkwyses, gesindheid en aksies verander het?
 - Wat sou die nuwe reëls van die spel gewees het?

Grulke en Silber (2000, p. 185) voer aan dat belangrike lesse vanuit die toekoms geleer kan word. Hy lig dan ook tien belangrike lesse uit wat tydens so 'n oefening geleer kan word, byvoorbeeld:

- Dit sou duidelik geblyk het dat sinvolle leer nie net uit blote analise kan plaasvind nie.
- Ten einde die lesse van perfekte terugblik ("*hindsight*") en perfekte visie te verstaan, moet die individu 'n groot stap agteruit neem om op die oorkoepelende implikasies van die toekoms te fokus. Dit is soos om 'n swerm bye dop te hou – hulle doelwit kan nie bloot bepaal word deur een by molekule-vir-molekule te ontleed nie. Die doel van 'n swerm bye kom slegs na vore wanneer na die groter prentjie van hul aktiwiteite gekyk word.
- Enige lesse vanuit die toekomspektief is ontluikende entiteite ("*emergent properties*") wat in die reël oor 'n tydperk van etlike jare of dekades te voorskyn tree. Met volgehoue oefening kan dié insigte gouer bekom word.
- Die effek van lesse uit die toekoms is ook heelwat meer as slegs korttermyninsigte. Dit behoort in strategiese aksies omgesit te word as belegging in die self, die gesin en die organisasie.

Die voordeel van Grulke en Silber se tegniek is dat individue dit tydens 'n werkwinkel kan aanleer en op hul persoonlike lewe van toepassing kan maak. Die tegniek bied kragtige psigotegnologie om individue bewus te maak van die toekoms en die nodigheid om die bestaande weë wat na 'n posisie van Neerlaag lei, te laat vaar ten einde 'n posisie van Deurbraak te bereik, wat voorsiening maak vir 'n dinamiese en vervullende toekoms.

Die toekoms hou 'n magdom geleenthede in, mits organisasies en individue die reëls daarvan verstaan. Die toekoms is nie 'n kansspel nie, dog 'n geval van keuse. Die lesse van môre moet dus vandag geleer word. Grulke en Silber (2000, p. 213) het vier belangrike vrae wat organisasies moet stel geformuleer, naamlik:

- **Relevansie:** Hoe relevant is ons besigheid?
- **Huidige toekoms:** Hoe beoordeel ons die huidige realiteit in vergelyking met die ideale situasie?
- **Ideale toekoms:** Wat behoort ons besigheid in die toekoms te wees?
- **Waarskynlike toekoms:** Wat sal ons besigheid in die toekoms wees as ons op die huidige weg voortgaan?

Vir die beantwoording van die vrae, word 'n datum vyf jaar later as die huidige tydruimte bepaal. Die verskil tussen die tweede en derde vraag hierbo gee 'n aanduiding van die graad van verandering wat nodig is, naamlik die veranderingindeks. Die verskil tussen die derde en vierde vraag gee 'n aanduiding hoe gereed die organisasie is om vereiste veranderinge te implementeer, naamlik die vaardigheidindeks. Beide indekse word geweeg deur die relevansie wat aan 'n stelling geheg word.

Deur werknemers te help om die tegniek op beide hul persoonlike lewe en ten opsigte van die organisasie toe te pas, sal die gedagtegang gestimuleer word, sodat gepaste aksies beplan kan word. Indien dit saam met die beginsel van gesamentlike visie, soos in hoofstuk 6, gedeelte 6.7 bespreek is, toegepas word, sal dit werknemers help om vir 'n kwantumdeurbraak voor te berei.

10.4.3 Alternatiewe Roetes

Alternatiewe roetes strek tot 'n organisasie se nadeel en mag tot groot verliese aanleiding gee. Daarenteen is dit tot die organisasie se voordeel om tyd en aandag daaraan te bestee. Dit is gevolglik nodig dat organisasies die dinamiek van alternatiewe roetes verstaan en korrek hanteer.

Werknemers wat hulself tydens 'n veranderingproses op een van die alternatiewe roetes bevind, het hulself reeds op 'n patologiese weg begewe. Die beste hulp wat aangebied kan word, is om hulle die geleentheid te bied om die werkwinkel vir die konstruktiewe hantering van verandering by te woon, waartydens hulle die nodige inlging, kennis en vaardighede kan bekom om te herposisioneer. Sonder herposisionering stuur werknemers op die gevaar van 'n neerlaag af.

Bridges (1991, pp. 35-36) beskryf ses gedragreaksies wat algemeen in die Neutrale fase voorkom en op gevaar dui:

- Angsvlakke styg en motivering daal. Werknemers voel gedisorïenteer en vol vertwyfeling. Energie dreineer weg van werkaktiwiteite om plek te maak vir hanteringaktiwiteite. Dit dui op energie wat volgens Preston en Du Toit (1988) bloot op reaktiewe gedrag en weerstand bestee word.
- Werkafwesigheid neem toe, sodat produktiwiteit daal en mediese uitgewes styg.

- Ou swakhede keer in volle gestalte terug. As kliëntediens byvoorbeeld voorheen swak was, sal dit nou heeltemal in duie stort.
- Die personeel word oorlaai, stelsels is vloeibaar en onbetroubaar, prioriteite verdwyn, inligting word verkeerd verstaan en take bly agterweë. Met soveel onsekerhede en frustrasies kan personeelomset ook toeneem.
- Gegewe die verwarring in dié fase, kan tweespalt tussen diegene wat vorentoe wil beweeg en diegene wat na die ou weë wil terugkeer, voorkom. Die polarisasie kan konsensus afbreek, spanwerk ondermyn en konflik aktiveer. As die situasie behoorlik bestuur word, sal dit net tydelik wees. As dit egter nagelaat word, kan dit tot chaos lei.

Gedisorganiseerde en moeë werknemers sal stadig en halfhartig op eksterne bedreigings soos mededinging reageer, sodat 'n organisasie 'n sagte teiken vir aanvalle van buite kan word. Die volgende maatreëls ten opsigte van elke alternatiewe roete mag van groot waarde wees om werknemers op die alternatiewe roetes by te staan:

10.4.4 Opstand en Rebelle

Die volgende kan met vrug aangewend word in die geval an werknemers wat hulself op die roete van Opstand en Rebelle bevind:

- **Doen weg met "óf dit... óf dat" denke:** Werknemers op die roete van Opstand en Rebelle het hulp nodig om hul perspektiewe te verbreed. Volgens Pedler, Burgoyne en Boydell (1991, p. 187) is een van die sleutels van 'n lerende organisasie dat werknemers anders oor sake sal begin dink. Diegene wat vasgevang is in "óf dit... óf dat" denke (dinge is óf goed óf sleg; óf moontlik óf onmoontlik), moet gehelp word om te besef dat die lewe uit verskillende standpunte bestaan sodat "*beide dit... en dat*" denke voorkom. Hulle haal die woorde van 'n direkteur van 'n groot welsyndepartement in Midlands aan wat na drie groot herorganiserings gesê het:

"You must give clear direction and then keep up unrelenting pressure for the change from the top *and* you must provide resources, facilities and time to support people whose jobs and lives are effected by the changes. Everyone deserves help and time to work through the individual implications and consequences of organization change."

- **Vestig "beide dit... en dat" denke:** Na analogie hiervan kan afgelei word dat werknemers gehelp kan word om te besef dat hulle *beide* probleme met 'n verandering kan ondervind *en* sodanig daaruit kan leer dat hulle dit volgende keer beter kan hanteer. Die beginsel van "beide dit... en dat" denke kan dus aangewend word om werknemers te help om van hul eie weerstand, wrewel en rebellie weg te beweeg, deur voorsiening te maak vir hul eie idees sowel as die sienswyses van andere ("beide dit... en dat" denke). Sodra werknemers toegee dat ander standpunte moontlik is, kan hulle gevra word om aan te dui wat hulle dink die kontinuïteite is (wat bly voortbestaan) en wat verander. Dit sal help dat werknemers besef dat alles nie so negatief is as wat hulle dit beleef nie.

10.4.5 Twyfel en Wanhoop

Die volgende kan met vrug aangewend word in die geval van werknemers wat hulself op die roete van Twyfel en Wanhoop bevind:

- **Verstaan die emosionele invloed op werknemers:** Indien leiers besef dat werknemers weens verandering twyfel of selfs wanhoop, is dit dringend noodsaaklik dat aandag hieraan gegee word. Dit sal help om meer intens op die positiewe aspekte van verandering te fokus. Al die tekens is reeds daar dat die verandering besig is om in chaos te ontaard. Die werknemers is verward en het in twyfel verval. Hulle vind dit moeilik om hulself met verandering te vereenselwig en kan selfs aan uitgediende prosedures vasklou ten einde 'n gevoel van sekuriteit daaruit te put. Onsekerheid, vertwyfeling, reaktiewe gedrag, werkafwesigheid en personeelomset is alles tekens van nievereenselwiging met verandering. Die verandering het 'n verlamme uitwerking op werknemers, sodat hulle nie in staat is om vorentoe te beweeg nie, aan alles begin twyfel en selfs wanhopig mag voel. Hulle weet nie watter rigting om in te slaan nie, vandaar die chaos. Duidelike rigtinggewing met eksplisiete verwagtings oor hoe die werknemers moet optree, sal help. Tyd moet aan die beantwoording van vrae bestee word.
- **Skep 'n konteks om verandering te verstaan:** Dit is nodig dat 'n organisasie moontlike vrae in werknemers se gemoed antisipeer en voldoende antwoorde daarop voorberei. Daarby moet die verandering in konteks gestel word en die moontlike irrasionaliteite wat die werknemer mag beleef, aangespreek word. Die organisasie moet ook nuwe begrippe wat met verandering gepaard gaan, duidelik omskryf en werknemers help om die nodige woordeskat te ontwikkel om oor verandering te praat.

- **Skets scenario's:** Dit is nodig om redes vir verandering duidelik te omskryf, sodat die werknemers 'n begrip daarvan kan vorm. Dit help as 'n organisasie verskillende scenario's skets, sodat die werknemers 'n idee kan kry van watter soort toekoms wag as die verandering nie plaasvind nie. Dit help dikwels om twyfel uit die weg te ruim.
- **Vestig die aandag op gesondheid:** In gevalle waar spanning sy tol eis, is dit nodig dat 'n organisasie veldtogte loods wat werknemers bewus sal maak van die belangrikheid van 'n gesonde leefstyl, fisieke oefening en korrekte eetgewoontes. Dit sal nie net energie aanwakker nie, maar die werknemers ook laat voel dat die organisasie tog vir hulle omgee.
- **Moedig die gebruik van steunstelsels aan:** Werknemers moet ook aangemoedig word om by steunstelsels in te skakel. Indien nodig, kan steunstelsels in die werksituasie vir dié doel geskep word.

10.4.6 Ontnugtering en Magteloosheid

- **Begrip en leiding:** Aangesien die werknemers soos slagoffers van 'n veranderingproses voel, moet hulle gehelp word om hulle gevoelens te ondersoek en positiewe gevoelens te ontwikkel. Hulle moet ook met begrip en leiding ondersteun word, sodat 'n duidelike rigting vir hulle aangedui word. Fasiliteerders kan diesulkes help om te bepaal waarvan hulle in die verlede gehou het en dan aantoon dat die werknemers dieselfde ervaring in die nuwe dispensasie kan verkry. Werknemers kan verder gehelp word om te verstaan dat hulle emosies en werk aparte entiteite is en dat dit nodig is om die ou manier van doen te laat vaar ten einde die nuwe te aanvaar.
- **Moedig aan en skep hoop:** In gevalle waar werknemers moedeloos raak, is dit nodig dat hulle by wyse van gevallestudies uit ander organisasies aangemoedig word om met verandering te volhard. As die verandering 'n nadelige invloed op werknemers het, soos in die geval van afdanking, moet die organisasie hoop skep deur die werknemers met vaardighede, kennis en inligting toe te rus wat hulle sal help om 'n nuwe toekoms te betree.
- **Kreatiewe teenoor emosionele spanning:** Met betrekking tot diegene op die roete van Ontnugtering en Magteloosheid, kan die vraag gestel word hoe ver die leiers van 'n besigheidonderneming bereid sal wees om uit te reik na werknemers met hierdie soort

persoonlike dinamiek. Dit is waar dat konsepte soos instaatstelling en bemagtiging kenmerkend van die postmoderne tydvak is. Dit is egter ook waar dat daar 'n ooraanbod van werknemers op die arbeidsmark voorkom en dat bestuurders nie graag met diegene wil sukkel wat hulself nie kan help nie. Dit was die afgelope dekade moeilik genoeg om die vereiste paradigmaters te maak van 'n outokratiese na 'n deelnemende na 'n demokratiese bestuurstyl en van aanstelling van die beste persoon vir die pos na aanstelling van die beste persoon wat lid van 'n minderheidsgroep is. Min bestuurders wil verder gemoed wees met die komplekse probleme van werknemers wat vanweë hul agtergrond en denkpatrone, kenmerke soos magteloosheid, betekenisloosheid, sinisme en vervreemding van die self en sosiale strukture openbaar. Ten spyte hiervan is daar tog nog werkgewers wat moeite doen om hul werknemers by te staan. Die konsepte van “kreatiewe spanning” en die “mag van magteloosheid” (Senge, 1990, pp. 150-159) kan met groot sukses met diegene op die roete van Ontnugtering en Magteloosheid aangewend word. Volgens Senge (1990, p. 150) voel 'n werknemer magteloos weens die groot gaping tussen die toekomsideaal of visie en die belewenis van 'n realiteit. Die gaping is egter ook die bron vir kreatiewe energie indien 'n werknemer besef dat spanning deur die gaping geskep word op dieselfde wyse as wat 'n rekkie tot op sy uiterste gerek kan word en dat die spanning op een van twee wyses opgelos kan word: Die realiteit kan na die visie verskuif word of die visie kan na die realiteit verskuif word. Die mate waartoe daar aan die visie vasgehou word, sal bepaal watter een van die twee opsies in die praktyk sal plaasvind. Werknemers moet ook besef dat enige gevoelens van angs of magteloosheid wat weens 'n realiteit ervaar word, *emosionele spanning* en nie *kreatiewe spanning* is nie. 'n Fokus op emosionele spanning sal 'n visie na die vlak van die realiteit bring. 'n Fokus op kreatiewe spanning, sal egter 'n realiteit na die vlak van die visie neem. Senge (1990, p. 152) stel dit soos volg:

“Escaping emotional tension is easy – the only price we pay is abandoning what we truly want , our vision.”

Organisatoriese doelwitte gaan ook verlore weens die onvermoë of onwilligheid om emosionele spanning te hanteer. As die beginsel van kreatiewe spanning egter verstaan word en die visie in stand gehou word, sal energie vir die hantering van die verandering geskep word. Senge (1990, p. 152) noem die voorbeeld van 'n persoon met die naam van Alan Kay wat die idee gehad het om 'n soort interaktiewe boek te skep, wat kinders in staat sou stel om te leer deur die idees in die boek te herrangskik en speletjies daarmee te speel. Die boek het nooit die lig gesien nie, maar omdat Alan Kay aan die visie vasgehou het, is die rekenaarindustrie daardeur hervorm en het funksionaliteite soos Windows, muisbeheer en ikone (prentjies op die skerm eerder as woorde) die lig gesien.

- **Benut die konsep van “strukturele konflik”:** Een van die redes waarom werknemers nie aan ‘n visie vashou nie, is die diepgewortelde idee dat hulle nie oor die vermoë beskik om hulle begeertes te vervul nie. Hoe meer hulle in hul eie magteloosheid glo, hoe minder is hulle in staat om ‘n visie te realiseer. Dieselfde geld as werknemers glo dat hulle dit nie werd is nie. Senge (1990, p. 156-157) stel die beginsel met ‘n tweede rekkie voor. Die werknemer is vasgevang tussen twee rekkies, waarvan die een hom of haar na ‘n visie trek, terwyl die ander rekkie hom of haar by wyse van geloof in die eie magteloosheid of onwaardigheid van die visie wegtrek. Dit word “strukturele konflik” genoem. Die beste metode om die strukturele konflik op te los, is om onderliggende idees of opvattinge deur middel van die beginsel van persoonlike bemeestering (soos in hoofstuk 6 bespreek is), te verander. Deur middel van toewyding aan die waarheid kan ‘n werknemer by die punt van oorwinning uitkom. Toewyding aan die waarheid beteken volgens Senge (1990, p. 159):

“... a relentless willingness to root out the ways we limit or deceive ourselves from seeing what is, and to continually challenge our theories of why things are the way they are. It means continually broadening our awareness, just as the great athlete with extraordinary peripheral vision keeps trying to ‘see more of the playing field.’ It also means continually deepening our understanding of the structures underlying current events. Specifically, people with high levels of personal mastery see more of the structural conflicts underlying their own behaviour.”

Innerlike strukture waarvan werknemers onbewus is, hou hulle in destruktiewe gedragpatrone gevange. Indien werknemers egter gehelp word om strukturele konflikte en gevolglike gedragpatrone te herken, kan dit in meer effektiewe gedragpatrone verander word. Dickens en Busch (1984) illustreer die beginsel pragtig in hul boek **“A Christmas Carol: And Other Christmas Stories”** met ‘n karaktertjie genaamd Scrooge wat die realiteit waarvan hy wegstroom, al hoe duideliker raaksien. Hy sien die werklikheid van sy verlede, asook hoe die keuses wat hy gemaak het hom sy naasteliefde ontnem het en sy selfgesentreerdheid verhoog het. Daarby sien hy ook die werklikhede van die huidige situasie wat hy probeer vermy het. Dan besef hy ook die realiteit van die toekoms wat hy besig is om te skep deur op die huidige weg voort te gaan. Uiteindelik besef Scrooge dat hy nie die slagoffer van sy omstandighede hoef te wees nie, aangesien hy ‘n keuse het om te verander. Dickens se boodskap is dat die lewe altyd die geleentheid bied om die waarheid te ontdek, ongeag hoe blind of bevooroordeel ‘n individu ook al mag wees. Indien ‘n individu egter die moed het om die keuse tot verandering uit te oefen, bekom hy of sy die mag om heeltemal te verander. Dit stem ooreen met die Bybelse beginsel dat Christus die Weg, die Waarheid en die Lewe is (Johannes 14:6) en dat Sy krag in ‘n mens se swakheid volbring word (2 Korintiërs 12:9), indien die persoon bereid is om die

waarheid van strukturele konflik (sondige toestand) te erken en te laat vaar om die Waarheid ten gunste van 'n nuwe Lewe aan te gryp.

- **Metaforiese vergelykings:** By wyse van kragtige metaforiese vergelykings kan werknemers gehelp word om hul patologiese gedrag en gevolglike neerlaag te laat vaar ten einde 'n pad van oorwinning aan te durf. Leiers kan gevolglik metaforiese suksesverhale met die werknemers deel en hulle daardeur aanspoor om van die verandering 'n sukses te maak.
- **Stimuleer 'n kredietwaardige visie:** Benewens bogenoemde kan organisasies werknemers ook help deur 'n duidelike en kredietwaardige visie te formuleer en energie daarvoor te skep. Dit word gedoen deur as entoesiastiese rolmodel op te tree en werknemers in staat te stel om die visie na te streef deur die voorsiening van die nodige hulpbronne, soos in hoofstuk 3, gedeelte 3.2.6 uitgewys is met die verwysing na die werk van Tushman, Newman en Nadler (1988) asook Bennis en Nanus (1985) en Pettigrew (1987).

10.4.7 Deurbraakbeskerming

Tydens die Deurbraakperiode behoort 'n organisasie tydelike strukture vir ondersteuning te verskaf deur die volgende te doen:

- **Beskerm werknemers teen verdere verandering:** Beskerm werknemers teen verdere verandering sodat hulle hul balans kan herwin. Dit kan gedoen word deur nuwe veranderinge in verband met vorige veranderinge te bring (*“connecting the dots”*).
- **Hersien organisatoriese dimensies van funksionering:** Hersien beleid en prosedures deur te verseker dat dit genoegsaam vir verandering voorsiening maak. Net soos wat Moses en Jetro in die Ou Testament die wette hersien het, is dat wenslik dat 'n organisasie herbesin oor rolle, gesaglyne, reëls en regulasies ten einde rigting vir optrede te gee. Dié gewysigde beleid, prosedures en ander dimensies van funksionering sal tydens die fase van Begrip en Deelname geïmplementeer word.
- **Stel realistiese doelwitte:** Stel korttermyn doelwitte wat as mylpale op pad na die langtermyn doelwitte kan dien. Voorkom dat werknemers op mislukking afstuur deur hoër doelwitte te stel as waartoe hulle in staat is.

- **Versterk verhoudings:** Versterk verhoudings tussen groepe, aangesien mense eensaam en geïsoleerd voel. Ou renonse kan maklik weer te voorskyn kom, dus moet identifikasie met groepe en verbintenisse tussen mekaar eerder versterk word. Kommunikasie help werknemers om ingesluit en deel van 'n groter geheel te voel. Vermoegter voorkeure, aangesien almal moet voel dat hulle in dieselfde situasie is.
- **Verskaf opleiding:** Verskaf opleiding aan toesighouers en bestuurders om suksesvol in die Neutrale fase te funksioneer.
- **Maak gebruik van 'n span wat transisie monitor:** Die doel met 'n transiespan is fasilitering van opwaartse kommunikasie, demonstrasie dat die organisasie graag wil weet hoe dit gaan, monitering van die effektiwiteit van kommunikasie en 'n kontakpunt wat wankommunikasie deur middel van riemtelegramme blootlê en korregeer.
- **Moedig kreatiwiteit aan:** Stel die voorbeeld dat dit tyd is om terug te staan en alles te hersien. Skep geleenthede vir almal om dieselfde te doen – skeduleer spesiale sessies hiervoor, stuur vraelyste rond en hou werknemers op hoogte. Voorsien opleiding in innoverende tegnieke. Moedig eksperimentering aan – werknemers het altyd idees wat hulle graag wil uittoets. Verwelkom verliese, terugslae en nadele as geleenthede om deur middel van dialoog na nuwe oplossings te soek. Soek na geleenthede om nuwe antwoorde vir ou probleme deur middel van 'n dinkskrum te vind. Moenie te haastig wees om sluiting te bewerkstellig nie – verandering is 'n saak van die hart en nie van 'n kalender nie. Vermoeg die neiging om 'n groot vuur met 'n klein bakkie water te wil blus. Benut die optimisme van entrepreneurs. Kreatiwiteit skep energie weens die positiewe verwagting wat daaraan verbonde is:

“To exist is to change; to change is to mature; to mature is to go on creating oneself endlessly.”

Bergson, 1992

- **Pas "Debrouillez-vous" toe:** Bridges (1991, p. 47) verwys na die sogenaamde "Debrouillez-vous" beginsel. Die term spruit uit 'n insident tydens die Tweede Wêreldoorlog toe die Franse Weermag se voorraad in die Saharawoestyn opgeraak het. Die Rooi Kruis het die nodige voorrade, insluitende klere, voorsien. Daar was egter nie tyd om kledingstukke volgens korrekte groottes aan gehawende soldate uit te reik nie. Offisiere het gevolglik aan elkeen 'n stel klere uitgedeel en uitgeroep: "Debrouillez-vous". Dit beteken: "Sorteer dit self uit!" Die soldate het binne 'n ommesientjie stelle klere tot almal se tevredenheid uitgeruil.

Tydens die Deurbraakfase vind betekenisvolle verandering in die gemoedere van mense plaas. Indien nie, sal veranderinge nie enige blywende resultate meebring nie. Deurbraak is die resultaat van 'n innerlike proses waartydens die ou dinge opsy geskuif word ten gunste van 'n nuwe toekoms. 'n Nuwe toekoms is nog glad nie duidelik gedefinieer nie. Dit geskied eers tydens die fase van Ondersoek en Ontdekking. Werknemers het egter nodig om hul unieke probleme en vraagstukke te verwerk ten einde die Deurbraak stewig te vestig.

Dit is nie altyd vir 'n werkgewer nodig om iets spesifiek te doen buiten om werknemers die geleentheid hiervoor te gun nie. "*Debrouillez-vous*" kan as 'n soort wagwoord tydens Deurbraak gebruik word om aan te dui dat werknemers geleentheid het om hulle vraagstukke en probleme te verwerk.

10.4.8 Ondersoek en Ontdekking

Die fase van Ondersoek en Ontdekking is 'n kreatiewe fase. Die Deurbraak het die nodige energie vir 'n Nuwe Begin voorsien. Werknemers is gevolglik ywerig om verandering in werking te stel.

- **Die vier P's:** In organisatoriese verband kan 'n werknemer volgens Bridges (1991, p. 52) deur middel van die vier P's gehelp word om die Nuwe Begin aan te pak, naamlik:

“The purpose, a picture, the plan and a part to play.”

Die vier P's sal bydra om die nuwe begin aan te moedig, te ondersteun en te versterk. Dit kan gedoen word deur:

- Die **doelwit** (*“purpose”*) met verandering weer eens te verduidelik, aangesien talle mense eers die logika van 'n saak moet verstaan voordat hulle hul gedagtes daarvoor kan laat gaan. Die vorige verduidelikings het hulle gehelp om afskeid te neem en te herposisioneer.
- Die **prentjie** (*“picture”*) van die begeerde uitkoms te skilder, aangesien werknemers 'n saak eers in hulle verbeelding moet kan sien voordat hulle hul hart daaraan wy.
- 'n Stappewyse **plan** (*“plan”*) met die werknemers te deel, aangesien werknemers 'n duidelike idee nodig het hoe hulle na 'n begeerde einddoel moet beweeg.

- Elkeen word 'n **rol** (*"part to play"*) in beide die plan en die uitkoms toegeken, aangesien werknemers 'n tasbare wyse vir deelname benodig.
- **Pas konsekwente leierskap toe:** Leiers moet egter seker maak dat hulle konsekwent optree ten opsigte van die boodskap wat uitgedra word, die voorbeeld wat hulle stel en die beloning wat vir gedragverandering aangebied word. In dié opsig skryf Bridges (1991, pp. 61-62) dat 'n nuwe begin teengewerk sal word indien die leiers:
 - Spanwerk aanmoedig maar individuele bydraes beloon.
 - Kliëntediens aanmoedig maar die nakoming van reëls beloon.
 - Risikonemende gedrag aanmoedig maar foutloosheid beloon.
 - Terugvoering aanmoedig maar 'n gebrek aan kritiek beloon.
 - Entrepreneurskap aanmoedig maar werknemers beloon as hulle net hulle werk doen.
 - Gedesentraliseerde gesag aanmoedig maar bestuurders beloon wat alles ten volle beheer.
- **Verseker en herdenk vinnige suksesse:** Benewens konsekwentheid, moet leiers ook vinnige welslae (*"quick wins"*) verseker, veral in gevalle waar 'n veranderingproses uitgereik en ingewikkeld is. Die nuwe identiteit wat met die verandering gevestig word, moet ook deur middel van simboliek uitgebeeld word terwyl suksesse herdenk word.

10.4.9 Begrip en Deelname

In organisatoriese verband kan leiers werknemers deur middel van erkenning en beloning asook feesviering help om verandering positief te anker en na die voorlaaste fase te beweeg. Dit is die ideale tyd om aan meting en institusionalisering van verandering aandag te skenk. In dié opsig skryf The Price Waterhouse Change Integration Team (1995, p. 187):

"Change projects can lead to isolated improvement at best if proper performance measurements are not concurrently implemented. Without a set of relevant goal-focussed measures, you will find it nearly impossible to tell whether your organization is operating in step with its overall strategies. However, the most important reason for paying close attention to performance measures is that a goal-focused measurement system is the best vehicle for institutionalising targeted changes in the management process and galvanizing management action. It can make your people surer and braver, your organization stronger and more successful. In short, it is the key to transforming your organization, Management tools do not get much better than this."

Leiers moet seker maak dat beleidwysigings, prosedures en reëls in werking gestel word en deur middel van volgehoue kommunikasie lewendig gehou word.

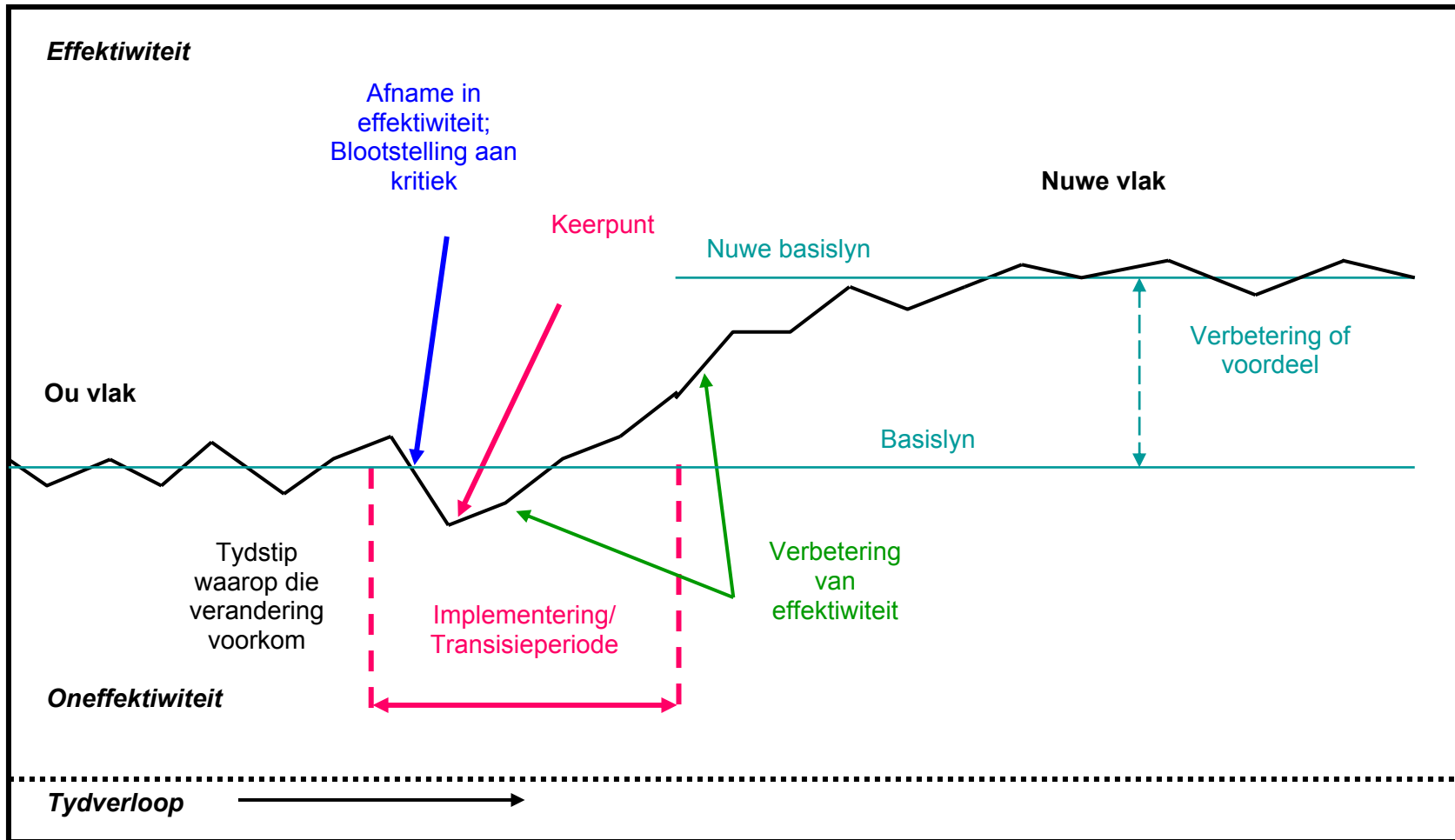
10.4.10 Integrasie en Handhawing

Die fase van Integrasie en Handhawing is organisatories belangrik, aangesien die tydperk aangebreek het waar 'n organisasie die vrugte van beplande verandering kan pluk. Dit behoort groot finansiële voordele mee te bring indien die verandering in stand gehou word. Betekenisvolle organisatoriese verandering verg egter 'n hoë mate van bestuurstyd, energie en geld, sowel as uitgebreide aanpassings in terme van aspekte soos werkprosesse, prosedures en metodes, menslike hulpbronbeleid, opleiding en herorganisering. Die verwagting is dus dat organisasies op die integrasie van nuwe gedrag sal fokus en sal verseker dat die veranderingproses suksesvol tot 'n einde sal kom. Verskeie aksies kan van stapel gestuur word ten einde werknemers te help om verandering te integreer en te handhaaf.

- **Meet die resultate:** Volgens die veranderingleercurve wat in figuur 10.10 op die volgende bladsy weergegee word, kan die organisasie se prestasie tydelik verswak en daarna 'n nuwe vlak van funksionering bereik. 'n Nuwe basis vir vergelyking moet gevolglik daargestel word. Die verskil met die vorige basis van vergelyking is aanduidend van die voordele wat die verandering vir die organisasie inhou.
- **Stabiliseer die verandering :** Die fase van Integrasie en Handhawing is aanduidend van die welbekende hervriesing (*“refreezing”*) waarna Kurt Lewin verwys (vergelyk hoofstuk 3, gedeelte 3.2.7). Hervriesing verwys na die stabilisering van 'n situasie nadat verandering plaasgevind het. Dit beteken dat die nuwe gedrag relatief permanent van aard en weerstandig jeens volgende veranderinge moet word.

Sonder hervriesing kan 'n werknemer weens die mag van die gewoonte op vorige gevestigde gedragwyses terugval, sodat die nuwe gedrag in die vergetelheid raak. Kreatiewe pogings van oorentoesiastiese veranderingagente kan werknemers egter ook motiveer om meer veranderinge te implementeer as wat 'n organisasie wenslik ag. Spesiale stabiliseringmaatreëls is nodig om die fyn balans tussen kragte wat verandering teenwerk en kragte wat nuwe verandering noodsaak, te vestig. Dit work in figuur 10.10 geïllustreer.

Figuur 10.10: Organisasionele leerkurwe vir verandering



© M.J.P. Cowley, 2007

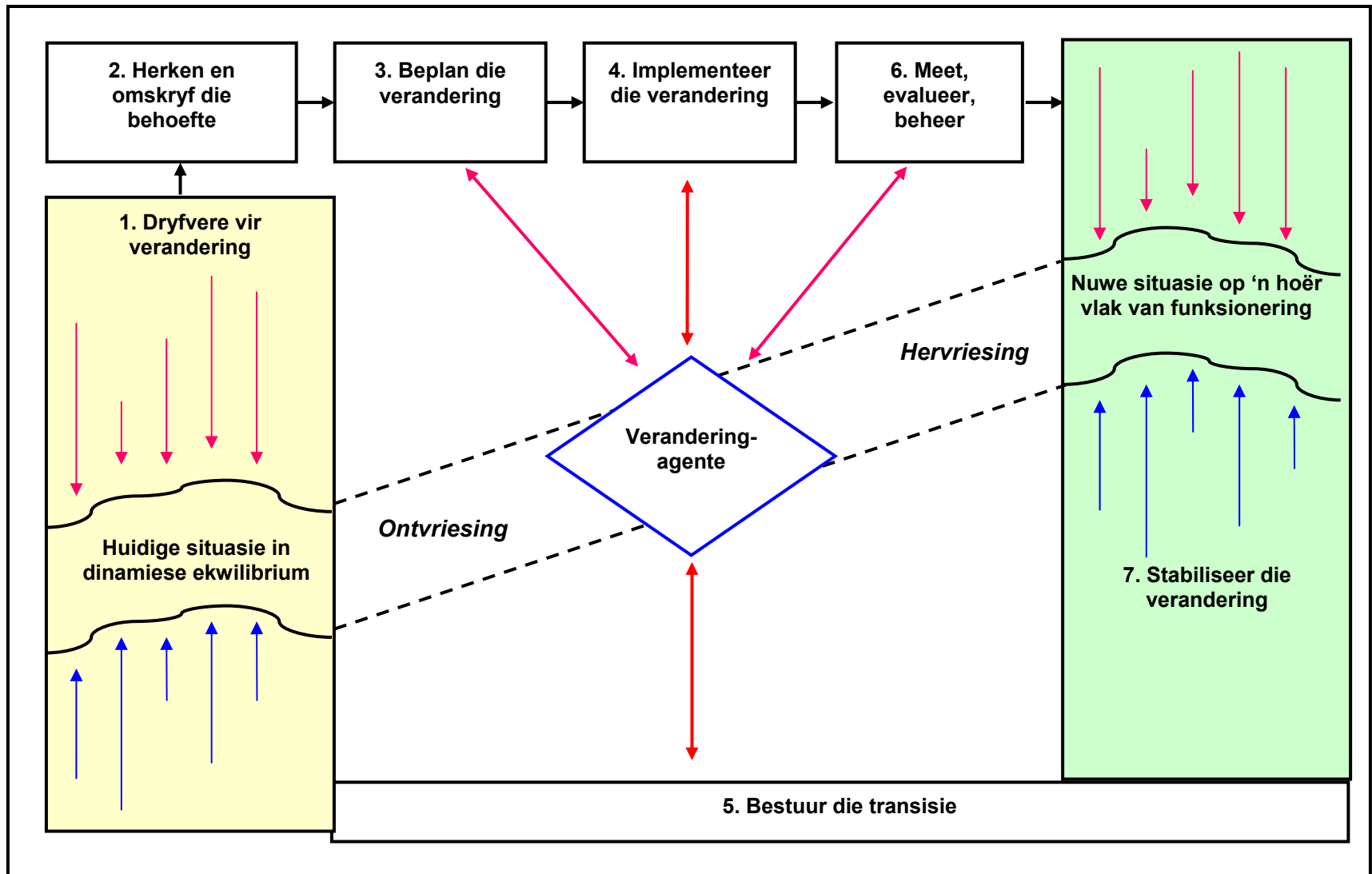
Stoner en Wankel (1986) meen dat nuwe gedragpatrone tydens hervriesing deur meganismes wat dit ondersteun en versterk, in plek gehou moet word totdat dit die norm word. In die fase van Integrasie en Handhawing behoort nuwe gedragnorme deeglik gevestig te word.

'n Bygewerkte weergawe van Moorhead en Griffin (1989, p. 718) se model, soos in figuur 3.8, hoofstuk 3, gedeelte 3.2.7 uiteengesit is, word in figuur 10.11 weergegee. Dit is met Lewin se konsep van kragveldanalise (vergelyk hoofstuk 3, gedeelte 3.2.7, figuur 3.7) geïntegreer en illustreer die beplande veranderingproses sowel as die meganisme van stabilisering. Volgens die model funksioneer werknemers op 'n bepaalde vlak. Daar is egter 'n neiging dat effektiwiteit afneem wanneer 'n verandering voorkom. Enige afname in effektiwiteit stel 'n intervensie aan kritiek bloot. Bereiking van 'n keerpunt is so gou as doenlik nodig, sodat prestasie nie net na die basislyn terugkeer nie, maar inderdaad verbeter. Die verbeterde gedrag stel 'n nuwe basislyn voor. Die verskil tussen die nuwe vlak van funksionering en die vorige vlak van funksionering, stel die voordele van die intervensie voor.

Faktore wat 'n spoedige herstel teweegbring, is goeie en tydige opleiding, asook kennis van en vaardighede in die hantering van verandering. Leiers moet die dinamiek van 'n organisatoriese leerkurwe verstaan en bestuur. Hulle moet werknemers ook hieroor inlig, sodat die werknemers nie moedeloos raak as hulle 'n nuwe situasie nie kan baasraak nie. Sodra werknemers besef dat dit 'n algemene en normale verskynsel is dat produktiwiteit en effektiwiteit afneem, skep hulle moed en wedywer hulle om die voordele van die verandering te laat realiseer.

Dit is altyd goed as leiers moeite doen om die bestaande prestasievlak in duidelike terme te meet. Hulle kan die inligting aan werknemers kommunikeer en die nuwe doelwitte daarmee vergelyk. Sodra werknemers weet waarna om te streef, gaan hulle uit hulle pad om die nuwe doelwitte so gou as moontlik te bereik. Dié soort gedrag kom voor as gevolg van die vrees vir onwaardigheid en die behoefte aan waardigheid. Die model illustreer dat 'n organisasie suksesvol vanaf 'n relatief stabiele tydperk deur 'n ontvriesingtydperk na 'n transisietydperk beweeg. Sodra veranderinge geïmplementeer is, moet die resultaat daarvan hervries word, aangesien 'n nuwe stabiele tydperk binnegegaan word. Hervriesing is nie die taak van slegs die veranderingagente nie, dog van alle betrokkenes. Indien 'n geïntegreerde proses nie gevolg word en deur middel van transisiebestuur hanteer word nie, kan geen ingrypende verandering wat teweegbring is, in die organisasie in stand gehou word nie.

Figuur 10.11: Die organisatoriese veranderingsproses



- **Kommunikeer die resultate wat bereik is:** Die model kan ook benut word om die oorkoepelende veranderingproses met die werknemers te deel en aan hulle uit te wys dat die verandering nou gestabiliseer moet word, asook hoe dit gedoen moet word. Daar moet aan werknemers uitgewys word dat alhoewel dit selde in 'n snelveranderende omgewing gebeur dat die fase van Integrasie en Handhawing ten volle bereik word, dit steeds wenslik is dat bestuurders en werknemers alle vorige veranderinge sinvol integreer voordat 'n volgende verandering geïmplementeer word. Volgens die aksieleermodel sal werknemers die verandering bloot konseptualiseer ten einde 'n bepaalde begrip daarvan te vorm, vanwaar die volgende veranderingproses gelanseer kan word. The Price Waterhouse Change Integration Team (1995, pp. 113-127) gebruik die begrip “**connecting the dots**” om aan te dui dat leiers die verskillende aspekte van verandering vir werknemers moet interpreteer en in verband bring, sodat hulle kan verstaan waaroor dit gaan. Die organisasie moet enige verandering en die gevolge daarvan, beide positief en negatief, met die werknemers deel. Dit sal werknemers in staat stel om te beseef dat die pyn en opoffering die moeite werd was en dat die doelwitte met die verandering bereik is.
- **Gun tyd vir sluiting:** Clark (1991, p. 47) meen dat werknemers op enige moontlike wyse gehelp moet word om sluiting te bereik en daar moet veral genoeg tyd hiervoor ingeruim word. Dit is volgens die mening van die outeur veral nodig in gevalle waar beplande strukturele verandering drasties van aard is en die verhoudings van werknemers ingrypend geraak word. Bridges (1991, p. 121) wys daarop dat die oorblywende werknemers na 'n ingrypende intervensie dikwels oor die hoof gesien word. Hy haal die volgende spreekwoord aan:

“A great war leaves a country with three armies: an army of cripples, an army of mourners and an army of thieves.”

Die aanhaling spruit uit eeue se ervaring met traumatiese oorloë en is net so van toepassing op beplande verandering in organisasies. Daar is diegene wat hartseer is oor dit wat verby is, diegene wat verwond is deur die gebeure en diegene wie se lojaliteit só deur die verandering aangetas is dat hulle eerder selfgesentreerd en selfs vyandig teenoor die organisasie voel. Bestuurders konsentreer byvoorbeeld tydens 'n afdankingintervensie só op diegene wat moet weggaan, dat hulle van die oorblywendes vergeet. Hulle beseef nie dat die oorblywendes dikwels ook hulp nodig het om die spanne en verhoudings wat in die proses tot niet gegaan het, te herbou nie.

- **Ondersteun bestuurders om die nadraai van verandering te hanteer:** Bridges (1991, pp. 123-124) meen voorts dat bestuurders self ook gehelp moet word om die nadraai van die verandering te verwerk. Hy verwys na die sogenaamde “GRASS” konsep, naamlik “*Guilt, Resentment, Anxiety, Self-absorption and Stress*”:
 - **Skuldgevoel** kom byvoorbeeld voor as bestuurders die taak moet uitvoer om werknemers af te dank of te verplaas. Die selfagting van die bestuurders word hierdeur verlaag, sodat hulle permissief optree om vir die pyn te kompenseer of harder optree deur die “slagoffers” te blameer.
 - **Weersin** kom weens die woede wat ervaar word voor omdat die verandering soveel pyn meebring. Indien die weersin egter onverwerk voortduur, sal dit die daaropvolgende veranderinge ondermyn, nog lank voordat dit ‘n aanvang neem.
 - **Angs** kom voor aangesien bestuurders nog aan die verlede probeer vashou, dog ervaar hoe die verlede stukkie vir stukkie tot niet gaan. Die angs gee dan tot verminderde energie, motivering en gewilligheid om nuwe dinge uit te probeer, aanleiding.
 - **Selfingekeerdheid** impliseer ‘n preokkupasie met die eie situasie sodat die werknemers en kliënte uit die oog verloor word.
 - **Stres** kom vry algemeen voor en stresbestuurprogramme is dan noodsaaklik om die situasie te help hanteer. Wat verandering betref, dra bestuurders ‘n swaar las, aangesien hulle vanweë hulle rol as leiers, ‘n voorbeeld moet stel. Hulle is egter ook mense wat nie altyd net hulle eie gevoelens op die agtergrond kan skuif nie. Terwyl die organisasie mag verwag dat bestuurders ‘n leierskaprol tydens verandering vervul en in die proses hulle gevoelens tydelik op die agtergrond skuif, is dit onmenslik om te verwag dat hulle hul eie gevoelens permanent moet negeer.
- **Maak tyd vir ontlading en konseptualisering:** Veral in gevalle waar veranderinge baie snel op mekaar volg, moet die leierskap tyd vir hulleself sowel as hulle werknemers vir ontlading (“*debriefing*”) en konseptualisering van gebeure inruim. In ‘n lerende organisasie vind integrasie as deel van ‘n aksienavorsingproses plaas en gaan dit hoofsaaklik oor leer.
- **Rus op die spreekwoordelike sewende dag en vier fees:** The Price Waterhouse Change Integration Team (1995, p. 186) noem dat ‘n veranderingproses veeleisend is, met talle risiko’s gegaard gaan en vele belangegroep betrek. Dit behels harde werk en bring ‘n dieper begrip van die organisasie en die self mee. Aan die einde van die proses - die spreekwoordelike sewende dag - is dit nodig om terug te staan en die resultaat van

die veranderingproses te beskou. Die eindresultaat mag wel ietwat van die visie verskil, dog die doelwitte is bereik. Die organisasie het heelwat by die veranderingproses gebaat en die toegevoegde waarde is duidelik waarneembaar. Die tyd vir rus en feesviering het dus aangebreek:

“You have reached the seventh day. Monday will come soon enough – a new day full of new challenges. But this is still the seventh day. By taking time to appreciate and celebrate what has been accomplished, we send ourselves the most important message of all: such things *can* be done, and done well. Positive, lasting change – Better Change – can be accomplished. We are confident of this. You can be confident of it, too. Summon your courage now. On the seventh day you’ll be glad.”

The Price Waterhouse Change Integration Team, 1995, p. 187

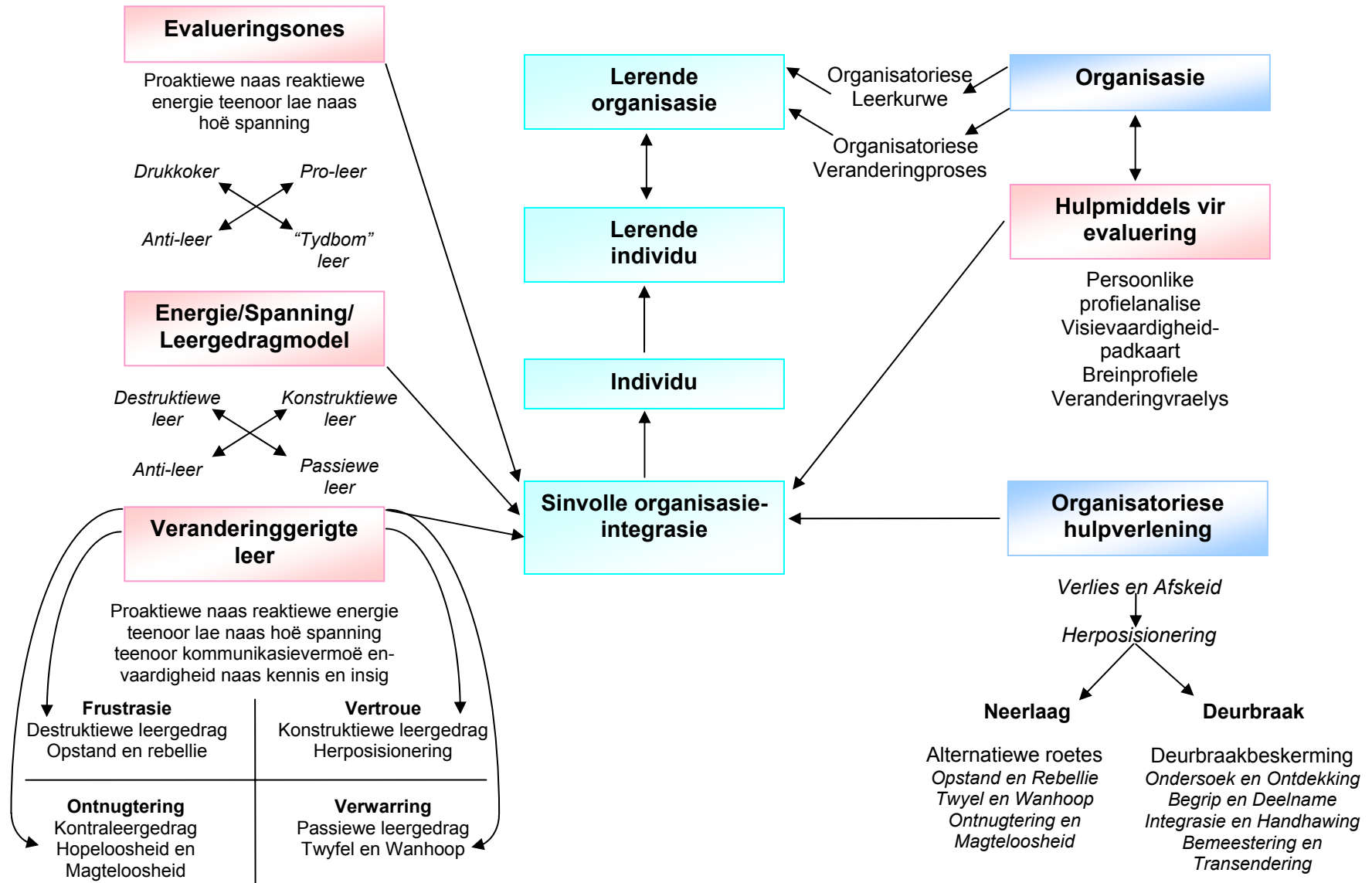
10.4.11 Bemeestering en Transendering

Die vraag is of die organisasie hoegenaamd enige hulp aan die werknemer in die fase van volkome bemeestering en transendering moet of kan verleen? Die werknemer het die vlak bereik waar hy of sy die vermoë ontwikkel het om verandering effektief en konstruktief te hanteer, terwyl die organisasie die beplande intervensies suksesvol geïmplementeer het. Aan die ander kant kan die vraag gestel word of die organisasie hoegenaamd onbetrokke kan bly na al die tyd en geld wat in die werknemer in terme van verandering bestee is? Lessem (1991, pp. 255-262), soos in hoofstuk 6, gedeelte 6.5.3 bespreek is, praat van die holografiese organisasie, waar die deel in die geheel en die geheel in die deel weerspieël word. Vir die doel van die proefskrif kan dit gelykgestel word met werknemers en 'n organisasie wat in eenheid met mekaar opereer, aangesien beide die werknemers en die organisasie tot op die vlak van bemeestering en transendering ontwikkel het. In dié geval gaan dit nie meer om hulpverlening aan werknemers ten einde verandering te hanteer nie, aangesien verandering die speelveld van normale funksionering geword het. Die siklus is voltooi.

10.5 Implikasies

'n Geïntegreerde uiteensetting van die inhoud van hierdie hoofstuk word in figuur 10.12 aangebied.

Figuur 10.12: Opsomming: individuele hulpverlening



Volgens figuur 10.10 kan leiers van 'n organisasie deur middel van bepaalde evalueringsones identifiseer of reaktiewe of positiewe energie vir verandering beskikbaar is. Die ideaal is om 'n klimaat te skep waarin konstruktiewe leer kan plaasvind, aangesien negatiewe spanning tot die minimum beperk word.

Veranderinggerigte leer vind plaas in 'n klimaat waar daar genoegsame proaktiewe energie beskikbaar is weens die teenwoordigheid van kennis en insig in behoeftes, asook kommunikasievermoë en -vaardighede. In so 'n klimaat kan lede van 'n organisasie die toekoms met vertroue tegemoet gaan. Frustrasie wat met destruktiewe leer gepaard gaan, verwarring wat met passiewe leergedrag gepaard gaan, of ontnugtering wat met kontraleergedrag gepaard gaan, inhibeer proaktiewe energie.

Enige sinvolle organisasie-intervensie sal individue in staat stel om te leer, sodat die organisasie 'n lerende organisasie kan word. Die organisatoriese leerkurwe wat in figuur 10.10 geïllustreer is, asook die organisatoriese veranderingproses wat in figuur 10.11 geïllustreer is, is kragtige breinkaarte om 'n positiewe ingesteldheid jeens leer te kweek.

Verdere hulpmiddels vir evaluering van beskikbare energie, is die Persoonlike Profielanalise, die Visievaardigheidpadkaart, breinprofile en die veranderingvraelys wat vir die doel van hierdie ondersoek ontwerp is en in hoofstuk 15 bespreek word.

Organisatoriese hulpverlening moet ten alle tye op die spesifieke fase waarin werknemers verkeer, gerig wees om enige sukses te kan behaal. Werknemers wat die fases van verandering verstaan, sal waarskynlik die soort gedrag openbaar wat op herposisionering vir 'n deurbraak gerig is. Werknemers wat die veranderingfases nie verstaan nie, sal op alternatiewe roetes in die veranderingsiklus verdwaal raak weens frustrasie, verwarring en ontnugtering wat beleef word. Effektiewe hulpverlening sal individue in staat stel om beplande verandering suksesvol te hanteer en te ondersteun.

10.6 Terugblik

“Tempora mutantur, nos et mutamur in illis”

Tye verander en die mens saam met die tye! Die teoretiese ondersoek is ingelei met 'n bekende Latynse spreekwoord wat 'n fokus op die veranderlikheid van die lewe plaas. Daar is uitgewys dat die samelewing in 'n proses van voortdurende verandering verkeer, wat

telkens in 'n nuwe wêreldorde oorgaan. Daar is verder uitgewys dat verandering self ook aan die verander is, aangesien verandering vinniger, meer intens en met groter kompleksiteit plaasvind. Ten einde die verskynsel van verandering beter te verstaan, is die aard en wese daarvan ondersoek.

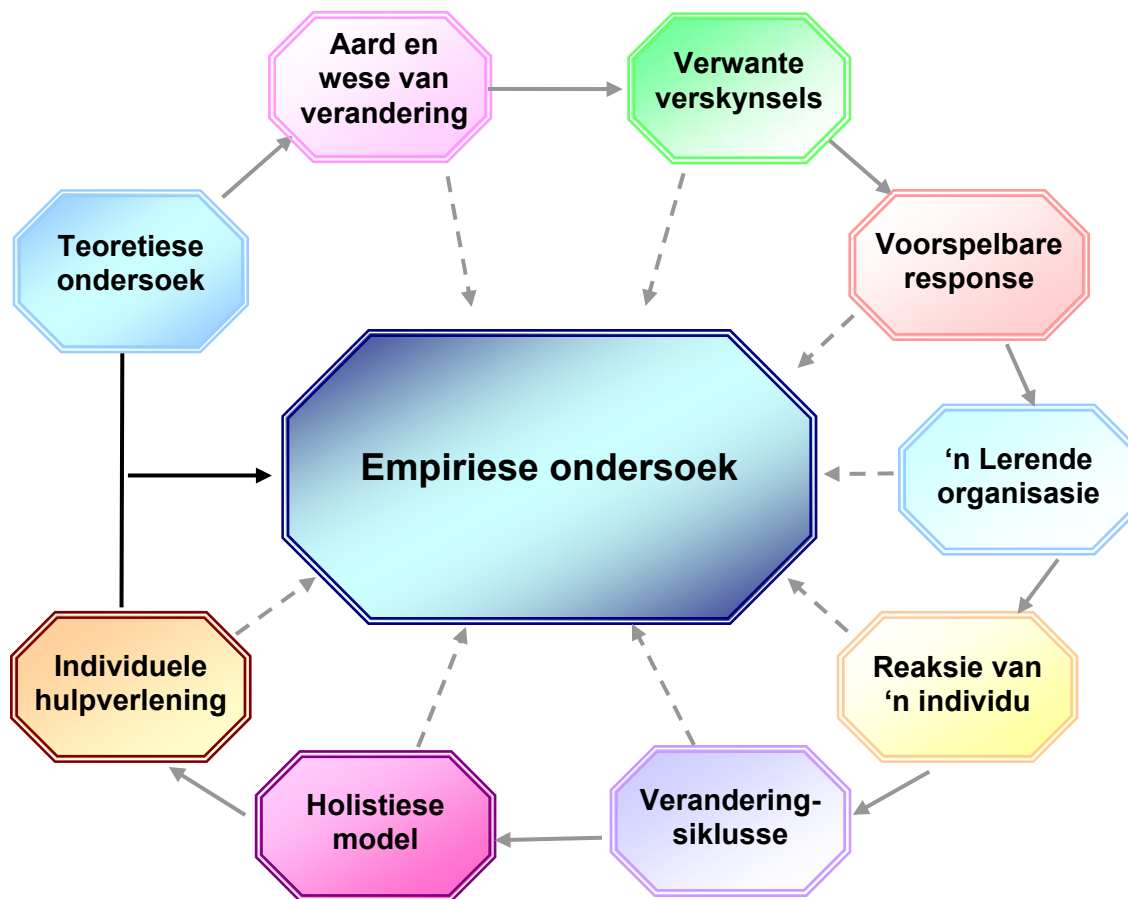
Die moderne tydvak het beplande verandering, transisie en transformasie meegebring, sodat 'n aantal verwante verskynsels ook onder die soeklig moes kom. Aspekte soos tegnologiese ontwikkeling, globalisering, generasieverskille, diversiteit van 'n werkmag en etiese gedrag het gevolglik aandag geniet, omdat dit in direkte verband met verandering staan. Aangesien die mens nie as losstaande van verandering beskou kan word nie, is voorspelbare response op verandering ondersoek. In die proses is daar vasgestel dat verandering nie suksesvol hanteer kan word sonder inagneming van die beginsels van 'n lerende organisasie nie. Hierdie konsep bring opwindende nuwe paradigmas vir die beskouing en hantering van verandering na vore.

Die psigodinamiek van 'n individu tydens verandering het vervolgens aandag geniet, met spesifieke verwysing na die funksionering van die menslike brein. Daarna is veranderingsiklusse ondersoek en gevind dat dit geensins 'n nuwe gedagte is nie, aangesien verklarings van hierdie verskynsel reeds in die Middeleeue in Gotiese katedrale teëgekomp is.

Uiteindelik is 'n holistiese model ter beskouing van die fases van verandering geformuleer, met volledige beskrywings van elke fase in die siklus, asook hanteringwyses om voort te beweeg totdat die kuns om verandering te bemeester, in 'n individu gestalte vind. Die teoretiese ondersoek is afgesluit met 'n hoofstuk oor toepaslike hulpverlening wat organisasies aan die hand van die veranderingsiklus aan individue tydens beplande verandering kan verskaf.

Metafories gesproke is die siklus in meer as een opsig voltooi, aangesien die teoretiese ondersoek hiermee afgesluit word en die soeklig vervolgens na die empiriese ondersoek verplaas word, soos op die volgende bladsy in figuur 10.13 aangedui word.

Figuur 10.13: Geheelbeeld van teoretiese ondersoek



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.”

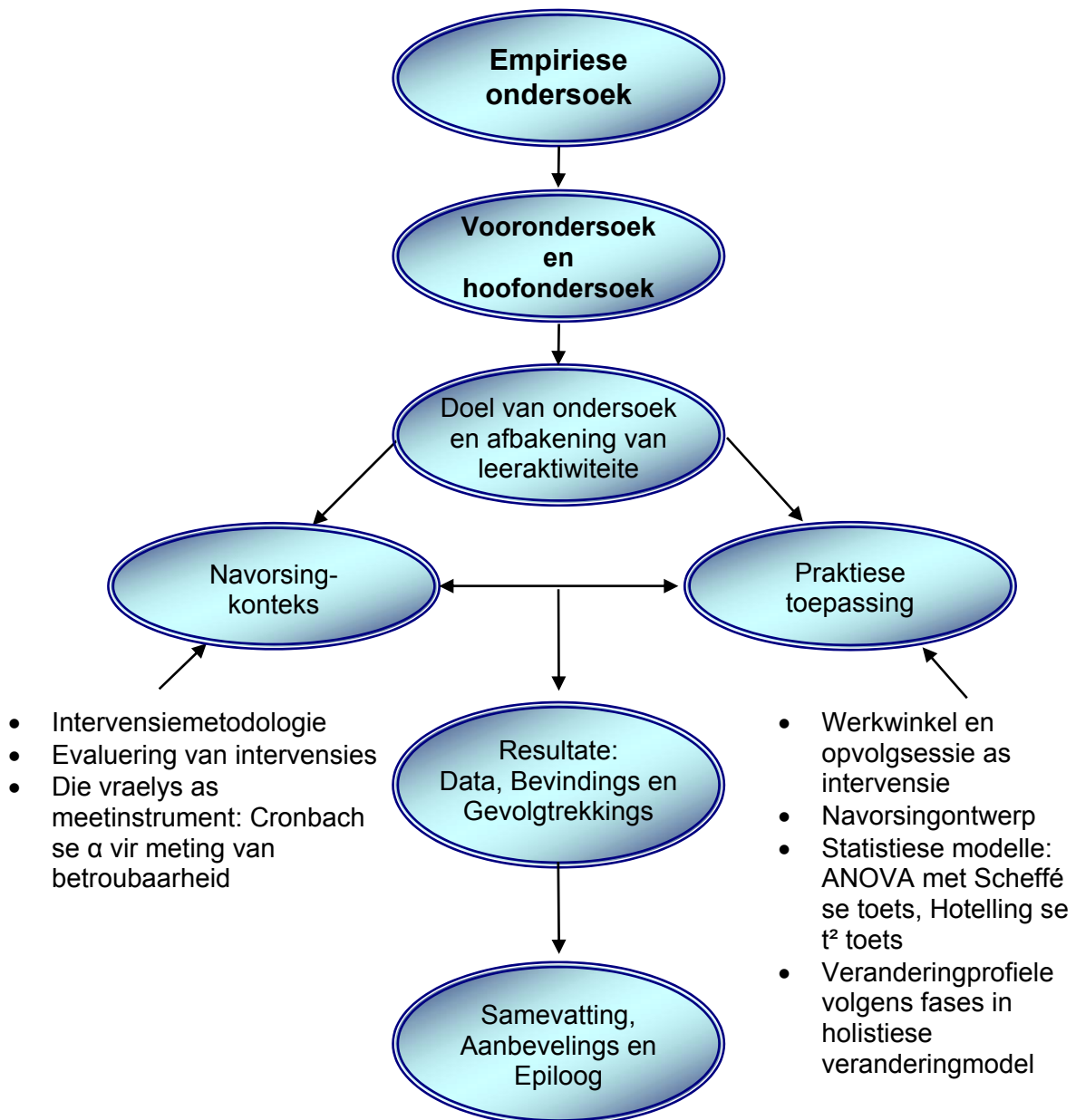
Von Franz (Freeman, 1964, p 386) se waarneming van Carl Gustav Jung is ’n inspirasie vir elke navorser wat op soek is na meer kennis van en begrip vir die lewe. Dit is dan ook die soeke na sodanige kennis en begrip wat die outeur van hierdie proefskrif by die empiriese ondersoek uitbring. Die empiriese 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 voorondersoekfase 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 opvolgssessie 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 opvolgssessie 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 tuis behoort.

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 gereedlik 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 opvolgssessie word die leerervaring versterk.

Dit is die ideaal dat werkgewers die werkwinkel en opvolgssessie tydens intervensies van beplande verandering sal benut. Voordat enige organisasie bereid sal wees om tydgewys en finansiëel 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 opvolgssessie 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 opvolgssessie 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 opvolgssessie (die opvolgmeting). Die veranderingprofiel is aanduidend van waar in die veranderingsiklus 'n persoon hom- of haarself op 'n gegewe tydstop bevind.

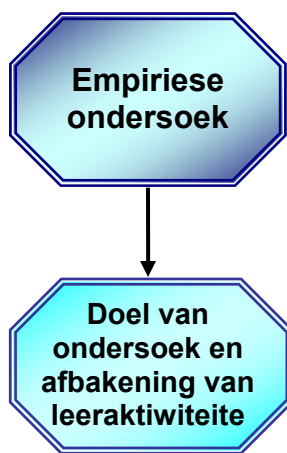
Die resultate word met behulp van SAS/STAT sagteware van die SAS Instituut verwerk ten einde die veranderingprofiel van al die respondente, soos verkry uit die vraelys, met mekaar te vergelyk om betekenisvolheid van verskille tussen die proef- en kontrolegroepe ten opsigte van die voor-, tussen- en opvolgmetings 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 besigheidgeleentheid 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 Individu 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, deuteroleer 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, buigsaamheid, 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.

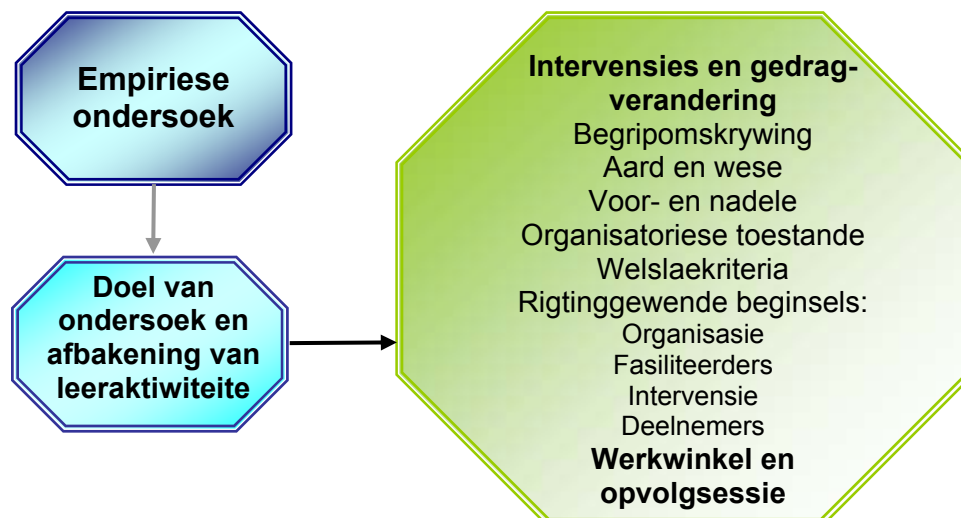
- Ten laaste moet individue nou oor vaardighede beskik om elke fase in die veranderingsiklus effektief te hanteer, die self voortdurend aan die hand van nuwe leerinhoud te ontwikkel en om kennis van die eie psige wat deur middel van meetinstrumente en ervaring opgedoen is, sinvol te integreer, sodat 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.

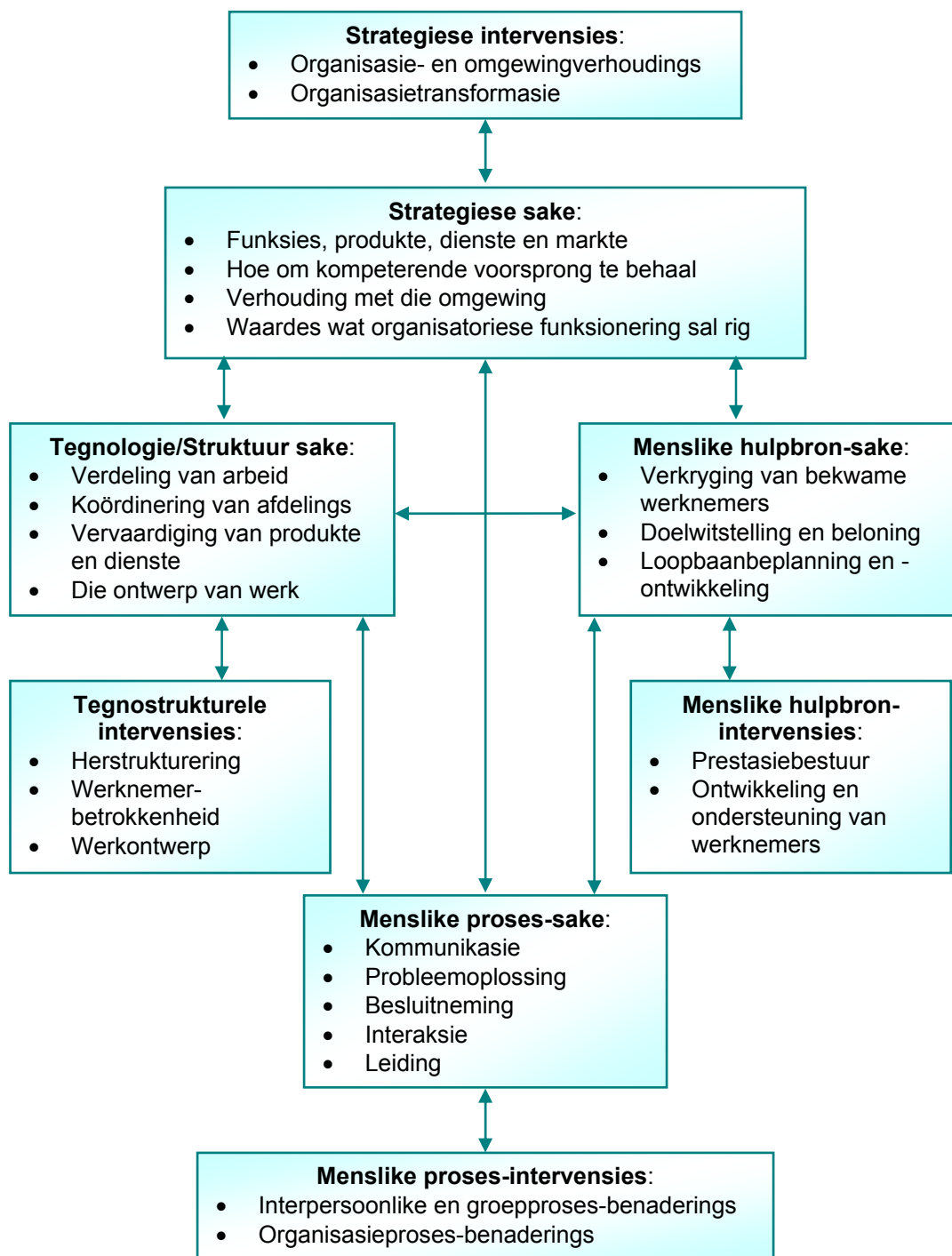
In hoofstuk 4 is aangedui dat organisasies as gevolg van ontwikkelende tegnologie ‘n nuwe rigting ingeslaan het, naamlik internasionalisering, transnasionalisering en globalisering. Daarby het die leeftyd en identiteit van organisasies as gevolg van samesmeltings (“*mergers*”) en oornames (“*acquisitions*”) 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 rekenaargebaseerde 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, groepbesluitneming 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, regskaal ("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 strategiese 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 Organisatoriese 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 nuwighede 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 woordeskat 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 voorgehou 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 bestuur 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 bestuur 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.

- Geleenthede 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 Yuki (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.

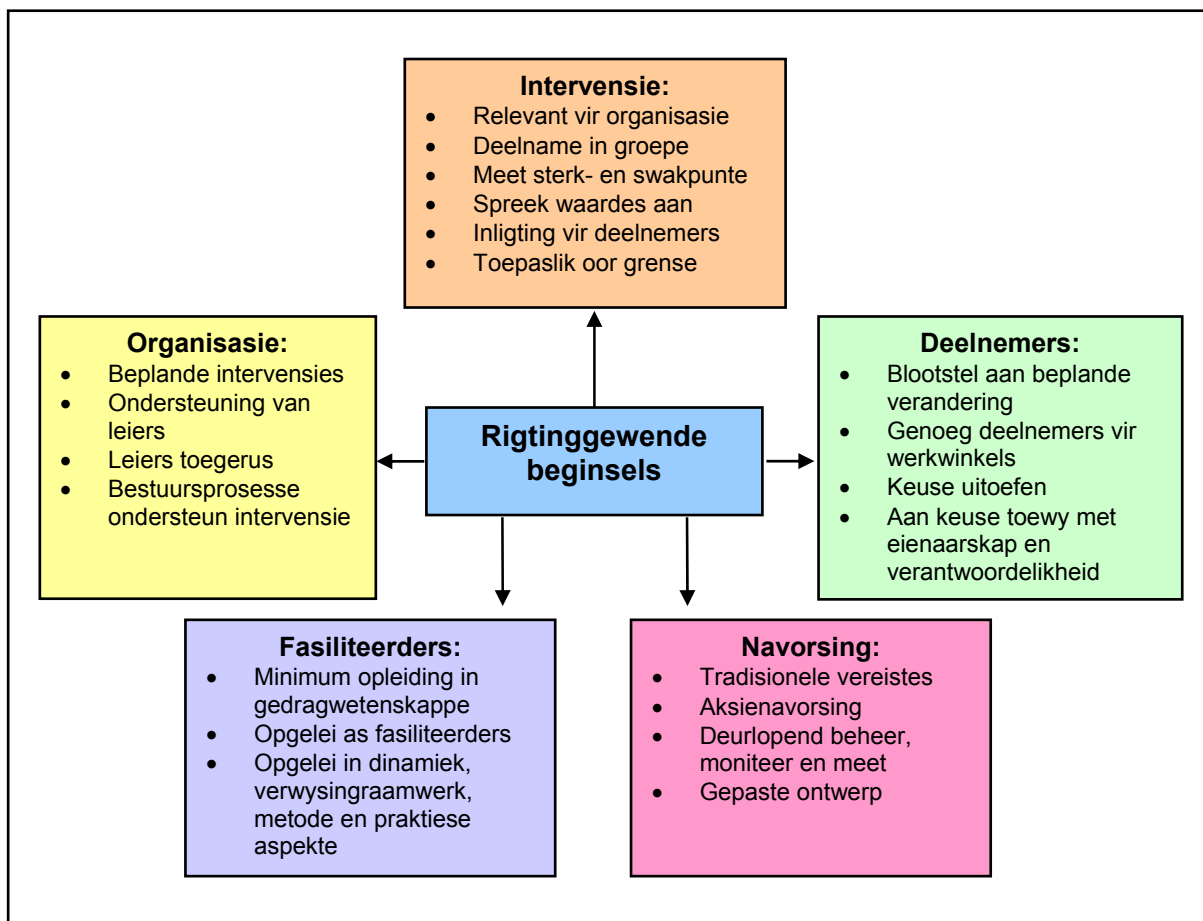
Bogenoemde navorsing dui daarop dat opleiding en ontwikkeling nie in 'n vakuum plaasvind nie. Daar is gevolglik in belang van die sukses van die ondersoek versoek dat die deelnemers in die tydperk voor die werkwinkel deur die volgende aksies voorberei sou word:

- 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, simulaties om komplekse leer materiaal 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 leer materiaal 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 opvolgssessie 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.

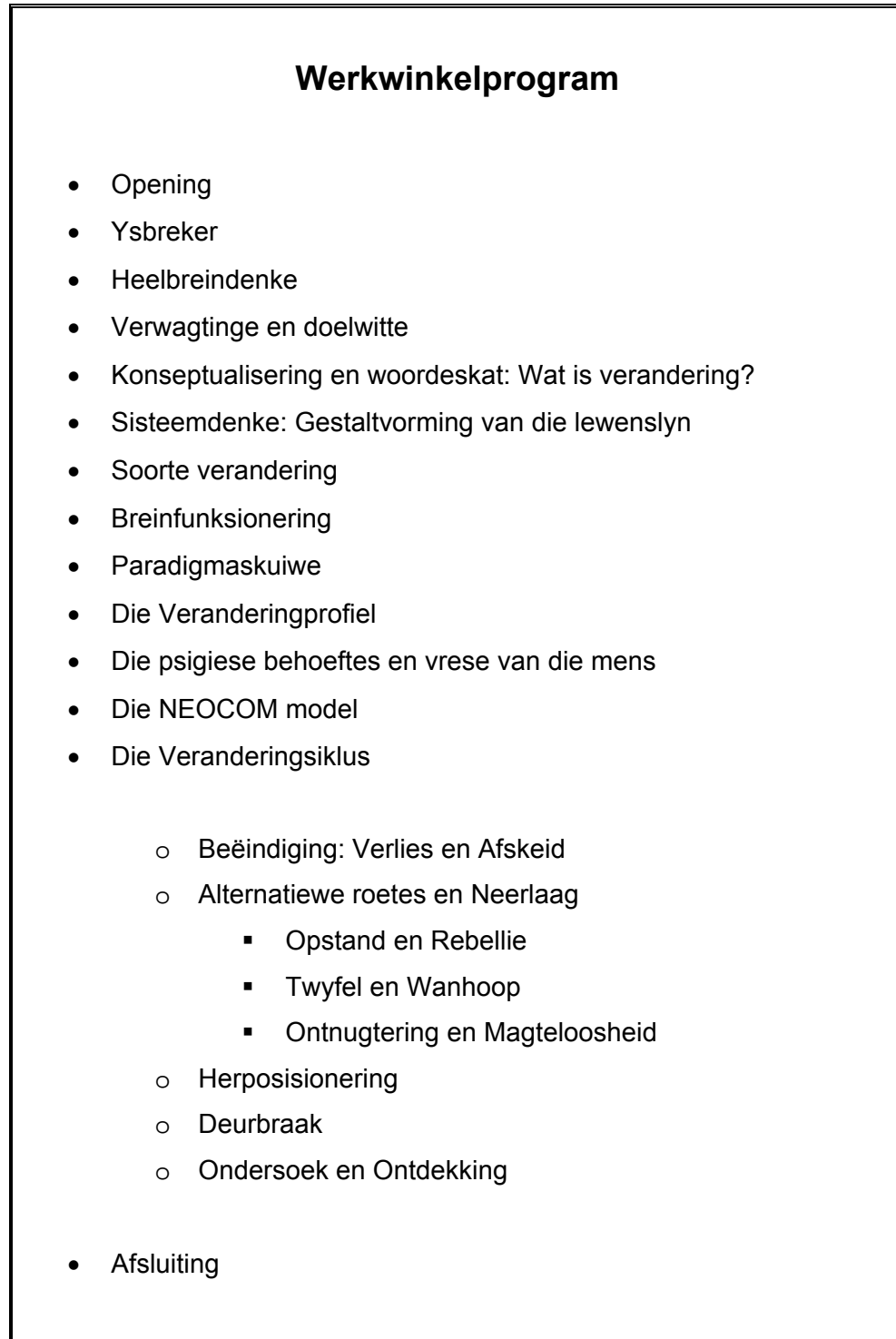
13.6.2 Tydduur van die werkwinkel en opvolgssessie

Die tydduur van die volle program is 15 uur, waarvan 9 ure deur die werkwinkel in beslag geneem word en 6 ure deur die opvolgssessie. 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

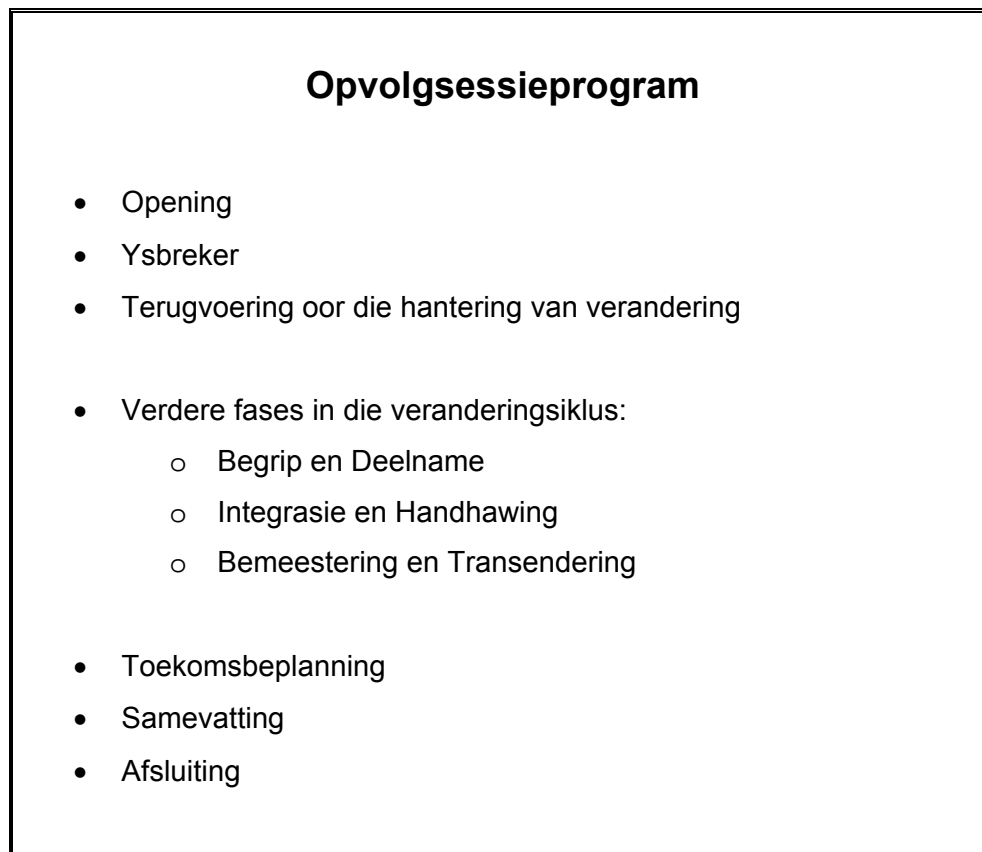
Die werkwinkelprogram sien soos volg daar uit:

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.

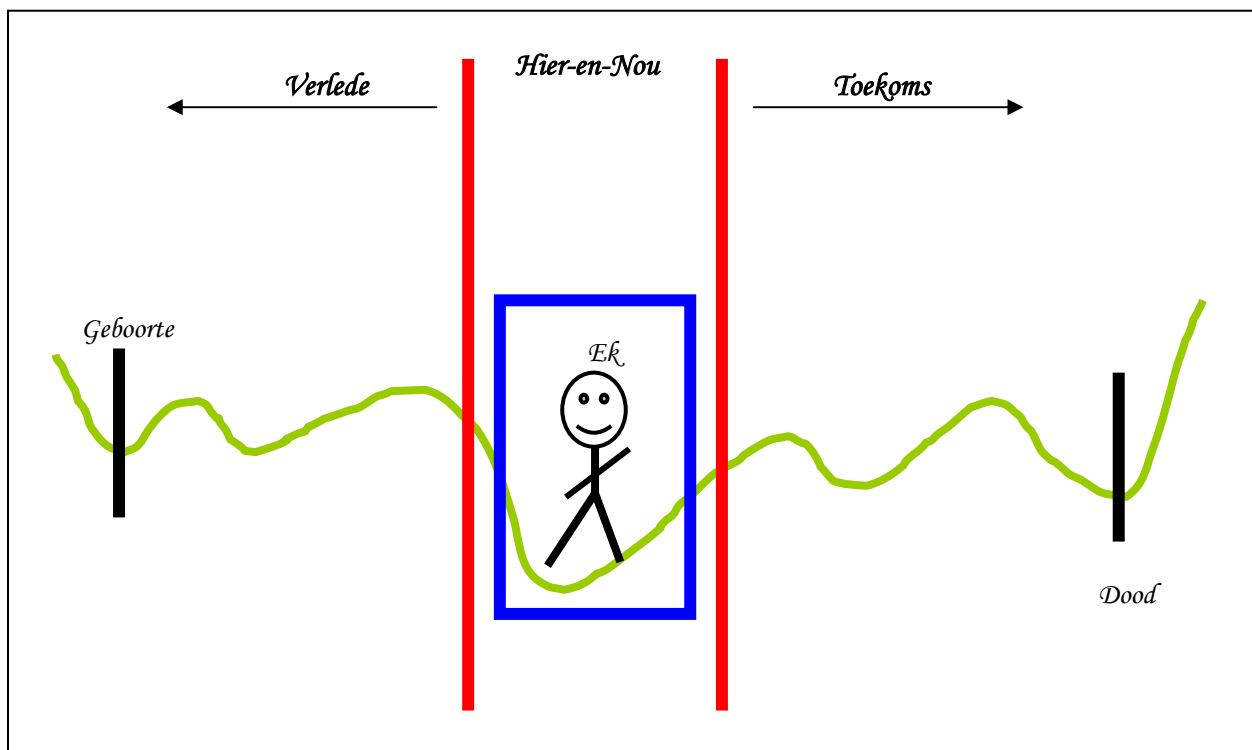
- **Heelbreindenke:** Na afloop van die ysbreker word die verskillende breinfunksies aan die hand van die konsep van heelbreinfunksionaliteit verduidelik, soos vergestalt in die model van Neethling van die Suid-Afrikaanse Kreatiwiteitstigting (www.KobusNeethling.com; www.solutionsfinding.com). Daar word 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 hoorstuk 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.

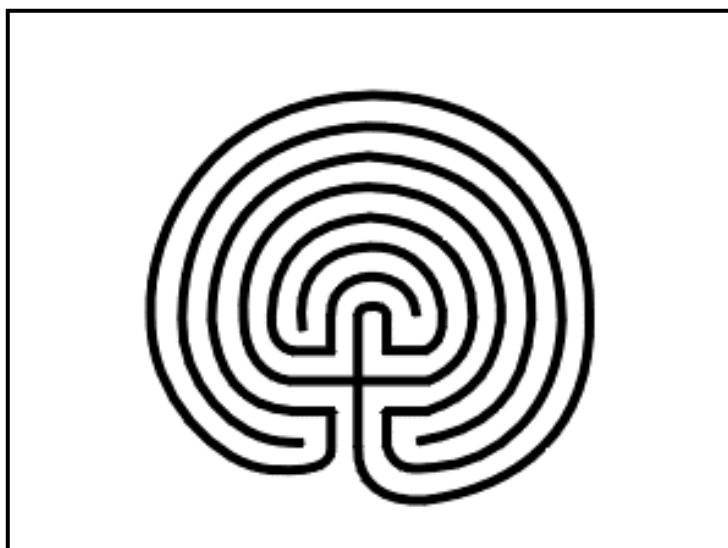
- **Herpositionering:** Vir herpositionering is dit nodig dat deelnemers verstaan dat daar beide 'n inwaartse en uitwaartse reis tydens elke fase in die veranderingsiklus moet plaasvind (vergelyk gedeelte 9.4). Die idee word tuisgebring deur middel van die Labirintoefening. 'n Labirint is 'n spesifieke soort doorgang waar deelnemers 'n kronkelweg moet volg tot in die middel van die doorgang (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.

- **Bemeesting 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

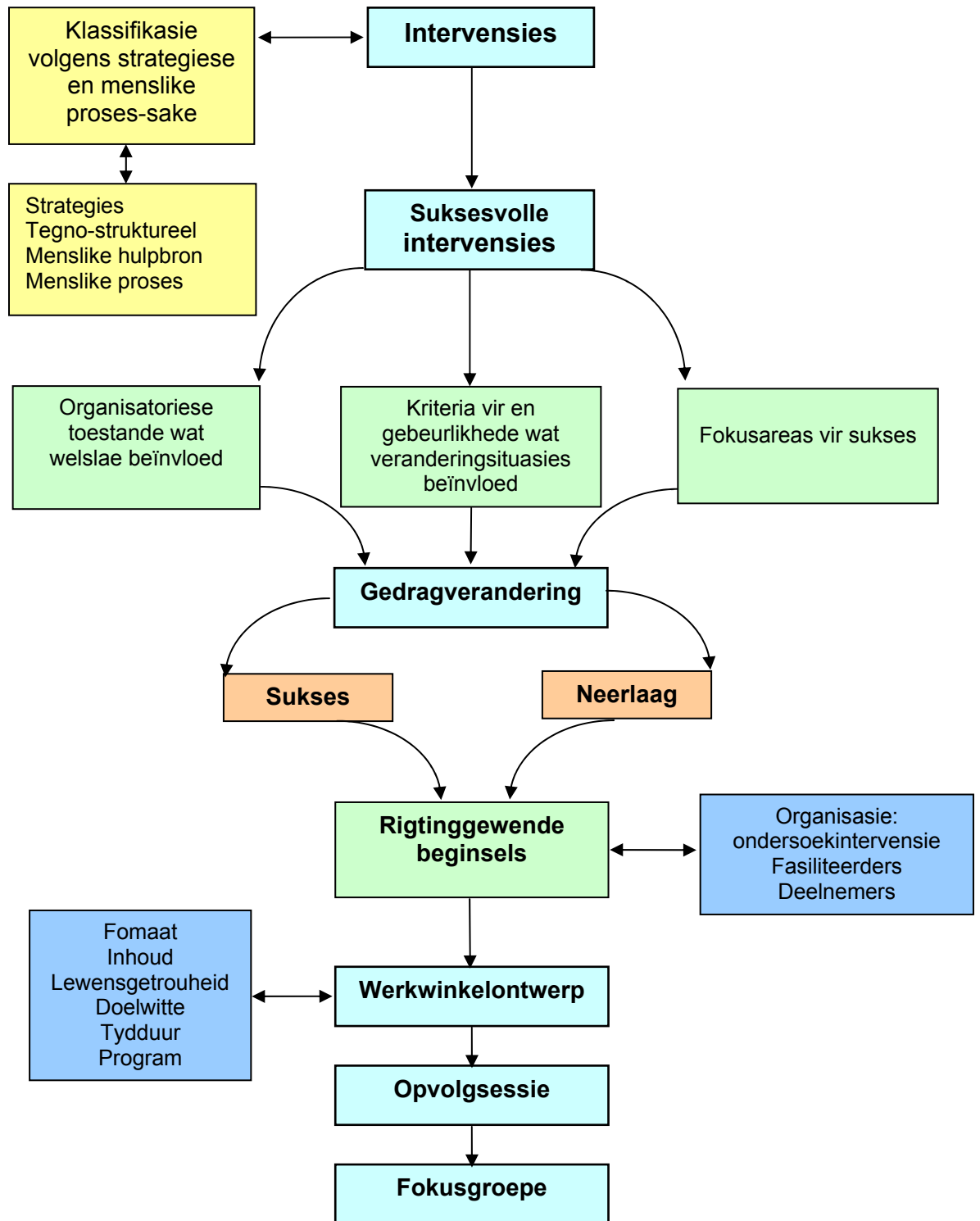
(vergeelyk gedeelte 9.12). Sodra die fasiliteerders tevrede is dat deelnemers die fase voldoende verstaan, word daar na die volgende gedeelte van die sessie beweeg. Deelnemers moet nou hulle profiele aan die hand van die nuwe leerinhoud ontleed en bespreek. Vrae word beantwoord terwyl deelnemers aangemoedig 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

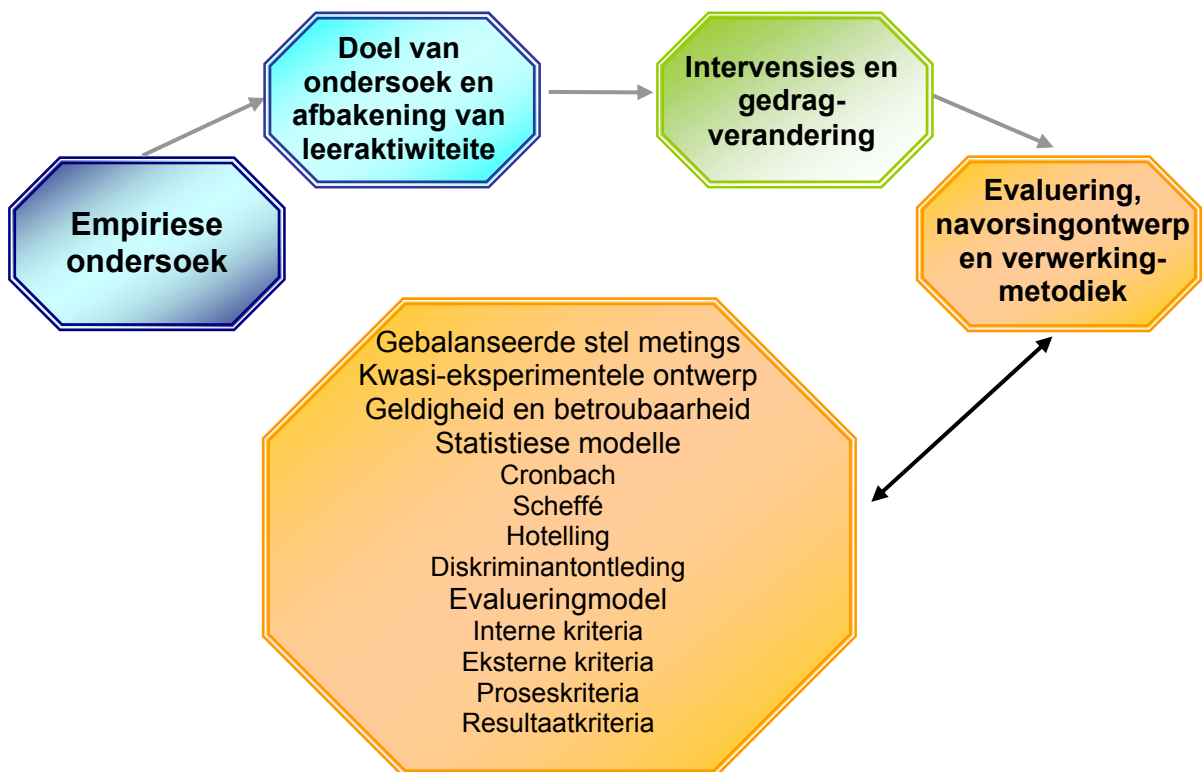
Intervensies, rigtinggewende beginsels vir suksesvolle intervensies, die werkwinkel as intervensiemetodologie, asook die doel met die werkwinkel, program en werkwinkelinhoud is in hierdie hoofstuk bespreek. Die belangrikste aspekte hiervan word in figuur 13.7 op die volgende bladsy saamgevat. Daar is 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



14 Evaluering, navorsingontwerp en verwerkingmetodiek

14.1 Evaluering

Die doel van evaluering is bloot om te bepaal of die onderhawige intervensie die verlangde resultaat lewer al dan nie. Cascio (1987, p. 375) haal Goldstein (1986) aan wat meen dat vier aspekte by evaluering belangrik is, naamlik:

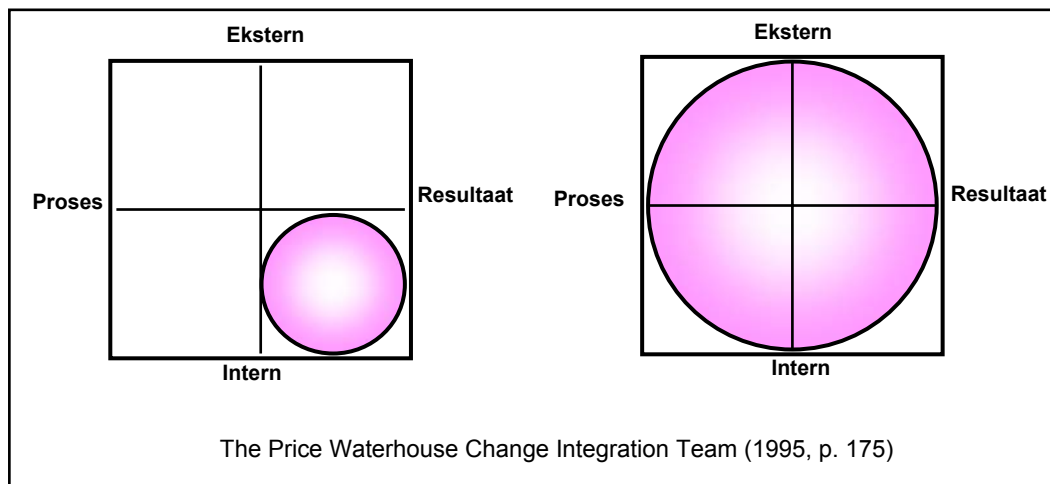
- Het verandering voorgekom?
- Is die verandering die gevolg van die intervensie?
- Staan die verandering in 'n positiewe verband met 'n organisasie se doelwitte?
- Sal soortgelyke verandering voorkom as 'n ander populasie aan dieselfde intervensie blootgestel word?

Daar word met die navorsingontwerp gepoog om antwoorde op hierdie vier vrae te vind. Dit is egter nie genoeg nie, aangesien evaluering veel meer behels. Holisties gesproke is dit belangrik dat 'n gebalanseerde stel metings vir dié doel aangewend word.

The Price Waterhouse Change Integration Team (1995, p. 170) meen dat 'n gebalanseerde stel metings 'n integrale aspek van veranderingintervensies is, aangesien dit die veranderingproses met die -strategie verbind. Só 'n gebalanseerde stel metings word geskep deur alle relevante aspekte in ag te neem. Beide die veranderingproses en die eindresultaat moet met interne sowel as eksterne meetinstrumente gemeet word. Alhoewel die gesegde ***“What gets measured, gets done!”*** vry algemeen voorkom, is dit nie altyd die geval nie, veral nie as daar te veel of teenstrydige metings is nie.

The Price Waterhouse Change Integration Team (1995, hoofstuk 9, pp. 170 tot 184) meen voorts dat 'n balans tussen eksterne en interne metings nodig is. Vir dié doel word 'n onderskeid getref tussen 'n eng en 'n gebalanseerde fokus, soos in figuur 14.1 geïllustreer word. Die klein sirkeltjie links in die figuur stel 'n eng fokus op interne resultate voor, terwyl die groot sirkel regs 'n gebalanseerde fokus wat al vier metingaskpekte in ag neem, voorstel:

Figuur 14.1: Eng versus gebalanseerde fokus

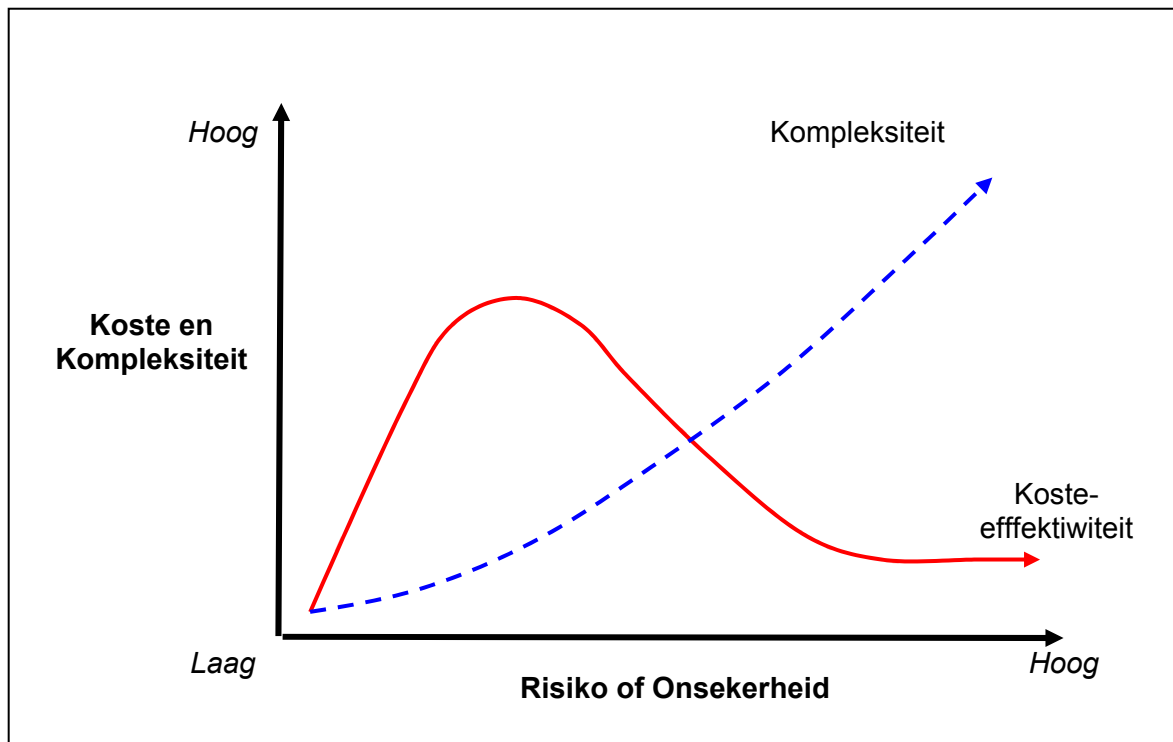


'n Gebalanseerde stel metings beteken nie noodwendig dat 'n groot hoeveelheid metings aangewend moet word nie. Te veel metings dien geen doel nie. Minder metings moet eerder gebruik word, dog dit moet op 'n organisasie se aktiwiteite gerig wees. Daarby moet verskillende tegnieke aangewend word om die resultate te weerspieël, terwyl gedragverandering toepaslik beloon moet word ten einde institutionalisering te bevorder. Verandering vind nie geïsoleerd plaas nie. Doelgerigte metings sal meehelp om te bepaal of 'n intervensie in lyn met die strategie van 'n organisasie is. Verandering wat nie in lyn met 'n strategie is nie, sal nie geïnstitusioneel word nie.

Di Maio (Gartner Symposium 2006, p. 4) maak van 'n interessante voorstelling gebruik om aan te dui dat tradisionele finansiële metings nie genoegsaam is nie. 'n Aangepaste weergawe van die voorstelling word in figuur 14.2 uiteengesit. Volgens die figuur word die waarde van intervensies tradisioneel aan koste-effektiwiteit gemeet. Koste-effektiwiteit is egter nie altyd maklik om te meet nie en weerspieël ook nie in alle gevalle die werklike waarde van 'n intervensie nie.

Di Maio stel 'n alternatiewe benadering voor waar die sosiale waarde van 'n intervensie in ag geneem word, naamlik die waarde wat die betrokke gemeenskap (soos werknemers, kliënte en aandeelhouers) aan die uitslag van 'n intervensie heg. Dit is veral belangrik in gevalle waar kompleksiteit van intervensies en die risiko van onsekerheid hoog is. In die figuur stel die stippellyn die sosiale waarde voor, wat styg namate die kompleksiteit van die situasie toeneem. Die ononderbroke lyn stel die tradisionele waarde voor, wat afneem namate kompleksiteit toeneem.

Figuur 14.2: Tradisionele teenoor sosiale metings



Indien van sosiale metings gebruik gemaak word, moet die doel van die evaluering vanselfsprekend duidelik wees ten einde te bepaal of die verlangde resultaat bereik is. Die meting van resultate hang ten nouste saam met die duidelikheid van leerinhoud, sowel as 'n metode wat aan die vereistes van die doel voldoen (Cascio 1987, p. 372). Die volgende lys word deur Cascio (1987, p. 375) voorsien met betrekking tot die metode wat gebruik word:

- Die metode moet deelnemers motiveer om te verander.
- Die verlangde resultate moet duidelik gedefinieer wees.
- Deelnemers moet aktief kan deelneem.
- Daar moet geleentheid wees om die leerinhoud in te oefen.
- Leergedrag moet tydens die leersituasie versterk word.
- Die leerinhoud moet eenvoudige tot komplekse take insluit.
- Die leersituasie moet by spesifieke probleme aanpas.
- Die leersituasie moet deelnemers in staat stel om die leermateriaal in ander situasies toe te pas.

In die onderhawige ondersoek is bogenoemde kriteria tydens die vooronderzoekfase aangespreek, sodat die werkwinkel wat aan die ondersoekgroep aangebied word, wel aan

die nodige vereistes voldoen. Daar word byvoorbeeld tydens die aanbieding van die werkwinkel van ervaringleer gebruik gemaak ten einde deelnemers aktief te laat deelneem en hulle te motiveer om te verander. Die verlangde resultaat met die werkwinkel is dat deelnemers in staat gestel word om 'n deurbraak in hulle hantering van verandering te bereik. Leergedrag word versterk deur die gebruik van metafore en deur die deelnemers aan te moedig om hulle ervarings in groepverband te bespreek. Talle voorbeelde van die toepassing van die leermateriaal in ander situasies word genoem en bespreek.

Evaluering van die resultaat en die leerinhoud is egter nie voldoende nie. Volgens Snyder, Raben en Farr (1980) is dit ook belangrik om deelnemers se gedrag na afloop van die intervensie in die werksituasie te beskou, vergeleke met die doelwitte van die organisasie. Dit beteken dat die resultaat van die intervensie in beide operasionele en gedragsterme gemeet behoort te word. Dit gaan gevolglik hier oor die organisatoriese veranderingleercurve wat in figuur 10.11 in hoofstuk 10, gedeelte 10.4.10 bespreek is. Die ideaal is om na afloop van die werkwinkel deelnemers se gedragverandering in die praktyk aan die hand van organisatoriese indekse soos produktiwiteit, te meet. Die volgende aspekte kan dit egter kortwiek:

- Eerstens moet die werkinhoud van so 'n aard wees dat sinvolle produksiestatistiek voor en ná die intervensie ingesamel kan word, soos byvoorbeeld statistiek wat in die vervaardigingbedryf ter sprake is. In gevalle waar produksiestatistiek nie gereedlik beskikbaar is nie, soos administratiewe take, bemaking of produkontwikkeling, kan die effek van die leercurve nie sonder groot inspanning gemeet word nie.
- Tweedens kom klinkklare verskille nie altyd voor nie, aangesien resultate wat uit dié soort observasies verkry word, volgens Snyder, Raben en Farr (1980) gewoonlik eerder 'n geval van graad is.
- Derdens is dit die outeur van die proefskrif se ondervinding dat talle persone se produktiwiteit na 'n veranderingintervensie wel vinnig styg omdat leiers spesiale maatreëls in dié verband tref, en nie omdat proefpersone die nuwe gedrag internaliseer nie. Sodra leiers se fokus op nuwe gedrag afneem, neig werknemers om op ou gedrag terug te val as hulle nie in die rasionaal van die intervensie glo nie of as hulle probleme teëkom wat hulle nie kan hanteer nie. Daarby neig produktiwiteit om aanvanklik drasties af te neem as leiers nie genoegsaam op die resultaat van die intervensie fokus en maatreëls in werking stel om gedragverandering te bevorder nie. Die meting van dié soort

tendense is 'n spesialiteitgebied op sy eie en val as gevolg van die omvangrykheid en moeilikheidsgraad daarvan buite die bestek van die onderhawige ondersoek.

Om bogenoemde probleem te oorbrug, is die opvolgssessie ingestel. Tydens die opvolgssessie word gedragverandering met behulp van die vraelys in 'n gekontroleerde opset gemeet. Daarby word terugvoering van fokusgroepe en leiers verkry om hulle waarneming van die intervensie te bepaal.

Die ondersoekintervensie word in die praktyk as geslaag beskou indien lede van die proefgroep in staat is om 'n deurbraak te bereik en gevolglik beplande verandering vinniger en meer effektief as die kontrolegroep te hanteer. As die fokusgroepe en die leiers van die organisasie waarneem dat dit wel die geval is, ag die outeur van die proefskrif dit as genoegsame bewys dat die intervensie wel 'n verskil in die organisasie maak.

Cascio (1987, p. 376) voeg hierby dat navorsing ook wil vasstel of die metode wat vir 'n intervensie aangewend word, doeltreffender en meer koste-effektief as ander metodes is. Dit is egter die veld van vergelykende metodes, wat buite die bestek van die onderhawige ondersoek is. Volgens Di Maio (2006, p. 4) is dit 'n tradisionele metode wat nie doeltreffende resultate in 'n toenemend komplekse omgewing oplewer nie.

Vir die doel van die ondersoek word van beide interne en eksterne metings gebruik gemaak. Die wyse waarop die metings toegepas word, hang ten nouste met die navorsingontwerp saam, wat in die volgende gedeelte bespreek word.

14.2 Navorsingontwerp

Die evalueringproses word grotendeels deur die navorsingontwerp bepaal. Dit spreek vanself dat enige navorsing wat in die veldmilieu plaasvind, van 'n kwasi-navorsingontwerp gebruik sal maak, in teenstelling met eksperimente wat op 'n steekproefbasis gedoen word (Campbell en Stanley, 1966, asook Cook en Campbell, 1979).

Cummings en Worley (2001, p. 674) omskryf 'n kwasi-eksperimentele navorsingontwerp soos volg:

“These designs enable OD evaluators to rule out many rival explanations for OD results other than the intervention itself. They involve choices about what to measure and when to measure it. They are most powerful when they include longitudinal measurement, a comparison unit, and statistical analysis.”

Twee faktore is belangrik wanneer van ‘n kwasi-eksperimentele navorsingontwerp gebruik gemaak word, naamlik:

- **Interne geldigheid:** Hoe om die ontwerp saam te stel sodat ‘n intervensie wel die waargenome resultate tot gevolg het. Interne geldigheid is die minimum vereiste vir intervensies (Cummings en Worley, 2001, p. 183). Dié resultate moet onteenseglik die gevolg van die intervensie wees, anders kan geen afleidings daarvan gemaak word of besluite op grond daarvan geneem word nie.
- **Eksterne geldigheid:** Dit gaan daaroor of ‘n intervensie dieselfde resultate tot gevolg sal hê as dit op ander groepe toegepas word.

Uit die aard van die saak word interne en eksterne geldigheid met behulp van statistiese metodes bepaal, wat in die volgende gedeelte van die hoofstuk bespreek word. Die doel van ‘n eksperiment is om ‘n nulhipotese te elimineer, sodat daar met sekerheid gesê kan word dat die intervensie die oorsaak van die resultate is, dat daar geen ander verduideliking vir die resultate is nie en dat die navorsingresultate dus van waarde is.

Kwasi-eksperimentele ontwerpe ontleen hulself nie tot akkurate, beheerste eksperimentele prosesse soos in die geval van ‘n laboratoriumeksperiment nie, dus is volle kontrole nie in veldeksperimente moontlik nie. Bullock en Svyantek (1987, pp. 255-262) beskryf die onmoontlikheid hiervan in ‘n interessante artikel en beklemtoon die feit dat veldeksperimente kompleks van aard is en dikwels interverwante kenmerke het, wat gesamentlik vir die resultate verantwoordelik is. Hulle wys daarop dat organisasieontwikkelingintervensies meesal langtermynprojekte is wat tyd neem om gewenste resultate te produseer. Hoe langer die projek egter duur, hoe groter is die kans dat ander faktore die resultate kan beïnvloed. Dit sluit aan by Di Maio (2006) se sienwyse dat tradisionele finansiële metings nie meer so geskik in ‘n komplekse situasie is nie.

Volgens Lawler, Nadler en Mervis in Seashore, Lawler III, Mervis en Cammonn (1983, pp. 19-47) moet kwasi-eksperimentele ontwerpe aan drie vereistes voldoen ten einde van waarde te wees:

- **Herhaalde metings:** Die resultate moet herhaaldelik oor 'n tydperioede gemeet word;
- **Vergelykende eenhede:** Dit is altyd wenslik om die resultate in die intervensiesituasie te vergelyk met 'n ander situasie waarin daar geen verandering voorkom nie. Alhoewel dit nie moontlik is om presies dieselfde proefgroepe met mekaar te vergelyk nie, is daar in die meeste organisasies wel vergelykbare afdelings.
- **Statistiese analise:** Statistiese metodes behoort aangewend te word om seker te maak dat die resultate nie toevallig is nie. Verskeie statistiese tegnieke is vir die doel beskikbaar en word later in die hoofstuk bespreek.

'n Navorser moet dus van die beste moontlike navorsingontwerp gebruik maak, wat in dié geval die kwasi-eksperimentele ontwerp is. Dit is ook nodig dat 'n navorser ten minste bewus sal wees van watter veranderlikes nie in die navorsingontwerp beheer kan word nie en dit in ag neem by die resultate (Cascio, 1987, p. 388).

Die vraag wat die outeur van die proefskrif stel, is hoe versoenbaar die aksieleerbenadering met die bestaande navorsingkultuur is. Die resultate van 'n eksperiment word as geldig en betroubaar beskou as dieselfde resultate tydens 'n volgende soortgelyke eksperiment met 'n ander groep mense behaal word. In die aksienavorsingmodel is die doel juis dat daar op 'n leerervaring voortgebou word, met die gevolg dat 'n soortgelyke resultaat sal impliseer dat daar nie leer uit die vorige situasie plaasgevind het nie. Dit maak dit ietwat sinloos om te verwag dat 'n eksperiment 'n bepaalde resultaat op 'n herhaalde grondslag sal lewer, as die doel van aksienavorsing juis is om met elke aanbieding meer te leer en die vorige leerinhoud toe te pas. Daar is egter moeite gedoen om die werkwinkel tydens die vooronderzoekfase by wyse van aksienavorsing tot op só 'n vlak te ontwikkel, dat die outeur tevrede is om die inhoud en aanbieding konstant te hou ten einde die eksperimentele ontwerp uit te voer en die resultate te meet.

Cascio (1987, pp. 390-392) beskryf drie navorsingontwerpe wat vir kwasi-eksperimente gepas mag wees:

- **Ontwerp E:** Dit verwys na die tydreeksontwerp ("*time series experiment*") en is geskik vir evaluering van opleiding- en ontwikkelingprogramme. Daar is geen kontrolegroep by die ontwerp betrokke nie. 'n Aantal metings word gedoen, beide voor en na die aanbieding van die opleiding, wat dan met mekaar vergelyk word. Metings na afloop van 'n intervensie moet dan grotendeels van metings voor die intervensie verskil ten einde van waarde te wees. Die eksperiment is waardevol vir sover die effek van proefpersone se

geskiedenis asook ander gebeure tydens die tydverloop van die intervensie, by die interpretering van resultate in ag geneem kan word. Die outeur van die proefskrif het 'n voor- en opvolgmeting in die navorsingontwerp belangrik geag, aangesien dit 'n uitstekende aanduiding kan verskaf of die werkwinkel enige verskil gemaak het. 'n Voor- en opvolgmeting was egter nie genoeg nie.

- **Ontwerp F:** Dit staan as die ontwerp vir 'n nie-ekwivalente kontrolegroep ("*non-equivalent control group design*") bekend. Die ontwerp maak van 'n kontrolegroep sowel as 'n voor- en opvolgmeting gebruik. Die kontrolegroep is egter nie saamgestel op grond van die gelyksoortigheid van die individuele proefpersone met die proefpersone in die eksperimentele groep nie. Die aanwesigheid van die kontrolegroep verhoog wel die aanvaarbaarheid van die resultate. Die probleem is egter dat die kontrolegroep sodanig van die eksperimentele groep kan verskil, dat die verskille tussen die twee metings ongeldig is, soos byvoorbeeld as die eksperimentele groep heelwat jonger as die kontrolegroep is, kan dit moontlik wees dat die veranderinge wat as gevolg van die intervensie plaasgevind het, in elk geval by die kontrolegroep plaasgevind het bloot op grond van die rypingproses wat met ouderdom gepaardgaan. Die invloed van regressie kan ook nie uitgesluit word nie, veral as die voormetings van die kontrole en eksperimentele groepe van mekaar verskil. Ook dan kan die verandering wat die tellings van die eksperimentele groepe voor en na die intervensie ondergaan, nie aan die intervensie toegeskryf word nie.

Die outeur van die proefskrif maak wel van beide 'n proef- en kontrolegroep gebruik. Daar is moeite gedoen om twee groepe te selekteer wat in die praktyk so identies as moontlik is. Die variansie tussen twee groepe word in die reël ook statisties bepaal, ten einde vas te stel in watter 'n mate die twee groepe ooreenstem of verskil.

- **Ontwerp G:** Dit verwys na die herhalende institusionele siklusontwerp ("*recurrent institutional cycle design*"). Die ontwerp word gebruik in gevalle waar 'n groot groep mense 'n bepaalde opleiding moet ondergaan, maar nie almal gelyktydig nie. 'n Groep persone word gemeet, ondergaan die opleiding en word weer gemeet. Die volgende groep persone ondergaan dieselfde behandeling, dog die inligting wat uit hulle voormeting verkry is, word vir kontroledoelindes gebruik. Die ideaal is om groep A weer te meet wanneer groep C aan die beurt kom, asook om groep C aan twee voormetings te onderwerp. Op dié wyse word 'n groot hoeveelheid navorsingdata geskep wat 'n navorser in staat stel om die interaksie tussen die opleiding en ander organisatoriese veranderinge

te meet. Verskeie kruisvergelykings kan op grond van die data gemaak word. Cook en Campbell (1979) beveel aan dat dié soort ontwerp slegs in gevalle van groot groepe gepaardgaande met betroubare metings gebruik word. Die ontwerp laat toe dat geskiedenis en toets-hertoets invloede beheer word, dog nie vir seleksie van die proefpersone nie. Om die probleem te oorkom, kan een groep in twee verdeel word, terwyl die een helfte voor en na die intervensie gemeet word, en die ander helfte slegs na die intervensie. Die effek van natuurlike ryping word egter nie met die ontwerp ondervang nie. Dit is nie 'n groot probleem as die intervensie om spesifieke vaardighede gaan nie, dog wel in gevalle waar dit om die verandering van gesindhede gaan. Om dit te ondervang, kan 'n groep persone slegs aan 'n natoets onderwerp word. As die proefgroep se resultate betekenisvol van dié groep s'n verskil, kan afgelei word dat die intervensie die verskil gemaak het.

In die onderhawige ondersoek het die proefpersone nie almal die werkwinkel tegelyk bygewoon nie. Daar was egter nie so 'n groot getal deelnemers dat ontwerp G in 'n suiwer vorm uitgevoer kon word nie. Daarby was daar nie 'n groot tydverloop tussen die verskillende werkwinkels nie. Die outeur van die proefskrif het gevolglik besluit om wel van twee voormetings gebruik te maak, naamlik 'n voormeting en 'n tussenmeting, ten einde vas te stel of daar enige spontane verandering by die deelnemers voorkom as geen intervensie met betrekking tot die hantering van verandering plaasvind nie. Die aspek word verder in hoofstuk 16 bespreek.

Vir die doeleindes van die proefskrif is dit wenslik om evaluering so eenvoudig as moontlik te hou, terwyl die navorsingontwerp so goed as wat prakties moontlik is, saamgestel word. In die ondersoek is van al drie bogenoemde metodes gebruik gemaak. Die kwasi-eksperimentele ontwerp soos in figuur 14.3 uiteengesit word, word gevolg:

Tabel 14.1: Kwasi-eksperimentele navorsingontwerp

	Tydstip 1	Tydstip 2	Tydstip 3	Tydstip 4
Proefgroep	Voormeting	Tussenmeting	<i>Werkwinkel</i>	<i>Opvolgessie</i> en Opvolgmeting
Kontrolegroep	Voormeting	Tussenmeting	Geen intervensie	Opvolgmeting

Daar word van beide 'n proef- en kontrolegroep gebruik gemaak, sowel as 'n voor-, tussen en opvolgmeting, wat die onafhanklike veranderlikes op ses te staan bring. Die voor-, tussen en opvolgmetings word met behulp van die vraelys wat in hoofstuk 15 bespreek word, bepaal. Die vraelys meet die veranderingsprofiel van elke respondent ten opsigte van vyf fases/roetes. Die vyf 5 fases/roetes is die afhanklike veranderlikes.

Om die navorsingproses optimaal te evalueer, asook die beginsels van aksieleer toe te pas, word Cascio (1987, p. 396) se raad gevolg, waar 'n paneel kundiges 'n oorkoepelende en logiese analise van die inhoud van die proses van die intervensie maak. Die verwagting is dat so 'n fokusgroep sal meehelp om die aanwendingvermoë van die intervensie te verhoog, aangesien die volgende vrae aangespreek word:

- Was die doelwitte van die intervensie duidelik vir die organisasie sowel as die deelnemers?
- Was die metode relevant vir die doelwitte?
- Is die veronderstelde metodes in die praktyk aangewend en is die voorgestelde inhoud wel oorgedra?
- Kom dit voor dat leer wel plaasgevind het?
- Bots die program met enige ander program in die organisasie?
- Watter soort kriteria sal na verwagting aantoon dat die verandering as gevolg van die intervensie voorgekom het?

Dié soort vrae word tydens die beplanning van die intervensie en tydens progamevaluasie aangespreek. Dit sal die uitkoms van die navorsing meer betekenisvol maak. In die onderhawige ondersoek is die navorsingproses vooraf met die fasiliteerders bespreek en konsensus bereik oor die wyse waarop dit uitgevoer moet word. Terugvoering is ook na afloop van die intervensieproses van die leiers en fokusgroepe in die organisasie verkry om die verloop daarvan te evalueer.

Vir interne metings is beoog om die proefgroep na afloop van die werkwinkel te versoek om 'n kort vraelys in te vul, ten einde vas te stel of die werkwinkel aan hul verwagtings voldoen het. Die eksterne meting sal by wyse van 'n veranderingvraelys verkry word wat voor en na die werkwinkel ingevul moet word ten einde die resultaat van die intervensie te meet.

Statistiese verwerking van die gegewens wat uit die vraelys verkry word, sal 'n aanduiding van die waarde van die werkwinkel verskaf.

14.3 Verwerkingmetodiek

Die kruks van evaluering is die statistiese metodes wat gebruik word. Statistiese metodes staan met algebra in verband. Algebra is niks anders as 'n simboliese taal met beperkte betekenis wat tot sy volle waarde kom sodra 'n statistikus betekenis aan simbole toeken, sodat die taal van waarde vir 'n navorser word. Die doel met statistiek is dan ook om 'n werklikheid deur middel van algebraïese voorstelling te beoordeel, sodat die komplekse verhouding tussen objekte of gebeure op 'n eenvoudige en verstaanbare wyse bepaal kan word.

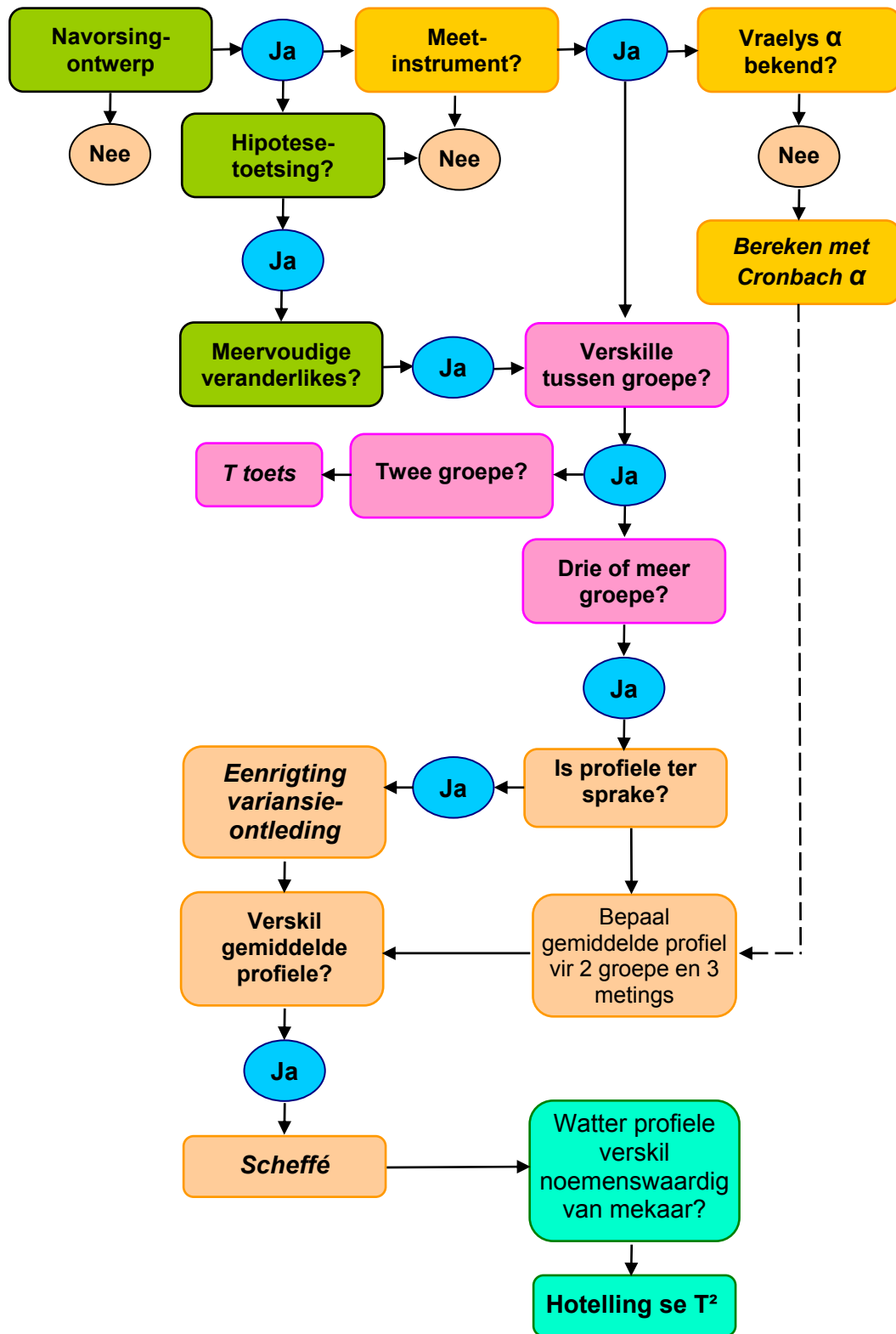
Ten einde die doel met statistiese verwerking te bereik, het die outeur die volgende take verrig:

- Seleksie van geskikte statistiese modelle.
- Formulering van gepaste hipoteses sodat die verbande wat getoets wil word, in algebraïese taal omgesit kan word.
- Voorbereiding van onverwerkte data vir berekening. Die voorbereiding is bepaal deur die vereistes van die statistiese rekenaarprogram wat vir ontleding gebruik word.
- Inwerkingstelling van die rekenaarprogram sodat die berekeninge gedoen kan word.
- Ontleding van bevindings en formulering van gevolgtrekkings.

'n Bepaalde besluitnemingproses is gevolg met betrekking tot die seleksie van statistiese modelle. Hierdie proses word in figuur 14.4 op die volgende bladsy uiteengesit. Volgens hierdie proses gee die navorsingontwerp aanleiding tot 'n spesifieke meetinstrument. Laasgenoemde hang egter ten nouste saam met vraag of daar van hipotesetoetsing gebruik gemaak word, al dan nie. Die meetinstrument se betroubaarheid moet bepaal word en die beste metode hiervoor is Cronbach se α . Twee vrae is belangrik met berekking tot hipotesetoetsing, naamlik of daar van enkelvoudige of meervoudige veranderlikes gebruik gemaak word, asook of verskille tussen groepe ter sprake is. Aangesien daar meer as twee groepe ter sprake is, word van eenrigting variansieontleding en Scheffé gebruik gemaak. Aangesien profiele ter sprake is, word van Hotelling se T^2 gebruik gemaak.

Hierdie aspekte word vervolgens meer volledig bespreek.

Figuur 14.3: Besluitnemingproses vir statistiese modelle



14.3.1 Statistiese modelle

Wat die statistiese analise betref, moet die statistiese metode vir ontleding van die navorsingdata by die aard van die probleem wat ondersoek word, pas. Statistiese literatuur is ondersoek en gesprek is met twee statistiekkenners gevoer, ten einde vas te stel watter metodes beskikbaar is. Uiteindelik is daar aan die hand van die besluitnemingmodel in figuur 14.4 op op die volgende vyf statistiese modelle besluit:

- Cronbach se koëffisiënt α vir die bepaling van die betroubaarheid van die meetinstrument.
- Eenrigting-variensieontleding met behulp van Scheffé se toets vir vergelyking van groepe waar voor-, tussen- en opvolgmetings betrokke is, ten einde betekenisvolle verskille tussen die fases/roetes op grond van gemiddeldes deur middel van Proc GLM te bereken.
- Hotelling se T^2 toets vir 'n vergelyking van betekenisvolle verskille tussen die profiele ten opsigte van die voor-, tussen- en opvolgmetings.
- Diskriminantontleding om die akkuraatheid van die onderskeid van persone in die proef- en kontrolegroepe te evalueer

Dié metodes maak meesal van variensieontleding gebruik. Volgens Muchunsky, Kriek en Schreuder (1998, p. 30) kan data wat uit metings verkry is, volgens hulle vorm of verspreiding beoordeel word. Wanneer 'n datafrekwensietabel saamgestel word, sal die gegewens 'n bepaalde vorm aanneem, waarvan een as die klokvormige of normaalkurwe bekend staan. Die vorm van die kurwe kan hoog of plat wees. Dit kan ook skeef na die een of die ander kant lê. Die telling wat die meeste in die datastel voorkom, staan as een van die aanduiders van die sentrale neiging bekend. Die sentrale neiging word deur die rekenkundige gemiddelde, die mediaan en die modus weerspieël. Die rekenkundige gemiddelde word bereken deur al die tellings bymekaar te tel en deur die aantal waarnemings te deel. Die mediaan is die middelpunt van al die tellings in die verspreiding, sodat die een helfte aan die een kant en die ander helfte aan die ander kant geleë is. Die modus is die telling wat die meeste in 'n verspreiding voorkom.

Variensie is 'n aanduiding van hoedanig individuele puntetellings om die rekenkundige gemiddelde (eng- of wydverspreid) geleë is. Dit bevestig of weerlê ook die mate waarin die rekenkundige gemiddelde die sentrale neiging verteenwoordig. Akkuraatheid van puntetellings kan op verskillende maniere bereken word. Dit word egter meesal deur middel van 'n standaardafwyking bepaal. Volgens Muchunsky, Kriek en Schreuder (1998, p. 31) is die

standaardafwyking 'n meting van die verspreiding van tellings rondom die rekenkundige gemiddelde. Die formule is soos volg:

$$s = \sqrt{\frac{1}{N} \sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^2}.$$

Die variansie (s^2) word bereken deur die rekenkundige gemiddelde te verkry, die individuele tellings een-na-die-ander van die gemiddelde af te trek, te kwadreer en die antwoorde op te tel, asook die som van kwadrate deur een minder as die aantal waardes te deel. Die standaardafwyking is bloot die vierkantswortel van die antwoord. Die variansie is gevolglik die som gekwadreerde afwykings en word ook die som van kwadrate genoem. Dit is meesal makliker om met die variansie te werk, aangesien kwadrering minustekens met die berekening van 'n variansie uitskakel. Variansieontleding is ook voordelig omdat dit die navorser in staat stel om die totale som van kwadrate te ontbind en die ontbinde dele aan verskillende aspekte van die fases van 'n eksperiment of ander evalueringprosedures toe te wys.

Die rekenkundige gemiddelde, variansie en standaardafwyking vorm die grondslag vir 'n hele aantal statistiese formules, insluitende die berekening van betroubaarheid by wyse van variansiestatistiek. Elkeen van die statistiese modelle wat in die proefskrif bereken word, word vervolgens meer breedvoerig bespreek.

14.3.1.1 Cronbach se koëffisiënt α : betroubaarheid van 'n meetinstrument

Volgens Statsoft (2003) is betroubaarheid en itemanalise albei metodes om die betroubaarheid van metingskale te bepaal, te verbeter en skale wat reeds in gebruik is, na waarde te skat. Dié statistiek is nuttig in die ontwerp van gesommeerde skale ("*summed scales*"), naamlik skale wat uit veelvuldige individuele metings bestaan (byvoorbeeld verskillende items, herhaalde metings en verskillende metingstoestelle). Statistiese metodes vir betroubaarheid en itemanalise laat 'n navorser toe om met behulp van die sogenaamde klassieke toetsteorie, statistiese data daar te stel wat die evaluering van metingskale (byvoorbeeld sielkundige toetse en vraelyste) moontlik maak. Volgens Statsoft (2003) is die evaluering van skaalbetroubaarheid op korrelasies tussen individuele items, of metings wat die skaal uitmaak, op die gebied van korrelasiekoëffisiënte en variansiestatistiek, gegrond.

Die klassieke model vir die samestelling van skaalkonstruksie in toetsteorie het 'n lang geskiedenis en daar is talle teksboeke oor die onderwerp, soos byvoorbeeld Carmines en Zeller (1980), De Gruitjer en Van Der Kamp (1976), Kline (1979, 1986), en Thorndike en Hagen (1977), met spesiale verwysing na die klassieke werk van Nunally (1970) oor sielkundige toetsing.

Volgens Statsoft (2003) is die betroubaarheid van 'n meting hoogs belangrik aangesien onakkurate metings enige pogings om gedrag te voorspel, benadeel. Die akkuraatheid van metings is dan ook 'n belangrike saak op die gebied van toegepaste navorsing.

Die belangrikheid van akkurate metings in die sielkunde vind sy oorsprong in 'n besluit van die APA (*American Psychological Association*) in 1950 dat die kwaliteite van sielkundige toetse eers behoorlik nagevors moes word, voordat 'n toets gepubliseer kon word. 'n Komitee is aangestel om die saak te ondersoek en dié kwaliteite te omskryf. Die komitee het uit die volgende persone wat almal bekende navorsers uit die vorige eeu was, bestaan: Bordin, Challman, Conrad, Humphreys, Super, Meehl en Cronbach. Dié komitee het gou agtergekom dat die validering van sielkundige toetse nog nie behoorlik gekonseptualiseer was toe die besluit geneem is nie. Daarby was daar groot ontevredenheid onder bestaande navorsers oor die leemtes wat op daardie stadium met betrekking tot die proses van toetskonstruksie en die validering daarvan ondervind is. Veral twee komiteelede het uit hul pad gegaan om dié probleme aan te spreek, naamlik Paul Meehl en Lee Cronbach. Beide was jonger en energieke lede van die Senior Generasie met 'n visie om 'n behoorlike teoretiese grondslag en gepaste statistiese modelle vir die validering van opvoedkundige en sielkundige meetinstrumente daar te stel. In retrospek was hulle ook by uitstek sisteemdenkers, wat deurgaans heelbreindenke toegepas het om hulle grootse taak uit te voer.

In 'n artikel wat in die **Psychological Bulletin** (1955, pp. 281-302) verskyn het, sit Cronbach en Meehl hulle teoretiese en statistiese bydrae tot die validering van sielkundige toetse uiteen. Dié artikel word allerweë as die grondslag van statistiese metodes vir die validering van veral konstrukgeldigheid by sielkundige toetse, beskou. Alexander (2001, p. 30) skryf byvoorbeeld ter nagedagtenis van Cronbach dat hy 'n pionier op die gebied van opvoedkundige sielkunde was. Cronbach se navorsing het hoofsaaklik drie kategorieë behels, naamlik metingteorie, progamevaluering en -instruksie. Cronbach het ook meer as 'n halfeeu gelede sy beroemde koëffisiënt α vir die meting van betroubaarheid geformuleer, 'n formule wat sedertdien wêreldwyd vir die bepaling van die betroubaarheid van interne strukture van meetinstrumente gebruik word. Dit het later tot die Veralgemeningteorie, 'n

omvattende statistiese model vir die identifisering van toetstellings met metingfoute, aanleiding gegee. Cronbach het ook volgens Alexander baanbrekerwerk op die gebied van interpretasie van toetstellings gedoen. Die mees innoverende bydrae in die komitee se verslag was egter die begrip *konstruktiewe geldigheid*. Meehl en Challman het die konsep behoorlik geformuleer en verfyn en in die komitee se tegniese spesifikasies (1954) laat opneem. Daarna het Cronbach en Meehl (1955) die artikel wat in die **Psychological Bulletin** gepubliseer was, geskryf, ten einde die konsep verder toe te lig en teoreties te fundeer.

Cronbach en Meehl (1955, p. 281) stel dit pertinent dat die formulering van konstruktiewe geldigheid nie 'n geïsoleerde ontwikkeling was nie. Skrywers soos Anne Anastasi (1950, pp. 67-78) het dwarsdeur die vorige dekade hulle misnoë met konvensionele idees van geldigheid te kenne gegee en nuwe idees geopper, wat die onduidelikheid net verder gevoer het. In terme van die NEOCOM model wat in hoofstuk 9 beskryf is, lyk dit asof daar verwarring onder die skrywers was, omdat hulle heel waarskynlik baie oor die saak gekommunikeer het sonder dat hulle die behoefte werklik verstaan het. Artikels soos die volgende is 'n duidelike aanduiding van die soeke na oplossings vir die kwelvrae waarmee hulle te doen gehad het. Dit is interessant om daarop te let dat daar tussen manlike en vroulike skrywers onderskei is deur die vroue se voorname te gebruik.

- Jenkins (1946, pp. 93-98) se artikel met die uitdagende titel: “*Validity for what?*”
- Gulliksen (1950, pp. 511-517) se artikel wat intrinsieke geldigheid probeer beredeneer.
- Florence Goodenough (1950) se boek oor “*Mental Testing*” waarin indringende vrae gestel word en waarin sy 'n onderskeid tussen toetse as “aanduiders” en “steekproewe” maak.
- Cronbach (1949) se boek waarin hy 'n redenasie ter onderskeid tussen “logiese geldigheid” en “empiriese geldigheid” voer.
- Guilford (1946, pp. 427-439) en Mosier (1947, pp. 191-205) se artikels waarin hulle faktorgeldigheid en oënskynlike geldigheid probeer beskryf.
- Helen Peak se hoofstuk in Festinger en Katz (1953, pp. 243-300) se boek waarin sy probleme wat met objektiewe waarnemings ondervind word, uiteensit.

Peak het volgens Cronbach en Meehl (1955, p. 281), die weg gebaan vir die term *konstruktiewe geldigheid* wat hulle in die artikel beskryf. Hulle verduidelik dan ook met betrekking tot die onderskeid wat die komitee tussen vier soorte geldigheid gemaak het, dat eersgenoemde twee soorte as kriteriumgeoriënteerde geldigheidprosedures beskou kan word. Cronbach en Meehl (1955, p. 282) skryf voorts dat indien 'n navorser 'n kriterium wil

voorspel, die toets geadministreer moet word, 'n onafhanklike kriterium, wat dieselfde subjekte beoordeel, se resultate verkry, en 'n korrelasie bereken moet word. As die kriterium ná tydverloop verkry word, is voorspellende geldigheid ter sprake. As die toetstelling en die kriteriumtelling min of meer op dieselfde tyd bepaal word, is konkurrente geldigheid ter sprake.

Cronbach en Meehl, (1955, p. 282) skryf verder dat:

- Inhoudgeldigheid bepaal word deur te bewys dat die items eintlik 'n steekproef van die universum is. Dit word deduktief bepaal deur die itempopulasie te definieer en sistematiese steekproewe van die universum te neem ten einde die toets daar te stel.
- Konstruktgeldigheid ter sprake is wanneer 'n toets as 'n meting van 'n eienskap of kwaliteit wat nie "operasioneel" gedefinieer is nie, geïnterpreteer moet word. Die probleem wat 'n navorser in die gesig staar, is watter konstrakte vir die variansie in toetsprestasie verantwoordelik is. Konstruktgeldigheid vereis 'n vars benadering, aangesien navorsing met betrekking tot persoonlikheidtoetse op daardie stadium sonder 'n duidelike beskrywing van die proses plaasgevind het. Daarby word konstruktgeldigheid ook nie net deur die bepaalde statistiese prosedure bepaal nie, maar ook deur die ingesteldheid en redenasievermoë van 'n navorser.
- Kriteriumgeldigheid behels volgens Bechtoldt, (1951, p. 1245) se bydrae tot die denkproses van die komitee, die aanvaarding van 'n stel operasies as 'n voldoende definisie van wat ook al gemeet moet word. By inhoudgeldigheid is die aanvaarding van die universuminhoud as definisie van die uiteindelijke standaard essensieel. As daar egter geen geldige kriteria beskikbaar is nie, moet die weg van konstruktgeldigheid gevolg word.

Die onderskeid tussen die vier soorte geldigheid, is volgens die skywers te wyte aan die aard van die klem wat op die kriterium geplaas word. Thurstone (1952, p. 3), wie se werk ook deur die komitee benut is, het uitgewys dat konstruktgeldigheid belangrik vir elke soort sielkundige toets is. Cronbach en Meehl (1955) het dié gedagte volmondig ondersteun.

Cronbach en Meehl (1955) gee vervolgens aandag aan verskillende soorte konstrakte, die verband tussen konstrakte en kriteria, tekortkominge van validering in terme van spesifieke

kriteria, gevalle waar spesifieke kriteria tydelik aangewend word (die “*Bootstraps*” effek), en eksperimente om konstrukgeldigheid te ondersoek.

In hulle uiteensetting word die name van prominente persone in die sielkunde en statistiek, soos Anne Anastasi, Eysenck, Gaylord, Florence Goodenough, Guilford, Kaplan, Lindquist, Jean MacFarlane, McKinley en Thurstone genoem, wat ‘n interessante blik werp op die samewerking van hierdie besondere mense om hulle gesamentlike visie vir behoorlike meting van sielkundige toetse te verwesenlik.

Buiten die statistiese modelle en formules, skenk Cronbach en Meehl (1955) ook aandag aan die logika van konstrukvalidering. In die proses lig hulle fundamentele beginsels uit, wat hulle as die sogenaamde “Nomologiese Net” tipeer. Die skrywers definieer nie die konsep van die “Nomologiese Net” in die artikel nie. Trochim (2002, p. 1) definieer dit egter as:

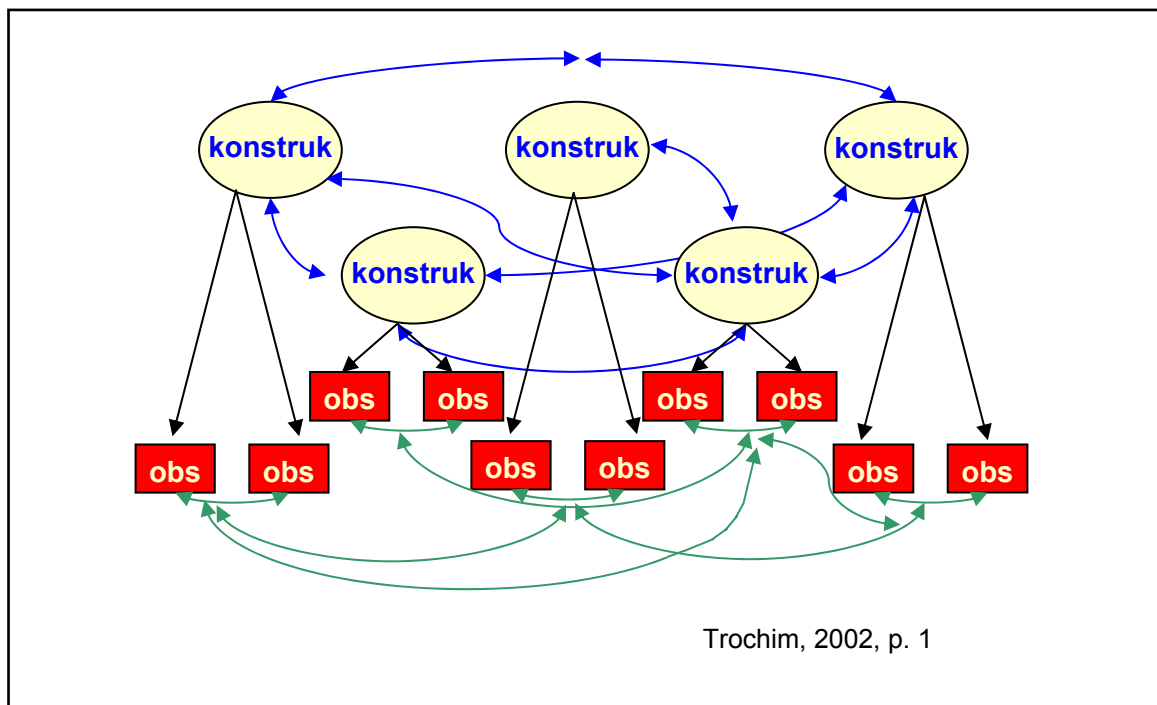
“The term ‘*nomological*’ is derived from Greek and means ‘lawful’, so the nomological network can be thought of as the ‘lawful network.’ The nomological network was Cronbach and Meehl’s view of construct validity. That is, in order to provide evidence that your measure has construct validity, Cronbach and Meehl argued that you had to develop a nomological network for your measure. This network would include the theoretical framework for what you are trying to measure, an empirical framework for how you are going to measure it, and specification of the linkages among and between these two frameworks.”

Hulle stel die nomologiese net met interverwantskappe tussen konstrunkte grafies voor, soos in figuur 14.4 uitgebeeld word. Dié denkrigting is in die onderhawige ondersoek van belang, gesien in die lig van die konstrunkte wat in hoofstuk 9 met betrekking tot die fases en roetes in die veranderingsiklus daargestel is.

Die nomologiese net is op ‘n aantal beginsels gebou wat ‘n navorser rigtinggewend moet lei in die proses om konstrukgeldigheid te bepaal. Wetenskaplik gesproke, as iets wat bestaan duidelik gemaak wil word, moet die wette waarvolgens dit voorkom, uitgestip word. Dit verwys na ‘n stelsel van ineenskakelende beginsels of wette waaruit die teorie van die nomologiese netwerk saamgestel word. Die beginsels is volgens Cronbach en Meehl (1955) soos volg:

- Die wette in die nomologiese netwerk mag statisties of deterministies wees en bring waarneembare eienskappe of hoeveelhede wat gemeet word, teoretiese konstrunkte en waarnemings, asook verskillende teoretiese konstrunkte met mekaar in verband.

Figuur 14.4: Voorbeeld van 'n nomologiese net



- Vir 'n konstruk om wetenskaplik deel van die netwerk te wees, moet ten minste sommige van die wette waarnemings behels, al is die waarnemings en die konstruk oor tyd van mekaar geskei.
- Om meer van 'n teoretiese konstruk te leer, moet die nomologiese netwerk waarin dit voorkom, uitgebrei word, of die presiesheid van die komponente verhoog word. In die vroeë fase van die konstruk mag die netwerk as gevolg van min verbindings beperk wees.
- 'n Verryking van die netwerk is geregtig as 'n konstruk of 'n verband met teorie daarby gevoeg word. Dit moet egter nomologiese eienskappe hê, wat deur waarnemings bevestig kan word. Die netwerk kan ook slegs verklein word as die getal nomologiese eienskappe wat nodig is om dieselfde kenmerke voor te stel, verminder word. As sekere observasies nie in 'n bestaande netwerk inpas nie, het 'n navorser die vryheid om te besluit in watter opsig die netwerk moet verander. Dit beteken dat daar alternatiewe konstrunkte of wyses om die netwerk te organiseer, mag wees, wat op daardie tydstip verdedigbaar moet wees.

- Daar kan gesê word dat operasies kwalitatief baie verskillend is, oorvleuel, of dat dit dieselfde aspek meet, as hulle posisies in die nomologiese net hulle aan dieselfde konstrukveranderlike bind. Die navorser se vertroue in hierdie identifikasie hang af van die hoeveelheid inductiewe ondersteuning wat vir die gedeeltes van die net wat betrokke is, bestaan. Dit is nie nodig dat 'n direkte waarnemende vergelyking van die twee operasies gemaak word nie, aangesien 'n intranetwerkbewys genoeg is, as dit bewys dat dié twee operasies dieselfde beraming van dieselfde netwerkgedefinieerde kwantiteit voortbring.

Bogenoemde stellings oor die nomologiese net behoort die mees nougesette wetenskaplike gerus te stel dat 'n konstrukvalidasie nie 'n geleentheid tot onbevestigde aansprake open nie. Cronbach en Meehl (1955, p. 291) skryf:

“The answer is that unless the network makes contact with observations, and exhibits explicit, public steps of inference, construct validation cannot be claimed.”

'n Sielkundige konstruk moet gevolglik gedragrelevant wees. Daar kan ook nie oor 'n gebrek aan relevansie gerasionaliseer word nie. Cronbrach en Meehl (1955, p. 291) skyf verder:

“A rigorous (though perhaps probabilistic) chain of inference is required to establish a test as a measure of a construct. To validate a claim that a test measures a construct, a nomological net surrounding the concept must exist. When a construct is fairly new, there may be few specifiable associations by which to pin down the concept. As research proceeds, the construct sends out roots in many directions, which attach it to more and more facts or other constructs. Thus the electron has more accepted properties than the neutrino: numerical ability has more than the second space factor.”

Cronbach en Meehl (1955) bou verdere redenasies op die ses beginsels van die nomologiese net voort, sodat hulle opsommend die volgende bydrae tot die APA se ondersoek lewer:

- Konstrukgeldigheid as konsep is voorgestel ten einde spesifieke soorte navorsing wat nodig is om sielkundig meetinstrumente te valideer, te spesifiseer.
- Persoonlikheidtoetse word geïnterpreteer in terme van kenmerke waarvoor daar nie altyd voldoende kriteria is nie. Cronbach en Meehl se werk dui aan watter soort bewyse vir interpretasie nodig is en hoe dit geïnterpreteer moet word.

- 'n Konstruk word implisiet deur 'n netwerk van assosiasies of proposisies waarin dit voorkom, gedefinieer. Vanselfsprekend varieer die volledigheid van konstrukte ten tye van verskillende fases in die navorsing.
- Konstrukvalidasie is moontlik wanneer die stellings in 'n netwerk tot voorspelde verbande tussen waarnemings aanleiding gee. Terwyl sommige waarnemings as “kriteria” beskou kan word, word die konstrukgeldigheid van die kriteria self ondersoek.
- Die netwerk wat die konstruk definieer en die afwyking wat tot die voorspelde observasie lei, moet redelik eksplisiet wees, sodat gevalideerde bewyse behoorlik geïnterpreteer kan word.
- Talle soorte bewyse is relevant vir konstrukgeldigheid, insluitende inhoudgeldigheid, interitem-korrelasie, intertoetskorrelasie, toetskriteriumkorrelasie, bestudering van stabiliteit oor tyd, en stabiliteit onder eksperimentele intervensies. Hoë korrelasie en hoë stabiliteit mag gunstige of ongunstige bewyse vir die voorgestelde interpretasie daarstel, afhangende van die teorie waarop die konstruk gebou is.
- Wanneer 'n voorspelde verband nie voorkom nie, mag die fout in die voorgestelde interpretasie van die toets of in die netwerk lê. Om die netwerk te wysig, sodat dit nuwe observasies kan hanteer, is dieselde as om die konstruk te herdefinieer. Een so 'n nuwe interpretasie van die toets moet met 'n nuwe stel data gevalideer word voordat dit openbaar gemaak kan word. Groot sorg moet gedra word om te voorkom dat 'n *a posteriori* rasionalisering vir behoorlike *a priori* validering gesubstitueer word.
- Konstrukte kan van nature varieer vanaf “suiwer beskrywings” (wat niks meer as die ekstrapolasie van verbande tussen waarnemingveranderlikes is nie), tot hoogs teoretiese konstrukte wat entiteite en prosesse behels wat in hipoteses geformuleer is, of wat met konstrukte in ander wetenskappe in interaksie is.
- Die ondersoek van 'n meetinstrument se konstrukgeldigheid is nie essensieel verskillend van die algemene wetenskaplike prosedures vir die ontwikkeling van bevestigende teorieë nie.

Cronbach en Meehl (1955) sluit hulle verslag af met die stelling dat dit allerbelangrik is dat sielkundiges plek vir konstrukgeldigheid in hulle metodiese denke maak, sodat die rasionaal, die wetenskaplike legitimiteit, en die gevare duideliker kan word. Dit is verkiesliker as die wydverspreide neiging om 'n operasionele metodologie te volg wat navorsing in 'n vorm giet waar dit nie inpas nie.

Die waarde van Cronbach en Meehl se bydrae is beide die statistiese modelle wat hulle daargestel het en die teoretiese fundasie waarop hulle dit gegrondves het. Daarby het die

latere ontwikkeling van die multivariaatmatriks die metodiese benadering tot konstrugeldigheid afgerond (Trochim, 2002, p.1).

Statistiese bronne (Chen en Krauss, 2004; Trochim, 2002; Gliem en Gliem, 2003) stem oor die algemeen saam dat die fomule wat as Cronbach se koëffisiënt α bekend staan, die aangewese statistiese metode vir die berekening van betroubaarheid is. Die beginpunt vir konstrugeldigheid is die versigtige formulering van items en die seleksie van items vir 'n metingskaal, soos byvoorbeeld 'n vyfpuntskaal wat van totale afkeur tot totale voorkeur wissel. Die konsepvraelys word dan op 'n aantal individue toegepas. Elke item in die vraelys meet 'n bepaalde konstrug of meer waarskynlik 'n onderdeel van die sentrale konstrug. Dit is waaroor inhoudgeldigheid gaan. 'n Navorser wil egter seker maak dat die item wel die konstrug meet wat die navorser in gedagte het, naamlik of dit 'n ware telling meebring en wat die foutfaktor in die proses is. Die hipotese oor die verhouding tussen die items en die skaal moet gevolglik getoets word.

Wat die meting van betroubaarheid volgens Cronbach se klassieke koëffisiënt α betref, sal elke waargenome telling (response op 'n item) volgens Statsoft (2003) tot 'n sekere mate die ware telling van die beoogde konsep, sowel as die mate van 'n toevallige fout, meet. Dit word in die volgende formule uitgedruk:

X = tau - foutmeting

In die formule verwys ***X*** na 'n respondent se respons op 'n spesifieke item, ***tau*** na die ware telling op die item ("*true score*") en ***foutmeting*** na die toevallige foutkomponent in die meting. ***Betroubaarheid*** verwys dan na die mate waartoe die telling waarlik die konstrug meet, toegegee dat daar wel 'n geringe mate van 'n toevallige fout kan wees, terwyl die toevallige fout nie 'n invloed op die konstrug uitoefen nie. Toevallige foute sommeer gewoonlik na 0.

Betroubaarheid (α) kan statisties deur middel van 'n indeks gemeet word, naamlik die proporsie van ware tellings uitgedruk as 'n deel van die totale tellings. Die formule is soos volg:

$$\alpha = \sigma^2 \text{ (totale telling)} / \sigma^2 \text{ (totaal waargeneem)}$$

'n Metingskaal moet egter uit 'n aantal stellings bestaan wat elk 'n telling genereer en al die tellings op die skaal moet sommeerbaar wees. As die foutfaktor in elke item waarlik toevallig is, sal dit mekaar na verwagting oor die hele skaal uitkanselleer. Statisties gesproke beteken dit dat die verwagte waarde of gemiddelde van die foutkomponent dwarsoor al die items **nul**

sal wees. Die telling wat die ware konstruk voorstel, sal dan **een** (1) wees. Hoe meer items tot die skaal bygevoeg word, hoe groter sal die ware telling (relatief tot die fouttelling) in die som van die skaal gereflekteer word.

Die aantal items waaruit die skaal saamgestel is, speel ook 'n groot rol in betroubaarheid. Hoe meer items daar is wat 'n konstruk meet, hoe groter is die kans dat 'n akkurate meting sal plaasvind, op voorwaarde dat die items statisties gesproke, wel die konstruk akkuraat meet.

Volgens Chen en Krauss (2004, pp. 225-226) gebruik Cronbach se formule vir betroubaarheidskatting die variansie van elke item, om die variansie van die volle metingskaal mee te bereken. Die variansie van die gesommeerde skaal moet kleiner as die variansies van die som van items wees, as die metings ware tellings meet. Die proporsie van die variansie van ware itemtellings kan bereken word deur die som van die itemvariensies met die variansie van die gesommeerde skaal te vergelyk. Die formule vir Cronbach se betroubaarheidkoëffisiënt, is soos volg:

$$\alpha = (k/(k-1)) * [1 - \sum (s_i^2)/s_{som}^2]$$

In die formule dui die s_i^2 op die variansies vir die individuele items k ; en s_{som}^2 dui op op die variansie van die som van al die items. As daar geen ware tellings, maar slegs foutmeting in die items is, sal die variansie van die som dieselfde wees as die som van die variansies van die individuele items. In só 'n geval sal α (die alfakoëffisiënt) gelyk aan **nul** wees.

Net so sal $1 - \sum (s_i^2)/s_{som}^2$ gelyk wees met $(k-1)/k$. Word dit met $k/(k-1)$ vermenigvuldig, is die antwoord 1.

Cronbach se α word vir die doel van die proefskrif met behulp van rekenaarsagteware bereken. Volgens Gliem en Gliem (2003, p. 86) sal 'n itemanalise wat met behulp van rekenaarsagteware gedoen word, die volgende indekse voortbring:

- **Skaalstatistiek:** Die opsomming van die items waaruit die skaal bestaan.
- **Itemgemiddeldes.**
- **Itemvariensies.**

- **Interitemkorrelasies:** Beskrywende inligting van die korrelasie van elke item met die som van die oorblywende items. Dit begin by die korrelasie van die eerste item met die som van die oorblywende items, dan die korrelasie van die tweede item met die som van al die ander items, totdat al die items met die som van die oorblywende items gekorreleer is. Die gemiddelde van die interitemkorrelasies is die r in die $\alpha = rk / [1 + (k - 1) r]$ formule, waar k die aantal items is wat oorweeg is.
- **Itemtotale:**
 - **Die skaalgemiddelde as 'n item uitgelaat word:** Sodra 'n item uitgelaat is, word al die ander items vir al die individue opgetel en die gemiddelde bereken. Dit beraam dus betroubaarheid met die uitsluiting van die betrokke item.
 - **Die skaalvariansie van so 'n verkorte toets:** Die variansie van bogenoemde gesommeerde items.
 - **Die gekorrigeerde korrelasie vir die itemtotaal:** Dit is die korrelasie van die aangewese item met die gesommeerde telling van al die ander items. 'n Algemene reël is dat dié indeks ten minste 0.40 moet wees om as 'n geskikte item beskou te kan word.
 - **Gekwadreerde meervoudige korrelasie:** Dit is die voorspelde meervoudige korrelasiekoëffisiënt wat verkry is deur die betrokke item te regresseer.
 - **Alfa as een item uitgelaat word:** Dit is die belangrikste kolom in die tabel, aangesien dit Cronbach se betroubaarheidkoëffisiënt vir interne konsekwentheid weergee, as 'n betrokke item uit 'n skaal verwyder word. Die waarde word dan vergelyk met die waarde onder aan die tabel om te bepaal of die item uitgelaat moet word of nie. As 'n bepaalde item uit 'n skaal weggelaat word, kan dit meebring dat 'n finale telling beter of swakker daaraan toe is. Dit gee dus 'n aanduiding van watter items by 'n vraelys ingesluit of uitgesluit moet word.
 - **Alfa:** Die Cronbach koëffisiënt α vir interne betroubaarheid.
 - **Gestandaardiseerde item Alfa:** Dit is die koëffisiënt α as al die skaalitems gestandaardiseer is. Dié indeks word slegs gebruik in gevalle waar individuele skaalitems in 'n toets nie dieselfde geskaal is nie.

Cronbach se betroubaarheidkoëffisiënt wissel tussen 0.00 en 1.00. Hoe nader die koëffisiënt aan 1.00 is, hoe groter is die interne betroubaarheid van die items op die skaal. Op grond van die formule $\alpha = rk / [1 + (k - 1)r]$ waar k die aantal items is wat oorweeg is en r die gemiddelde van die interitem korrelasies is, word die grootte van α bepaal deur beide die aantal items op 'n skaal en die gemiddelde van die interitemkorrelasies (Gliem en Gliem, 2003, p. 88).

George en Mallery (2003, p. 231) noem die volgende algemene reëls vir die interpretasie van α :

- Uitstekend: $\alpha > 0.90$
- Goed: $\alpha > 0.80$
- Aanvaarbaar: $\alpha > 0.70$
- Te betwyfel: $\alpha > 0.60$
- Swak: $\alpha > 0.50$
- Onaanvaarbaar: $\alpha < 0.50$

Gliem en Gliem (2003, p. 88) se gevolgtrekking is dat dit noodsaaklik is om Cronbach se koëffisiënt α vir interne betroubaarheid vir enige skaal of subskale te gebruik. Vir die doeleindes van die onderhawige ondersoek is van Cronbach se koëffisiënt α gebruik gemaak om die betroubaarheid van die vraelys te bepaal. Die resultaat word in hoofstuk 15, gedeelte 15.10 wat oor die vraelys handel, bespreek.

14.3.1.2 Eenrigting-variensieontleding met Scheffé se toets

Henry Scheffé is 'n Duitser wat in Amerika grootgeword het en homself as ingenieur bekwaam het. Sy belangstelling in statistiek noop hom om 'n tweede loopbaan as dosent in statistiek te volg. Hy doen intensiewe navorsing oor lineêre statistiek, met spesifieke verwysing na variensieontleding en ontwikkel die alombekende Scheffé toets vir variensieontleding. Harvey (1995), Stockburger (1998), Hopkins (2000), Gujarati (2003), asook Mendenhall en Sincich (2003) bied almal 'n oorsig van moontlike statistiese metodes en die doel waarvoor elke metode gebruik word. Volgens hulle uiteensettings is Scheffé se toets by uitstek geskik vir die vergelyking van groepe waar voor- en opvolgmetings betrokke is. Volgens die webblad www.ocair.org (2002) van OCAIR (**Overseas Chinese Association for Institutional Research**) is Scheffé se statistiese prosedure een van die mees konserwatiewe, veelsydige en vaartbelynde metodes wat daar is om komplekse datastelle te vergelyk.

Eenrigting-variensieontleding is aanvullend tot die t toets. Laasgenoemde dui aan of twee groepe wat vergelyk word, noemenswaardig verskil, al dan nie. Eenrigting-variensieontleding soek na betekenisvolle verskille in gevalle waar drie of meer groepe vergelyk word en maak

‘n “sambreel-” of oorhoofse uitspraak of die drie of meer groepe noemenswaardig verskil. Indien wel, word die groepe na die eenrigting-variëansieontleding twee-twee afgepaar en met Scheffé se toets op ‘n post hoc grondslag vergelyk.

Volgens MacFarland (1998) is die voordele van Scheffé se toets die volgende:

- Dit is ‘n konserwatiewe en betroubare toets.
- Dit verminder die kans om ‘n Tipe I fout te begaan en die nulhipotese te verwerp in plaas van te aanvaar.
- Die maak van **F** waardes gebruik om betekenisvolle verskille tussen twee stelle data te meet.
- Dit maak van die **k** waarde van die oorspronklike eksperiment gebruik om die verspreidingsfout (vg) tussen die waardes te bereken.
- Scheffé maak van dieselfde kritieke waarde van F in die F-tabelle as ANOVA gebruik.
- Die toets maak voorsiening vir berekeninge wat nie samehangend deur ‘n t toets gedoen kan word nie.

Volgens MacFarland (1998) is Scheffé se metode ‘n nuttige hulpmiddel om komplekse probleme in die werklike lewe te ontleed, aangesien die metode, in teenstelling met t toetse, kompleksiteit in ag neem. Stockburger (1998) meen dat Scheffé se toets geskik is in gevalle waar ‘n navorser die effektiwiteit van verskillende terapeutiese metodes in vergelyking met mekaar wil bepaal. Hy meld dat veelvuldige t toetse wel vir dié doel gebruik kan word, dog die probleem is dat in die geval van verskeie groepe, te veel t toetse gedoen moet word om al die tellings met mekaar te vergelyk, aangesien t toetse ‘n geometriese funksie vorm namate die aantal groepe vermeerder. Dit maak die ontleding van resultate uiters kompleks, terwyl die kans dat foute begaan kan word, grootliks vermeerder. Daar is verskillende toetse beskikbaar om veelvuldige vergelykings te doen, soos LSD (“*Least Significant Difference*”), Tukey se Alternatiewe Prosedures en Scheffé se toets. In gevalle van ANOVA waar die t toets nie bruikbaar is nie of aangevul moet word, maak die SAS sagteware van Scheffé se toets gebruik.

Die navorser bepaal self watter graad van betekenisvolheid vir die sinvolle interpretasie van berekeninge verkies word, naamlik 99%, 95% of 90%. Dit is altyd wenslik om na die hoogste mate van betekenisvolheid te streef, naamlik 99% of selfs 99,9% omdat dit geleentheid vir verkeerde aannames beperk. Dit verhoog wel die kans op ‘n Tipe II fout.

In gevalle waar die invloed betekenisvol is, kan verdere berekening gedoen word, aangesien 'n berekende waarde slegs aandui of daar 'n betekenisvolle verskil is. Dit sê nog niks van die aard van die invloed nie. Dit is dikwels voldoende om slegs na die grootte van die gemiddeldes te kyk. Die inligting kan byvoorbeeld grafies voorgestel word om 'n beeld van die verskille te verskaf. Daar is egter toetse om te bepaal wat die aard van die invloed in so 'n geval is.

Ten einde 'n kwalitatiewe saak op 'n kwantitatiewe wyse uit te druk, word van hipotesestelling gebruik gemaak. Hipoteses is prosedures om besluite oor statistiese syfers te neem. Eerstens word die hipotese gestel dat daar geen verskil tussen twee of meer stelle data is nie (die nulhipotese of H_0). Dit is volgens Stockburger (1998) die logiese beginpunt as 'n navorser wil bepaal of daar 'n verskil tussen 'n aantal stelle data is, naamlik om te begin by die aanname dat daar geen verskil is nie. As H_0 waar is, beteken dit dat die intervensie geen betekenisvolle verskil gemaak het nie. As H_0 nie behou word nie, beteken dit dat die alternatiewe hipotese (H_a) waar is. Die alternatiewe hipotese kom daarop neer dat daar wel 'n verskil tussen die vergelykinggroepe is. Dit sal egter nog nie duidelik wees waar die verskil voorkom nie.

Dit is moontlik om 'n fout met hipotesetoetsing te maak. Die eerste soort fout is die geval waar H_0 verwerp in plaas van aanvaar word. In dié geval is die nulhipotese waar, naamlik dat daar geen betekenisvolle verskil tussen die stelle data is nie, dog die statistiese resultaat dui die teenoorgestelde aan (die Tipe I fout). In die praktyk beteken dit dat die intervensie nie 'n verskil aan die deelnemers se gedrag maak nie. As gevolg van die fout verwerp 'n navorser egter H_0 in plaas van om dit te aanvaar. Dit staan as 'n Tipe I fout bekend. Dit beteken dat 'n navorser in die intervensie sal glo terwyl die intervensie in werklikheid niks beteken nie. Die waarskynlikheid dat so 'n fout kan voorkom, word ook statisties bepaal.

Aan die ander kant kan 'n navorser die nulhipotese aanvaar, terwyl dit eintlik verwerp moes word, naamlik 'n navorser kan aanvaar dat die intervensie geen verskil in gedrag meegebring het nie, terwyl dit in werklikheid 'n betekenisvolle verskil meegebring het (die Tipe II fout). Die navorser sal dan verkeerdelik meen dat die intervensie betekenisloos is, terwyl dit in werklikheid noemenswaardig is. Scheffé se toets is ontwerp om sensitief te wees om hierdie soort foute te voorkom.

14.3.1.3 Hotelling se T^2 toets vir veranderingprofile

Hotelling se T^2 toets vir 'n vergelyking van betekenisvolle verskille tussen die profile van 'n proef- en kontrolegroep is die volgende statistiese model wat vir die onderhawige ondersoek aangewend word.

Harold Hotelling (1895-1973) was volgens Kruse (2005) 'n joernalis wat 'n doktorsgraad in Wiskunde aan die Universiteit van Princeton verwerf het en sy kennis van statistiek in die diverse velde van joernalistiek, politieke wetenskap, bevolkingstatistiek en voedselvoorsiening aangewend het. Hy het statistiekdepartemente by verskeie universiteite tot stand gebring en word volgens Kruse as 'n pionier op die gebied van wiskundige statistiek en ekonomie in die 20e eeu beskou. In 1931 het Hotelling na bewering 'n beroemde aanbieding oor hipotesetoetsing gemaak waarin hy die konsep van "vertrouensvlakke" verduidelik het. Sy grootste bydrae is egter op die gebied van meerveranderlike statistiese ontledings. Hy het die konsep van 'n *komponent* presies geformuleer en implikasies, berekeningprosedures en statistiese afleidings uitgewys. Daarbenewens het hy in 1953 'n geskrif van meer as 30 bladsye oor die verspreiding van die korrelasiekoëffisiënt gepubliseer. Sy verdere publikasies sluit navorsing oor die wiskunde, wiskundige ekonomie, teoretiese en toegepaste statistiek, opvoedkundige wysbegeerte, biografiese sketse en boekresensies in. Deur die jare het Hotelling talle statistiese probleme aangespreek, nuwe ontwikkelings tot stand gebring en twee kragtige rekenaarprogramme daargestel, soos byvoorbeeld Hotelling se T^2 toets in PASS (*Power Analysis Software*). Ravindra Khattree en Dayanand Naik (1999) het die programmatuur vir die SAS sagteware in die SAS PROC module aangepas. Volgens Wolfinger en Chang (2003), van die SAS Instituut, behels die program die tradisionele enkel- en meerveranderlike benaderings tot ontleding van profile. 'n Profiel is 'n saamgestelde konstruk wat uit 'n aantal elemente of subkonstrukte bestaan, soos byvoorbeeld Cattell se bekende 16PF wat 'n persoonlikheidsprofiel met 16 elemente weerspieël.

Hotelling se T^2 toets, ook 'n oorhoofse meerveranderlike statistiek, staan met profielanalise in verband. Volgens Tabachnick en Fidell (1989, p. 437) is 'n profielanalise 'n spesiale aplikasie van meerveranderlike variansieontleding (MANOVA). Die implikasie is dat Hotelling se T^2 toets vir die vergelyking van die profile van 'n proef- en kontrolegroep aangewend kan word. Twee soorte berekeninge word in dié verband gedoen, naamlik oorhoofse berekeninge om te bepaal of twee profile betekenisvol van mekaar verskil, al dan nie. Indien die profile wel noemenswaardig verskil, word t toetse gebruik om profielelemente twee-twee af te paar ten einde te bepaal waar die betekenisvolle verskille geleë is.

Die statistiese model behels verskeie berekeninge, naamlik die gemiddelde profiele vir elk van die proef- en kontrolegroepe, die vektor van verskille tussen die gemiddeldes en die berekening van die binnegroepse kovariansiematriks sowel as die omgekeerde binnegroepse kovariansiematriks. Hierna word Mahalanobis se D^2 waarde, Hotelling se T^2 waarde en die F waarde bereken. Gewone t toetse word vervolgens vir elke afsonderlike element bereken met inagneming van die vryheidgrade vir elkeen van die afhanklike veranderlikes (in dié geval die fases/roetes). Die beduidenheid van Hotelling se T^2 waardes word dan vervolgens met die kritieke waarde van F in die F tabelle vergelyk.

Weisstein (1999) skryf dat die F verspreiding ontstaan wanneer twee waargenome steekproewe dieselfde variansie het. As \mathbf{X}_m^2 en \mathbf{X}_n^2 byvoorbeeld onafhanklike variates is wat volgens die χ^2 verdeling versprei is, met m en n vryheidgrade, kan 'n syfer $\mathbf{F}_{n,m}$ as die verhouding van die verstrooiings ("dispersions") van die twee verspreidings gedefinieer word, naamlik $\mathbf{F}_{nm} = (\mathbf{X}_n^2/n) / (\mathbf{X}_m^2/m)$. Die ratios het 'n F verdeling op die domein $[0, \infty)$, met 'n waarskynlikheidsfunksie $f_{n,m}^{(x)}$ en 'n kumulatiewe verspreidingsfunksie $\mathbf{F}_{n,m}^{(x)}$. Die gemiddelde (μ), variansie (σ^2), skeefheid (γ_1) en kurtose (γ_2) word bereken. Die waarskynlikheid dat F so groot sal wees as wat dit is, as die eerste verspreiding 'n kleiner variansie as die tweede verspreiding het, word as $\mathbf{Q}(\mathbf{F}_{n,m})$ aangedui. Hotelling se T^2 toets behels gevolglik spesifieke berekeninge, wat volgens Gaccione en Blanchard (2003) met behulp van die eksponensiële groei in rekenaartegnologie vergemaklik word.

Dit is nodig om Hotelling se T^2 toets na afloop van die ANOVA en Scheffé berekeninge te doen, ten einde te bepaal watter profiele betekenisvol van mekaar verskil. 'n Betekenislose verskil tussen die gemiddelde profiele van die voor- en tussenmetings, met 'n betekenisvolle verskil tussen die profiele van die proef- en kontrolegroepe tydens die opvolgmeting, sal beteken dat die werkwinkel 'n daadwerklike verskil in die hantering van verandering gemaak het.

14.3.1.4 Diskriminantontleding

Diskriminantontleding is 'n statistiese prosedure wat gebruik word vir die differensiële toewysing van persone in verskillende groepe op grond van lineêre kominasies van voorspelbare veranderlikes.

Cascio (1998, p. 253) omskryf dit soos volg:

"Discriminant analysis is a statistical procedure whose aim is to distinguish maximally between groups on the basis of multivariate information that is combined in a linear fashion."

Die oogmerk met diskriminantontleding is om die akkuraatheid van toedeling van persone in die proef-en kontrolegroepe te evalueer.

14.3.2 Aanwending van SAS/STAT sagteware

Vir die berekening van die statistiek, word van die SAS/STAT sagteware van die SAS Instituut, gebruik gemaak. SAS/STAT is 'n kragtige rekenaarprogram waarvan die Universiteit van Pretoria gebruik maak om statistiese ontleding vir verskeie doeleindes te doen. Volgens die inligting op die Instituut se webblad (SAS.com), lewer SAS kragtige sagteware om data te manipuleer en te ontleed, dog wat op 'n maklike wyse gebruik kan word.

Die SAS Instituut is 'n markleier op die gebied van nuwe generasie intelligente sagteware en dienste, wat organisasies en kliënte in staat stel om hulle kennis aangaande sake daadwerklik te verbreed. SAS programme word deur meer as 40 000 eindgebruikers benut, insluitende 96 van die top 100 organisasies wie se name op FORTUNE Global 500® gelys is.

SAS is dan ook na bewering die enigste verskaffer wat oor die vermoë beskik om massiewe hoeveelhede data akkuraat te integreer en te ontleed. SAS/STAT voorsien gebruikers van die nuutste statistiese tegnieke om volledige statistiese analise te kan doen. Die lys kliënte wat van die SAS Instituut se produkte gebruik maak, is indrukwekkend en getuig van die integriteit van die beskikbare SAS sagteware.

Ten einde die sagteware te gebruik, is die onverwerkte data wat met behulp van die vraelyste ingesamel is, volgens die voorskrifte van die SAS/STAT sagteware voorberei en noukeurig ingesleutel. Daar is ook by herhaling seker gemaak dat die data foutloos ingesleutel is ten einde 'n eksakte resultaat te verseker.

14.4 Korrekte gevolgtrekkings

Cascio (1987, p. 393) beklemtoon die belangrikheid om korrekte gevolgtrekkings uit resultate te maak, veral waar kontrolegroepe in die navorsingontwerp ter sprake kom. Golembiewski et al., (1976, 1980) onderskei tussen drie soorte veranderinge wat tydens pre-post intervensies gemeet word, en veral by intervensies wat van perseptuele metings gebruik maak, voorkom:

- **Alfaveranderinge:** Dit dui op 'n werklike verandering in gedrag oor tyd, relatief tot 'n instrument waarmee die gedrag gemeet word. Die opvolgmeting toon 'n beweging op die metingskaal wat die realiteit reflekteer en dus 'n akkurate wysiging in vergelyking met die voormeting weerspieël.
- **Betaveranderinge:** Dit verwys na 'n herkalibrasie van 'n metingskaal deur 'n respondent na afloop van die intervensie. Gedrag wat byvoorbeeld as bogemiddeld op 'n gedraggeankerde skaal tydens die voormeting beskou is, mag na afloop van die intervensie as gemiddeld of laer aangedui word. Dit kom voor omdat 'n respondent se begrip van die aangeleentheid tydens die intervensie gekalibreer is en hy of sy die saak nou in 'n ander lig sien.
- **Gammaveranderinge:** Dit verwys na 'n herkonseptualisering van die betekenis van een of ander gedragdomein na afloop van die intervensie, soos byvoorbeeld voor 'n werkverrykingprojek mag die begrip "diskresie" verwys na die vermoë om tussen kollegas rond te beweeg en gesprekke te voer, dog na afloop van die intervensie mag dit verwys na die vermoë om besluite te neem. Gammaverandering gaan gewoonlik met 'n groot skuif in paradigma, perspektiewe of verwysingraamwerke gepaard. Aangesien die intervensie in die onderhawige ondersoek wel paradigmaskuiwe wil bewerkstellig, sal gammaveranderinge beslis ter sprake wees.

Dit is dus belangrik om te spesifiseer na watter soort verandering die metings verwys, ten einde te voorkom dat die verkeerde gevolgtrekkings gemaak word. Die praktyk leer egter dat al drie bogenoemde soorte veranderinge tegelyk mag voorkom, wat 'n onderskeid baie moeilik sal maak.

Verskeie navorsers (Randolph en Edwards, 1978; Bedeian, Armenakis en Gilson, 1980; Terborg, Howard en Maxwell, 1982; Buckley en Armenakis, 1987; en Millsap en Hartog, 1988) het die saak in die literatuur goed deurtrap en beveel oor die algemeen aan dat

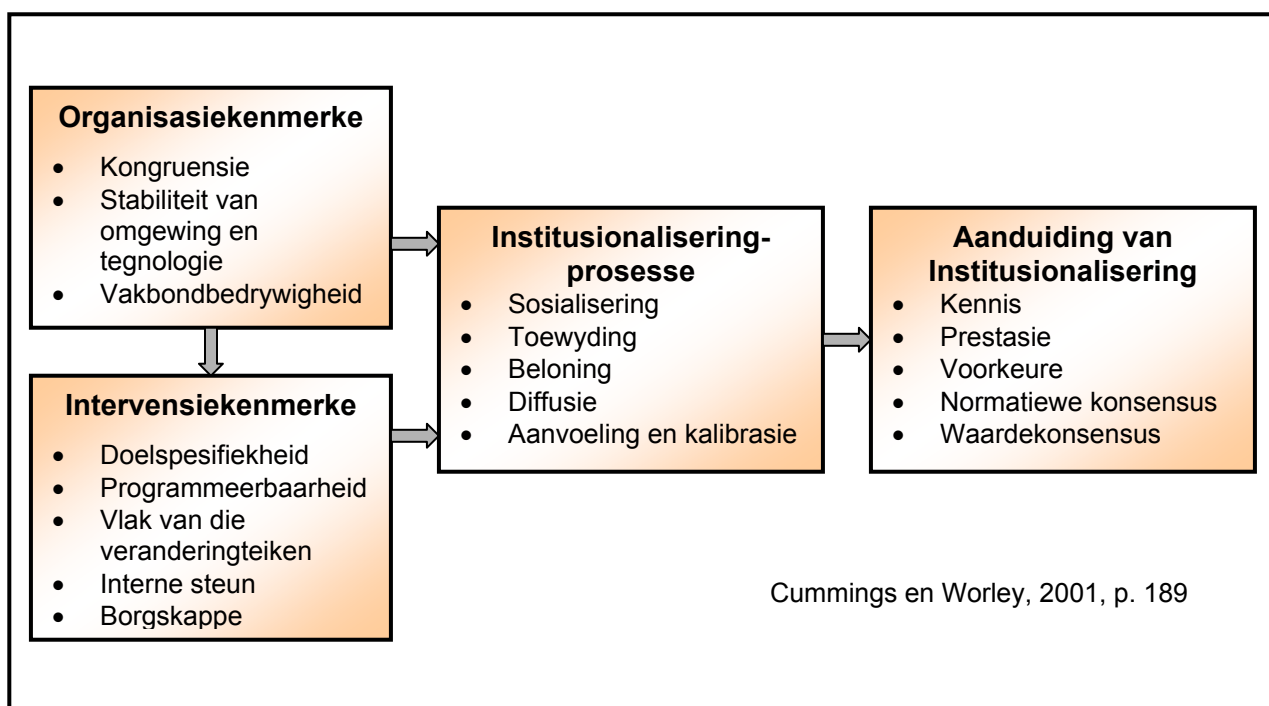
vraelyste met ander tegnieke soos onderhoude en objektiewe rekords aangevul word, ten einde die waarde van die resultate te verhoog. In die geval van die onderhawige ondersoek word dit deur middel van fokusgroepe na afloop van die opvolgessies gedoen.

14.5 Evaluering en permanentheid

'n Vraag wat ook aandag moet geniet, is die permanentheid van die verandering wat deur die intervensie meegebring is. Dit gaan hier oor die institusionalisering van verandering. Kan daar van institusionalisering gepraat word in gevalle waar veranderinge mekaar só vinnig opvolg, dat daar weinig permanensie in die praktyk voorkom? Cummings en Worley (2001, p. 186) meen dat die institusionalisering van verandering ter sprake kom sodra verandering geïmplementeer en effektief is. Die skrywers meen egter dat alhoewel institusionalisering 'n belangrike aspek van 'n intervensie is, daar weinig empiriese navorsing in dié verband is. Hulle verwys wel na die werk van Goodman en Dean (1982) wat 'n raamwerk voorstel van faktore wat die institusionalisering van verandering beïnvloed.

Die raamwerk word in figuur 14.5 hieronder aangebied.

Figuur 14.5: Raamwerk vir die institusionalisering van verandering



Volgens dié raamwerk sal kenmerke van 'n organisasie sowel as kenmerke van 'n intervensie die proses van institusionalisering beïnvloed. Laasgenoemde sal weer die mate van institusionalisering bepaal. Daar is vyf aanduidings van institusionalisering, wat in die volgende volgorde moet voorkom alvorens die verandering 'n permanente deel van gedrag word:

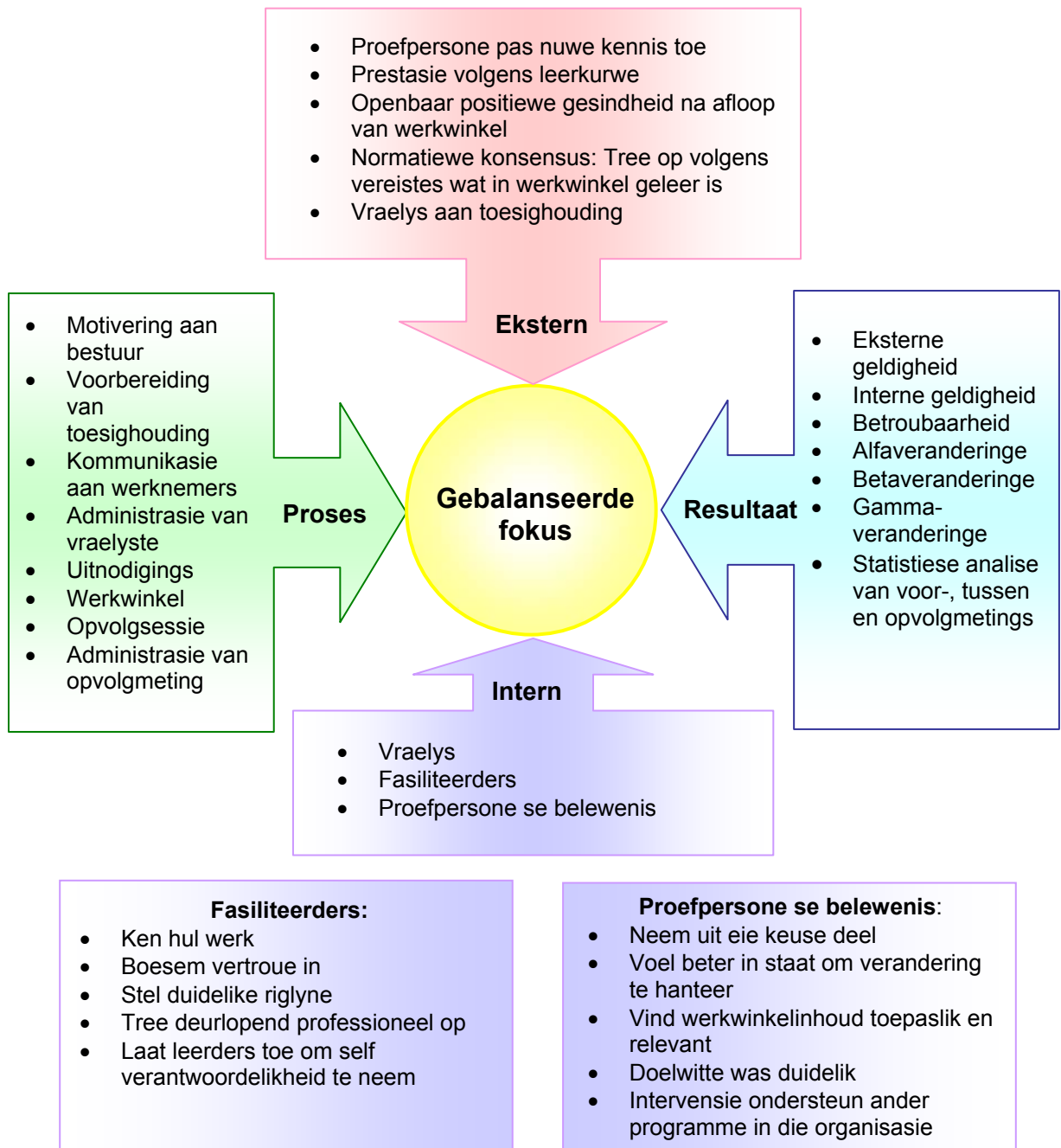
- **Kennis:** Individue moet oor genoegsame kennis van die gedrag wat met die intervensie geassosieer word, beskik ten einde die gevolge daarvan te verstaan en die gedrag toe te pas.
- **Prestasie:** Dit dui op die mate waarin en frekwensie waarmee intervensiegedrag toegepas word. Dit word bereken as die persentasie persone in die groep wat wel die gedrag toepas of die hoeveelheid kere wat die nuwe gedrag wel toegepas word. Die tydperk wat die nuwe gedrag volgehou word, is 'n ander belangrike aspek van prestasie.
- **Voorkeure:** Dit dui op individuele aanvaarding van intervensiegedrag en die positiewe gesindheid wat jeens die gedrag geopenbaar word, soos byvoorbeeld gemeet in 'n vraelys.
- **Normatiewe konsensus:** Dit kom voor wanneer individue die voorgeskrewe gedrag aanvaar en in lyn met die strategie van die organisasie beskou. Hulle tree dan volgens die vereistes van die intervensiegedrag op.
- **Waardekonsensus:** Normatiewe konsensus met betrekking tot intervensiegedrag gee mettertyd aanleiding tot die vestiging van bepaalde waardes op grond van die gedrag.

'n Intervensie is volgens Cummings en Worley (2001, p. 193) slegs geslaag as al vyf die aanduidings van institusionalisering voorkom. Die aanwesigheid van waardekonsensus is die waarborg dat al vier die voorafgaande gedragwyses ook teenwoordig is. Vir die ondersoek is dit dus belangrik dat proefpersone kennis dra van die intervensiegedrag, dit in die praktyk toepas, 'n positiewe gesindheid jeens die gedrag openbaar, norme op grond van die gedrag vestig en waardes op grond van normatiewe konsensus ontwikkel.

Die doel van evaluering is om deur middel van 'n gepaste navorsingontwerp te bepaal of die intervensie die verlangde resultate bereik het. Alhoewel 'n gebalanseerde stel metings vir enige intervensie nodig is, sal die onderhawige ondersoek by wyse van interne en eksterne metings op die evaluering van resultate fokus, met inagneming van die leerinhoud.

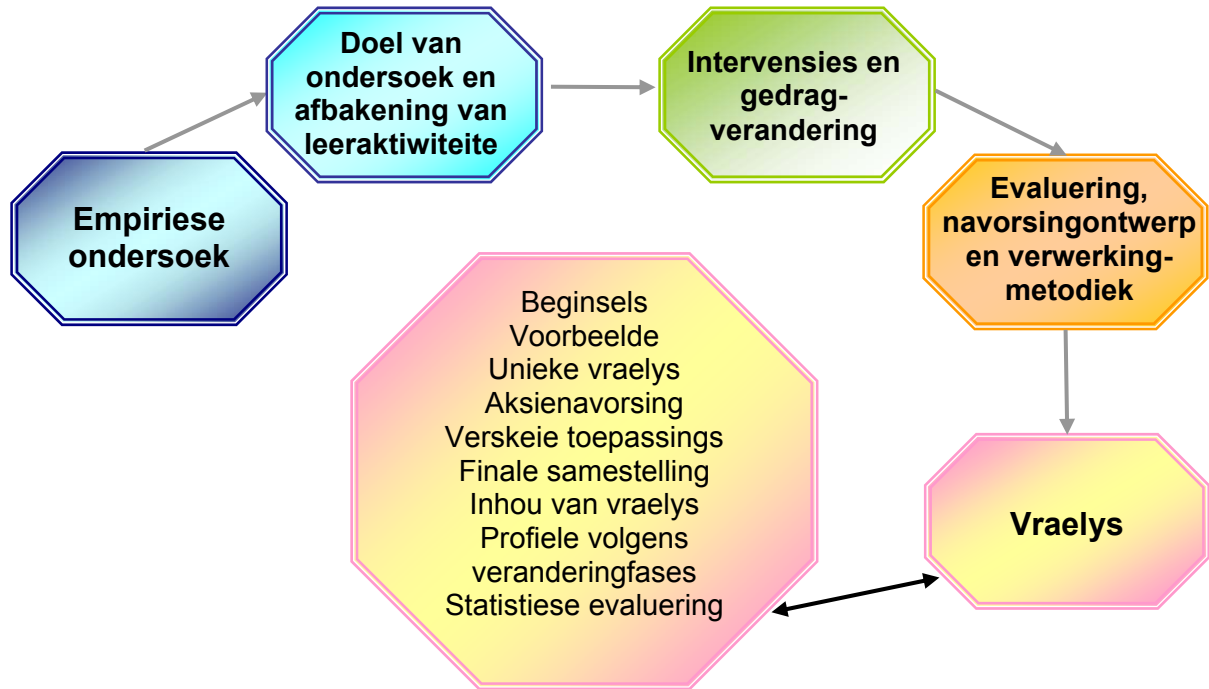
Die bepaling van die relevansie van die intervensie val buite die bestek van die ondersoek, aangesien dit nodig is om eers te bepaal of die werkwinkel wel die gewenste resultate lewer en of die resultate oor tyd wel permanensie aanneem. Die koste-effektiwiteit van die werkwinkel in vergelyking met ander tradisionele metodes, sowel as die bekwaamheid van die fasiliteerders, word voorveronderstel. Die evalueringmodel vir die onderhawige ondersoek word in die figuur 14.6 saamgevat.

Figuur 14.6: Evalueringmodel vir ondersoek



Die belangrikste instrument vir evaluering is 'n vraelys wat spesiaal vir dié doel ontwikkel is. Alle relevante aspekte van die vraelys word in die volgende hoofstuk aangespreek, soos in figuur 14.7 hieronder aangedui word.

Figuur 14.7: Vooruitskouing: vraelys



15 Vraelys

15.1 Inleiding

Menslike gedrag fasineer weetgieriges al vir eeue. Die vroegste filosowe, soos Plato en Sokrates, het reeds konseptuele raamwerke wat menslike gedrag ten grondslag lê, gepostuleer in die soeke na verklarings en voorspellingmoontlikhede. Wanneer konseptuele raamwerke deur genoegsame bewyse gerugsteun word, neig weetgieriges om veralgemenings op grond daarvan te maak om sodoende die kennisgeheel van menslike gedrag uit te brei. Dit is te verstane, aangesien individue in verskillende omstandighede dieselfde kan optree, en in dieselfde stel omstandighede heeltemal verskillend kan optree. Nadere waarneming toon ook dat individue 'n hele stel kenmerke openbaar wat 'n bepaalde gedragmanifestasie ten grondslag lê. As onderliggende kenmerke verstaan en beskryf kan word, word dit moontlik om gedrag te voorspel, te beheer en te verander. Dié besef het weetgieriges by die meting van gedrag uitgebring. As owerste response van individue gemeet kan word en stimulerende omstandighede geskep kan word om response te wysig, word die onmoontlike meteens moontlik. 'n Kombinasie van die sielkunde en statistiek het geleerdes dan ook in die 20^{ste} eeu in staat gestel om 'n kwantumsprong ten opsigte van kennis van menslike gedrag te maak. Kwaliteite kan van gedrag afgelei word en beide kan deur middel van die regte intervensies verander word, op voorwaarde dat 'n afhanklike veranderlike in die navorsingproses gemeet en gekwantifiseer kan word. 'n Vraelys is een van die kragtigste instrumente om menslike kwaliteite te konseptualiseer, te meet en mee te verander.

Moorhead en Griffin (1989, p. 770) beskryf 'n vraelys as 'n versameling geskrewe vrae met die doel om respondente se houdings, opinies, persepsies en/of demografiese kenmerke te bepaal. 'n Respondent vul die vraelys in en besorg dit aan die navorser terug wat dan die inhoud van die vraelys ontleed en afleidings uit die resultate maak. Die samestelling van 'n vraelys is 'n komplekse taak, aangesien vrae daarin verskeie vorms kan aanneem, soos byvoorbeeld veelvuldigekeuse-vrae, oop vrae waar die respondent 'n eie antwoord moet formuleer, ja/nee vrae, en so meer.

'n Vraelys is volgens Nelson en Quick (2000, p. B-14) 'n geskrewe stel vrae waarop 'n respondent antwoorde moet aandui, gewoonlik binne die bestek van 'n aantal alternatiewe wat in die vraelys verskaf word. Daar word verder onderskei tussen vraelyste wat per pos

uitgestuur word en vraelyste wat persoonlik geadministreer word. Die outeur van die proefskrif wil van 'n derde soort vraelys gebruik maak, naamlik 'n vraelys wat elektronies uitgestuur, ingevul en teruggestuur word en wat 'n bepaalde mate van rekenaarvaardigheid van 'n respondent vereis.

'n Vraelys is om twee redes vir die ondersoek belangrik:

- Eerstens is dit die meetinstrument waarmee 'n stel gestandaardiseerde stimuli aan die proef- en kontrolegroepe voorgehou word ten einde bepaalde response by hulle te ontlok, sodat statistiese ontleding en vergelykings gedoen kan word.
- Tweedens is dit 'n belangrike hulpmiddel om insig by deelnemers tydens die werkwinkel en opvolgssessie te bewerkstellig.

As vertrekpunt het die outeur in die literatuur na geskikte vraelyste gesoek vir gebruik tydens empiriese evaluering.

15.2 Beskikbare vraelyste

Daar is lank in die literatuur na voorbeelde vir die samestelling van 'n veranderingvraelys gesoek. Die ondersoek het egter nie veel vrug op gelewer nie. Organisasieontwikkeling-konsultante in 'n internasionale netwerk is ook by wyse van elektroniese pos om insette genader, dog geen bydraes is in dié verband terug ontvang nie. Verskeie persone het egter aangedui dat hulle in so 'n vraelys belangstel, indien die ondersoeker daarin sou slaag om 'n vraelys op te spoor of saam te stel.

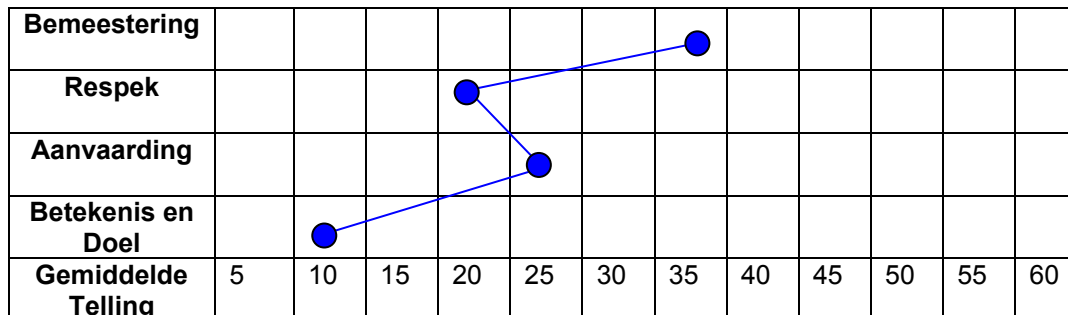
Enkele interessante vraelyste is wel in die literatuur opgespoor en alhoewel nie een vir die doel van die ondersoek geskik was nie, word dit tog interessantheidshalwe gemeld. Elkeen word vervolgens kortliks toegelig.

15.2.1 Vraelys vir sielkundige behoeftebevrediging

Hultman (1998, pp. 29-33) se vraelys meet die behoefte aan bemeestering, respek, aanvaarding, asook betekenis en doel. Die vraelys bestaan uit 60 items wat op 'n vyfpunt-

skaal beantwoord word. Elke dimensie word deur middel van 15 stellings gemeet en die gemiddelde tellings word op 'n matriks in 'n profiel aangedui. 'n Voorbeeld van 'n sielkundige profiel word in figuur 15.1 uiteengesit:

Figuur 15.1: Sielkundige behoeftebevrediging



Volgens Hultman (1998, p. 29) kan sy vraelys vir verskillende doeleindes aangewend word, byvoorbeeld as losstaande meetinstrument om weerstand teen verandering te meet, saam met ander instrumente of 'n onderhoud, of as voor- en opvolgmeting vir evaluasiedoeleindes. Die geldigheid en betroubaarheid van die instrument is nie beskryf nie. Die vraelys kan nuttig aangewend word om bepaalde aspekte te meet, dog is nie geskik vir die doel van die ondersoek bevind nie, aangesien dit slegs motivering van gedrag in terme van behoeftes en vrese meet.

15.2.2 Leerstyylinventaris van Lessem

Die Leerstyylinventaris van Lessem (1991, pp. 92-97) meet sewe verskillende leerstyle deur middel van agt stelle stellings, wat van 1 tot 8 genommer is. Die respondente moet die stellings in volgorde van belangrikheid plaas. Die inventaris verskaf 'n aanduiding van die respondente se leerstyl, soos in hoofstuk 6 uiteengesit is. Ook hierdie vraelys is nie as geskik vir die doel van die ondersoek gevind nie, maar kan nuttig gebruik word indien verskillende leerstyle geïdentifiseer moet word.

15.2.3 Vraelys vir 'n lerende organisasie

Marquardt (1996) het 'n vraelys oor 'n lerende organisasie daargestel. Die vraelys kan met vrag aangewend word om te bepaal hoe ver 'n organisasie op die pad na 'n lerende

organisasie gevorder het. Die vraelys meet vyf verskillende dimensies, naamlik leer, organisasie, mense, kennis en tegnologie deur middel van tien vrae elk. 'n Profiel word opgestel ten einde 'n visuele beeld daar te stel. Organisasies kan die vraelys voordelig gebruik om hulle vordering na 'n lerende organisasie te monitor.

15.2.4 Inter veranderingsiklus

Brock en Salerno (1994) het 'n vraelys saamgestel wat deur middel van 90 items die ses fases in die Inter veranderingsiklus meet. 'n Profiel word op grond van die items verkry, sodat afgelei kan word in watter fase van verandering 'n individu verkeer. Die idee van verskillende beskrywende opsies per vraag het bruikbaar voorgekom, aangesien elke opsie duidelik omskryf word en die respondent nie op instink moet staatmaak ten einde 'n skatting van eie gewaarwordinge op 'n skaal te maak nie. Die outeur het dit goedgevind om hierdie formaat van 'n vraelys op die proef te stel.

15.3 Samestelling van 'n geskikte vraelys

'n Vraelys word uit die aard van die saak versigtig geformuleer, aangesien dit op 'n betroubare wyse inligting oor individue wat dit invul, moet weergee. Brown en Ghiselli (1955, p. 322) stel twee voorwaardes vir vraelyste om bruikbaar te wees:

"Items must be devised that elicit replies that are valid reflections of the given predispositions to be measured and items must be devised that elicit replies that are representative of the predispositions of the individual being examined. If these two conditions are realized, then measurement by frequency of occurrence is justified in inventory and questionnaire procedures."

Deur middel van 'n vraelys kan gedragmanifestasies verreken, met mekaar vergelyk en betekenisvolle verbande bereken word. Uit die aard van die saak moet die items wat in 'n vraelys opgeneem is, werklik die onderliggende konstruk meet en dit dan ook deurlopend op dieselfde wyse beoordeel. Om hierdie rede is dit in die gedragwetenskappe belangrik om vraelyste empiries te valideer. So 'n validasie verhoog die voorspellingwaarde van die vraelysresultate en maak afleidings en veralgemenings daaruit meer betroubaar. Vraelyste wissel gevolglik van instrumente om inligting op 'n gestandaardiseerde wyse te versamel tot

hoogs gesofistikeerde sielkundige toetse wat met groot akkuraatheid aangewend kan word. Die beginsels van die nomologiese netwerk wat deur Cronbach en Meehl (1955) daargestel is (vergelyk hoofstuk 14, gedeelte 14.3), is in dié opsig belangrik, aangesien die konstrukte wat deur die vraelys gemeet word, aan statistiese vereistes moet voldoen.

Daar is deurentyd gepoog om aan Brown en Ghiselli (1955) se twee vereistes te voldoen, sonder om te poog om 'n gestandaardiseerde sielkundige toets daar te stel. Daar is verder deurgaans gepoog om die beginsels soos deur Roszkowski, Davey en Grable (2004) beskryf is, toe te pas:

- 'n Vraelys moet volgens psigometriese beginsels opgestel word ten einde 'n beoogde konsep akkuraat te meet.
- Vraelyste word beoordeel aan die hand van die proses waarvolgens dit opgestel is sowel as die resultate wat dit voortbring.
- Items in 'n vraelys moet verstaanbaar en beantwoordbaar wees en onderskeid tussen verskillende respondente tref.
- Vrae moet die doeleinde of teikengedrag meet waarvoor die vraelys opgestel is.

Volgens genoemde skrywers behels psigometriese beginsels die volgende:

- 'n Groot aantal vrae moet saamgestel word en op 'n geskikte hoeveelheid mense toegepas word om te bepaal of respondente dit verstaan en kan antwoord. Vrae moet eenvoudig en reguit wees en die respondente moet die bewoording daarvan kan verstaan.
- Bruikbare vrae moet geselekteer word en weer op 'n hoeveelheid mense toegepas word om statistiese kriteria te bereken sowel as om vas te stel of die antwoorde geskikte tellings vir interpretasie oplewer.
- Die geldigheid en betroubaarheid van 'n instrument moet aandag kry.

Moorhead en Griffin (1989, pp. 610-615) omskryf ook 'n aantal begrippe wat allerbelangrik vir enige meetinstrument is:

- **Geldigheid** is die mate waartoe die vraelys die konstruk meet wat dit voorgee om te meet. Kerlinger (1973) het heelwat werk op dié gebied gedoen en onderskei tussen drie soorte geldigheid:

- **Inhoudgeldigheid** dui op die mate waartoe 'n instrument die betrokke gedrag voldoende meet.
- **Konvergerende geldigheid** reflekteer die mate waarin response op verskillende vraelysitems dieselfde konstruk meet, soos byvoorbeeld in die geval van die subtoetse van 'n bepaalde intelligensietoets.
- **Diskriminante geldigheid** onderskei items oor die verskillende subkonstrukte van die hoofkonstruk wat geëvalueer word.
- **Betroubaarheid** verwys na konsekwentheid van meting. Verskeie ander begrippe word gebruik om op betroubaarheid te dui, naamlik stabiliteit, voorspelbaarheid en herhaalbaarheid. Indien meer as een persoon 'n bepaalde aspek evalueer, moet hulle evaluasies ook ooreenstem, anders word die betroubaarheid van die evaluasies bevraagteken. Dit staan as beoordelaarbetroubaarheid bekend.
- **Vryheid van vooroordeel** of onpartydigheid dui daarop dat persoonlike voorkeure nie die evaluering beïnvloed nie. 'n Persoon wat 'n vraelys invul, moet dit gevolglik vermy om antwoorde te verskaf wat hy/of sy meen die navorser graag wil hoor. 'n Vraelys moet ook só opgestel word, dat 'n persoon nie kan aflei of 'n sekere antwoord die regte antwoord sal wees nie.
- Waar meer as een antwoord op 'n vraag ter sprake is, kan daar 'n **bepanking op die reeks** antwoorde voorkom. Respondente kan byvoorbeeld neig om dieselfde antwoord op al die vrae te verskaf, soos om met die meerderheid items se inhoud saam te stem. Andersins kan die respondente 'n sentrale neiging openbaar, naamlik om antwoorde in die middel van 'n skaal te selekteer. Dit gebeur omdat 'n respondent nie tussen opsies kan onderskei nie, sodat antwoorde nie 'n akkurate weerspieëling van die werklikheid is nie. Die formaat van die vraelys moet dié probleem ondervang.
- Die **stralekrans effek** kom voor waar respondente deurlopend dieselfde waarde aan al die vrae toeken. Antwoordopsies moet gevolglik nie in dieselfde volgorde by elke vraag voorkom nie.
- **Tydfoute** kom voor in gevalle waar die beantwoording van die vraelys tydgewys van die gebeure wat gemeet word, geskei is. Mense neig om resente gedrag te onthou, dus moet die vraelys nie te lank na gebeure wat gemeet word, geadministreer word nie.

Bogenoemde toestande oefen 'n invloed op die waarde van 'n meting uit en is gevolglik deeglik in ag tydens die onderhawige ondersoek geneem. Die unieke vraelys is verder op grond van die teorie wat in hoofstuk 9 ontwikkel is, saamgestel. Dit het verseker dat die konstrakte wat in gemelde hoofstuk beskryf word, in die vraelys gedek word en die vraelys gevolglik meet wat die navorser wil meet.

Daar is met die vorm en inhoud van die vraelys tydens die voorondersoek geëksperimenteer totdat 'n bevredigende vorm en inhoud gevind is. Eksperimente is by wyse van die beginsels van aksienavorsing uitgevoer en namate die vraelys gestalte gekry het, is die teorie in hoofstuk 9 ook verder ontwikkel.

Aanvanklik is 'n vraelys opgestel wat 'n groot verskeidenheid dimensies van verandering gemeet het, soos byvoorbeeld soorte verandering, redes vir verandering, gevoelens, gedrag, fases in die veranderingsiklus en die NEOCOM-model. Die vraelys was egter lomp en het te lank geneem om in te vul. Dit het wel 'n groot hoeveelheid inligting versamel, maar daar kon nie veel met al die inligting gedoen word nie.

Daarna is 'n vraelys saamgestel wat benewens persoonlike besonderhede, uit 48 vrae bestaan het. Elke vraag het 'n respondent in staat gestel om een uit sewe opsies te selekteer, terwyl elke opsie 'n fase of roete in die veranderingsiklus weerspieël het. Dit het egter gou geblyk dat respondente graag goed wou lyk en dus opsies uit fase 5, 6 of 7 gekies het, terwyl hulle in werklikheid nog lank nie die eise van daardie fases bemeester het nie. Daarby was 48 vrae met altesaam 336 opsies net te veel, aangesien dit te lank geneem het om die vraelys in te vul en die respondente later moeg geraak het.

Uiteindelik is 'n vraelys bestaande uit 26 vrae saamgestel. Vir die doel van die voormeting het elke vraag vyf opsies gebied, naamlik:

- Verlies en afskeid
- Opstand en rebellie
- Twyfel en wanhoop
- Ontnugtering en magteloosheid
- Deurbraak

Daar is geredeneer dat 'n persoon met die aanvang van 'n verandering verlies beleef. Indien 'n persoon egter oor vaardighede beskik om verlies behoorlik te verwerk, sal die persoon

herposisioneer en 'n deurbraak bereik. Persone wat met herposisionering sukkel, sal in die eerste fase vassteek of 'n alternatiewe roete inslaan. Dit is gevolglik voldoende as die vraelys vir hierdie vyf opsies voorsiening maak.

Daar is ook gekyk na 'n vraag met vyf opsies in teenstelling met 'n aparte vraag vir elke opsie waar die respondent op 'n 5 punt-skaal moet aandui in watter mate die vraag toepaslik op sy of haar situasie is. Laasgenoemde metode het egter nie behoorlik tussen die vyf fases en roetes gedifferensieer nie. 'n Vraelys bestaande uit 26 vrae waarvan die respondent elke keer een uit vyf opsies moes selekteer, het na die aangewese metode gelyk om te bepaal hoe 'n respondent ten opsigte van die veranderingsiklus presteer.

Die inhoud van die vyf opsies by elke vraag is volgens die beginsels van gedraggeankerde skale opgestel. Patricia Smith en Lorne Kendall (1963, pp. 149-155) het dié metode ontwikkel. Dit staan as BARS ("*Behaviourally Anchored Rating Scales*") bekend. Die metode kombineer 'n metingskaal met goedbewoorde gedragstellings. Die respondent word geforseer om een van die stellings ten opsigte van elke vraag te selekteer. Dit maak die invul van die vraelys aansienlik makliker vir die respondent en stel die samesteller van die vraelys in staat om bewoording te kies wat die bepaalde konstrukte wat hy of sy will meet, omskryf.

Daar was egter 'n bepaalde dilemma wat oorkom moes word. Dit is moontlik dat respondente met die inhoud van die vraelys vertrou raak en dat hierdie voorkennis hulle response tydens latere metings mag beïnvloed. Om dié probleem te oorbrug, is die volgorde van opsies per vraag asook die volgorde van die vrae in die vraelys, met elke meting verander. Daar is geredeneer dat dit nie 'n effek op die betroubaarheid van die vraelys sal uitoefen nie, dog wel verhoed dat die respondente te vertrou met die inhoud van die vraelys raak.

Die vraelys is verder ook 'n integrale deel van die werkwinkel. Tydens die werkwinkel gebruik deelnemers die resultate om hulle veranderingprofiel te identifiseer. Die doel met die werkwinkel is om hulle te leer om te herposisioneer en 'n deurbraak te bereik. Tydens die opvolgssessie het almal hopelik reeds die deurbraak bereik en verder met die fases in die veranderingsiklus langs beweeg. Om dié rede maak die vraelys wat met die opvolgmeting gebruik word, voorsiening vir 'n verfyning van deurbraakopsies. Respondente moet gevolglik 'n addisionele deel invul waartydens hulle tussen drie verdere opsies kies vir die vrae waar hulle die deurbraakopsie gekies het. Waar die deurbraakopsies in elke vraag tydens die voormetings hoofsaaklik die deurbraakfase beskryf, beskryf dié verdere opsies in die opvolgmeting die volgende drie fases, naamlik:

- Onderzoek en ontdekking
- Begrip en deelname
- Integrasie en handhawing

Daar is geredeneer dat as 'n persoon 'n deurbraak bereik het en vaardighede daarvoor aangeleer het wat nodig is om die verandering effektief te hanteer, die persoon na die verdere drie fases sou voortbeweeg. Dit is gevolglik slegs nodig om die laaste drie fases by die vraelys in te voeg in gevalle waar die persoon reeds die werkwinkel bygewoon het en dan ook bloot net om te bepaal hoe ver die persoon gevorder het. Die rasionaal is dat 'n persoon wat nie 'n deurbraak bereik het nie, nie die take verbonde aan die volgende drie fases kan verrig nie en gevolglik nie die addisionele gedeelte hoof in te vul nie. Die gedeelte van die vraelys word slegs gebruik om die deelnemers te help om hulle vordering in terme van die veranderingsiklus te monitor. Daar is gevind dat dit ook 'n bepaalde motiveringwaarde om die siklus te bemeester, openbaar. Dit dien gemeld te word dat die verdere opsies slegs op die deelnemers geadministreer word nadat hulle die vraelys vir die doel van die opvolgmeting ingevul het, sodat die verdere vrae nie die response op die vraelys kontamineer nie.

Wat die praktiese aanwending van die vraelys gedurende die werkwinkel betref, is daar ook gevind dat dit vir die deelnemers makliker is om eers met die eerste vyf fases te werk en dit konseptueel onder die knie te kry, voordat hulle die ingewikkelder vraelys moet bemeester.

15.4 Aksienavorsing met die vraelys

Die aksienavorsingproses waartydens die vraelys ontwikkel is, word vervolgens kortliks bespreek.

Volgens Chen en Krauss (2004, pp. 225-226) het die welslae van 'n meetinstrument baie met die wyse waarop dit saamgestel word, te make. Dit beteken dat 'n instrument uit geskikte sowel as genoegsame items saamgestel moet word. Verskeie ander faktore speel egter 'n rol by die keuse van items, soos byvoorbeeld die koste om die vraelys te druk, genoegsame tyd vir respondente om die vraelys in te vul wat kan meebring dat respondente wat moeg raak as 'n vraelys te lank is die laaste aantal items sal afskeep.

Met dié aspekte in gedagte, is die volgende stappe gevolg om die vraelys saam te stel:

- **Stap 1: Genereer items:**

Die eerste stap was om 'n aantal items te genereer wat die konstrakte wat die vraelys veronderstel is om te meet, weerspieël. Dit is in wese 'n kreatiewe proses waar soveel as moontlik items geformuleer is. Die hulp van kundige persone is by wyse van fokusgroepe benut sodat hulle 'n bydrae tot die formulering van items kon lewer. Hoe wyer die perspektief van die lede van die fokusgroepe is, hoe beter kans is daar dat goeie items gegenereer sal word.

- **Stap 2: Seleksie van items met 'n optimum moeilikheidsgraad:**

In die eerste weergawe van die vraelys is soveel as moontlik items ingesluit. Die vraelys is vervolgens op 'n steekproef van tipiese respondente waarvoor die vraelys bedoel is, geadminestrer. Die respondente se tellings is bestudeer om bepaalde responspatrone te identifiseer. As die respondente almal saam met 'n bepaalde item stem (of nie saamstem nie), beteken dit dat die item nie tussen die respondente diskrimineer nie. So 'n item voeg geen waarde tot die vraelys toe nie en is verwyder. In wese is na die itemgemiddelde en standaardafwykings gesoek en is items wat ekstreme gemiddeldes en geen (of bykans geen) variansie toon, weggelaat.

- **Stap 3: Seleksie van items met interne konsekwentheid:**

Laastens is items geselekteer wat oor interne konsekwentheid beskik ten einde te verseker dat die instrument betroubaar is. Dit is deur middel van 'n gepaste statistiese model bereken. Dié aspek word later in die hoofstuk bespreek.

Wat die onderhawige ondersoek betref, is daar opsommend soos volg met die samestelling van die vraelys te werk gegaan:

- Beskrywing van moontlike items per vraag aan die hand van die teorie wat in hoofstuk 9 beskryf is.
- Bespreking van items met 'n aantal kollegas ten einde bewoording, sinkonstruksie en betekenis af te rond.
- Eerste toepassing van die vraelys (bestaande uit 48 vrae met sewe opsies elk) op 'n aantal persone (N = 593), wat ingrypende verandering in die werksituasie beleef. (Van die 593 persone was 460 operasioneel, 87 eerstevlak toesighouers, 8 tweedevlak toesighouers en 38 bestuurders).
- Ontleding van itemresponspatrone op 'n spreitabel en uitskakeling van items wat min variansie getoon het.

- Vermydning van vrae wat dubbelsinnig, onduidelik en onsamehangend voorgekom het.
- Tweede toepassing van die vraelys (N = 186) en herhaling van bogenoemde proses.
- Derde toepassing van die vraelys in die onderhawige ondersoek by wyse van 'n voor-, tussen- en opvolgmeting en volledige statistiese ontleding ten einde betroubaarheid en konstruk geldigheid te bepaal.

Die toepassing van die vraelys op verskillende populasies het 'n interessante verloop gehad, wat vervolgens kortliks uitgelig word:

15.4.1 Eerste toepassing van vraelys

Die eerste geleentheid vir die toepassing van die vraelys het hom tydens 'n reeks intervensies voorgedoen wat ingrypende herstrukturering vir werknemers in 'n groot organisasie meegebring het. Die organisasie is nie verwant aan die organisasie van die ondersoek nie. 'n Verskeidenheid faktore in en buite die organisasie het tot die sameloop van intervensies aanleiding gegee:

- Transformatoriese druk om gestalte aan die sogenaamde RDP ("*Reconstruction and Development Program*") te gee deur dienste na minderbevoorregte landburgers uit te brei, wat 'n groter werklading vir die werknemers meegebring het;
- Politieke druk om regstellende aksie toe te pas;
- Verlaging in toetreestandaarde vir die vulling van poste ten einde regstellende aksie toe te pas;
- Verkorte opleidingkursusse om nuutaangestelde kandidate vinniger in die werkmag op te neem ten einde aan die RDP doelwitte gestalte te gee;
- Groter druk op eerstepvlak toesighouers om indiensopleiding te verskaf;
- Herstrukturering ten einde die swart-wit werknemerverhouding in die werkplek meer eweredig te versprei;
- Arbeidonrus en toenemende vakbondaktiwiteite as gevolg van onsekerheid en onstabiele tydens snelle politieke verandering met gevolglike implementering van omvattende stelsels om griewe en dissipline te hanteer;
- Implementering van inligtingtegnologie wat verskeie vlakke van toesighouding onnodig maak en 'n vermindering van personeelgetalle tot gevolg het;
- Herontwerp van besigheidprosesse om by nuwe gerekenariseerde sakestelsels aan te pas.

Dié intervensies het groot verwarring in die betrokke organisasie meegebring, aangesien intervensies nie in samehang met mekaar plaasgevind het nie. Die eerstevlak toesighouers was in die middel van die personeelhiërargie vasgevang en het gesukkel om veranderinge konseptueel te verstaan en by die alledaagse handeling te integreer. In dié tydperk is die vraelys die eerste keer op 'n groep werknemers geadministreer.

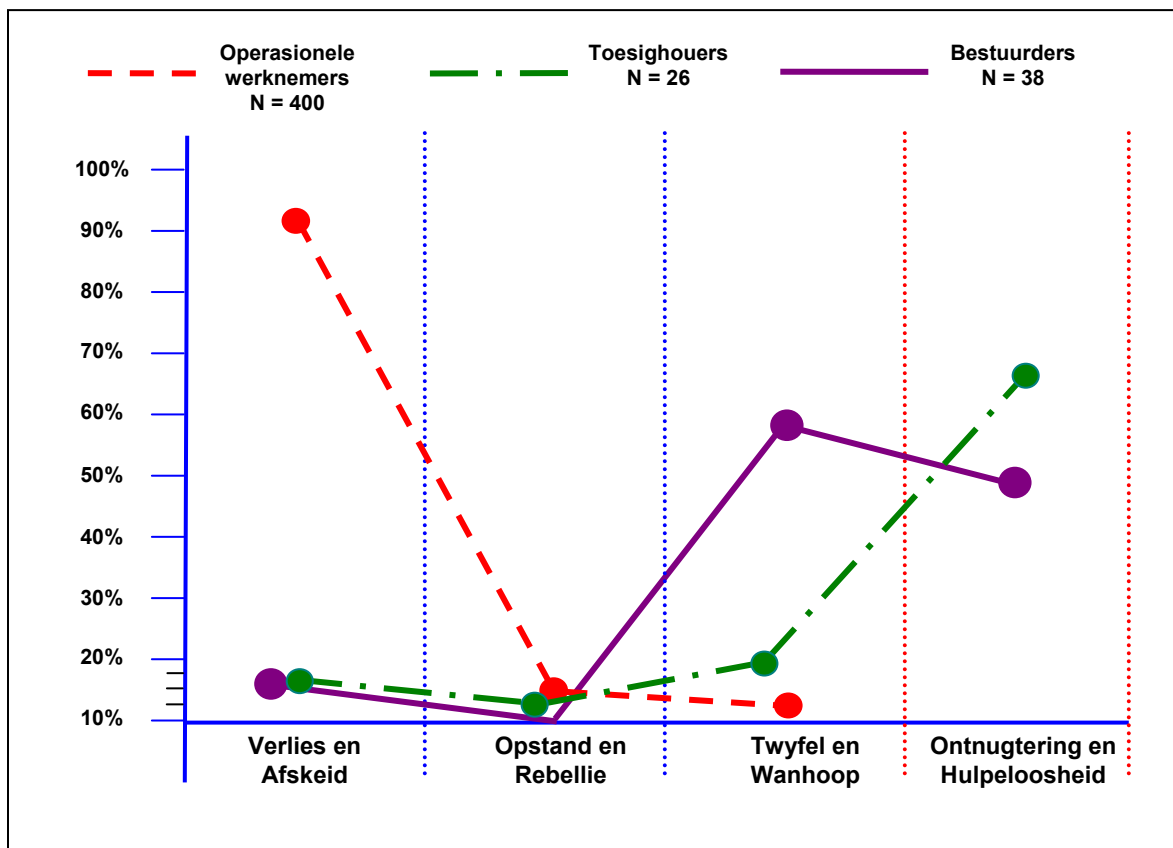
Altesaam 593 werknemers is genader om 'n vraelys bestaande uit 48 items met sewe opsies elk, in te vul. Soveel as 472 werknemers (79,6%) het die vraelys ingevul en terugbesorg. Die resultaat was soos volg:

- Van die 460 operasionele werknemers het 400 die vraelys ingevul, waarvan 90% hulself in die fase van Verlies en Afskeid bevind het. Hulle het aangedui dat die herstrukturering van hul werkgebiede vir hulle 'n groot probleem was en het higiënefaktore soos hoër vervoerkoste na hul werkplek as rede vir hul ongemak aangedui. Daarby het 7% hulself op die alternatiewe roete van Opstand en Rebelle bevind en slegs 3% op die alternatiewe roete van Twyfel en Wanhoop. Vreemd genoeg het niemand van die groep hulle in die fase van Ontnugtering en Magteloosheid bevind nie. Dit is toegeskryf aan die feit dat die operasionele werknemers grotendeels onbewus van die veranderingdinamiek in die organisasie was en slegs op grond van hulle persoonlike belewenisse op die vraelys gerepondeer het.
- Van die 87 eerstevlak toesighouers het 26 die vraelys ingevul (29.9%), waarvan slegs 8% (twee persone) hulself in die fase van Verlies en Afskeid bevind; 4% (een persoon) op die alternatiewe roete van Opstand en Rebelle; 19% (vyf persone) op die alternatiewe roete van Twyfel en Wanhoop; en 69% op die alternatiewe roete van Ontnugtering en Magteloosheid. Dit was 'n onbevredigende toedrag van sake dat die toesighouers hulself as slagoffers van omstandighede beskou het.
- Op bestuursvlak het dit nie veel beter gegaan nie. Soveel as 21 van die 38 bestuurders (55%) het hulself op die alternatiewe roete van Twyfel en Wanhoop bevind en 'n verdere 15 (39%) het hulself op die alternatiewe roete van Ontnugtering en Magteloosheid bevind. Laastens het 6% hulle in die fase van Verlies en Afskeid bevind. Van leierskap was daar weinig sprake. Die bestuurders het aangedui dat die veranderinge te veel was en te vinnig op mekaar gevolg het, dat hulle getwyfel het dat dit sou werk, dat daar te veel nuwe mense met onvoldoende opleiding was om die kwaliteit werk te lewer wat daar van hulle verwag is en dat daar te veel ruimte vir onmin met vakbondleiers geskep word deur die

wyse waarop die veranderinge geïmplementeer word. Hulle het glad nie hul weg oop gesien om 'n situasie wat hulle as chaoties beskryf het, te bestuur nie.

Die resultaat van die vraelys op hierdie tydstip word in figuur 15.2 voorgestel.

Figuur 15.2: Vraelysresultate tydens voorondersoek



Die organisasieontwikkelingskonsultante het die resultate indringend bespreek en scenario's geopper waarom die drie posvlakke hulle in drie verskillende fases of roetes bevind het. Gesprekke is ook met 'n aantal van die deelnemende persone gevoer om hul belewenisse kwalitatief vas te stel. Die gevolgtrekkings was soos volg:

- Die operasionele werkers was hoofsaaklik in die eerste fase omdat hulle die verlies van dit wat aan hulle bekend was, beleef het en omdat die veranderinge vir hulle onkoste en ongerief meegebring het. Hulle was egter nie bewus van die groter prentjie van die situasie nie en het op die detail van hul eie probleme gefokus (linkerbreindenke).
- Die toesighouers was ontnugter as gevolg van die eise van die nuwe situasie en het nie opgewasse gevoel om iets daaraan te doen nie. Hulle het dit moeilik gevind om 'n groot

aantal nuwe personeellede in diens op te lei terwyl hulle self deur regstellende aksie bedreig gevoel het. Hulle het ook nie werklik die dinamiek van die situasie verstaan nie, aangesien dit nie behoorlik in konteks gestel is nie.

- Die bestuurders het hoofsaaklik getwyfel of die intervensies sou werk en was ook ontnugter oor die gebeure. Hulle het egter kennis van die groter prentjie gedra, maar nie kans gesien om die situasie te bestuur nie.

Indringende onderhoude is met fokusgroepe op al drie vlakke gevoer om te bepaal wat die werklike probleme was. Die bevinding was dat die vraelys die situasie korrek weerspieël het, naamlik dat:

- Die bestuurders verward was, as gevolg van hul twyfel nie besluite kon neem nie en gevolglik nie hul leierskaptak kon verrig nie.
- Die werknemers verskillende soorte verlies ervaar het, naamlik verlies van spanmaats, verlies van 'n bekende toesighouer, verlies van loopbaangeleenthede, verlies van opleidinggeleenthede, verlies van bekende werkprosesse, verlies van die eerste generasie vakbondleiers wat in politieke posisies aangestel is, en so meer.
- Die toesighouers wat ontnugter was en magteloos gevoel het, gou besef het dat hulle eerder vriende met die nuwe generasie werknemers en vakbondleiers moes maak indien hulle die krisis wou oorleef.

Dit het tot 'n breuk tussen eerstevlak toesighouers en leiers aanleiding gegee, terwyl bestuurders tussen die twee groepe vasgevang was. Die outeur van die proefskrif het dan ook in November 1995 'n aanbieding oor dié verskynsel op 'n Internasionale Konferensie vir Organisasieontwikkelingskonsultante in Seattle, VSA, gemaak.

Vootspruitend hieruit is besluit om die volgende te doen ten einde die situasie volgens die beginsels van aksienavorsing verder na te vors:

- Om deur middel van 'n teoretiese verkenning vas te stel watter aksies van die organisasie se kant af die werknemers sou help om meer effektief tydens verandering op te tree en om die inligting in die praktyk te verifieer.

- Om die vraelys van 48 na 30 vrae te verkort ten einde dit tydgewys meer koste-effektief te maak en dubbelsinige, onduidelike en onsamehangende vrae uit te skakel. Op dié stadium het die vraelys nog sewe opsies per vraag gebied. Die vrae en opsies per vraag wat onduidelik was, is uitgeskakel. 'n Vraag is as onduidelik beskou as respondente nie geweet het wat die bewoording daarvan beteken nie. Die fasiliteerders het ook die vraelys sonder die hulp van die antwoordstel deurgegaan ten einde vas te stel watter opsies met watter fases en roetes verbind kon word. As daar twyfel was, is aangeneem dat die vraag nie die fases en roetes voldoende differensieer nie en is die vraag verwyder.
- Om die teorie in hoofstuk 9 volgens die insigte wat in gesprekke met die persone bekom is, te verfyn.

15.4.2 Tweede toepassing van vraelys en eerste werkwinkel

Na die aanpassing van die vraelys is die werkwinkel aan verskillende groepe persone in beide stedelike en plattelandse gebiede aangebied. Dié persone het ingrypende verandering beleef aangesien inligtingtegnologie 'n nuwe vorm van sakestelsels moontlik gemaak, naamlik om bestellings en dienslewering by wyse van inbelsentrums te hanteer, sodat toesighouers en hulle administratiewe spanlede nie meer verantwoordelik vir bestellings was nie, maar dit per e-pos van 'n inbelsentrum ontvang het. Dit het ingrypende gevolge vir toesighouers en werknemers ingehou:

- Die toesighouers se rol het verander, aangesien hulle nie meer direkte kontak met kliënte sou hê, die werk kon prioritiseer, afhandeling daarvan monitor en terugvoering aan kliënte oor die vordering daarmee sou verskaf nie. Dit het die taak van die werknemers in die inbelsentrum geword en die toesighouers moes op aspekte soos kwaliteitbeheer en afrigting ("*coaching*") fokus. Daarby het toesighouers nie meer beheer oor die bewegings van hulle werkspanne gehad nie, aangesien hulle nie meer bepaal het wie wanneer aan watter kliënt diens sou verskaf nie. Die nuwe generasie sakestelsels het 'n fasiliteit om afsprake volgens kliëntbehoefte gesentraliseer te koördineer en tegniese personeel volgens die afsprake op die lys toe te deel. Daar is aan toesighouers gekommunikeer dat die nuwe manier van doen hulle in staat sou stel om aan hulle eintlike taak aandag te gee, naamlik afrigting van werknemers.

- Dié ingrypende rolverandering was uiters moeilik om te verstaan en uit te voer, aangesien daar geen intervensies was wat toesighouers in staat gestel het om die verandering te konseptualiseer en te hanteer nie. Die implementering van die inligtingstelsel vir administratiewe personeel, die gewysigde werkprosesse vir die tegniese personeel en die inwerkingstelling van die inbelsentrum, was só omvangryk dat projekspanne wat daarmee gewerk het, glad nie aan enige ander take ter voorbereiding van die werknemers aandag geskenk het nie, behalwe aan oorhoofse kommunikasie oor die verskillende projekte en basiese opleiding met betrekking tot die nuwe prosesse. Die toesighouers het geen opleiding in terme van afrigting ontvang nie. Daarby kon hulle nie direkte opdragte in terme van roetinetake aan werknemers gee nie, maar moes elke taak, hoe gering ook al, in die stelsel laat invoer sodat die werknemers die opdragte elektronies kon ontvang. Dit was 'n tydrowende taak.
- Aan die ander kant het werknemers in inbelsentrums probleme ondervind om kliënte effektief te bedien, aangesien hulle nie met die praktiese situasie in die veld vertrou was nie. Inligtingtegnologie het egter reeds 'n antwoord gereed gehad en die konsep van CRM ("*Customer Relationship Management*") het die lig gesien. Hiervolgens moet daar genoegsame inligting oor 'n kliënt in 'n rekenaarprogram se databasis gestoor word, sodat die agent in die inbelsentrum kan weet wat met die kliënt se diens en rekening aangaan sonder dat die kliënt die inligting hoef te verskaf. Die rasionaal was dat 'n kliënt 'n eenstopdiens van die organisasie kan ontvang en die agent met inligting bemaagtig is om die kliënt effektief te help. Dit het egter gou geblyk dat kliënte se inligting vinniger verander as wat aanvanklik gedink is en dat agente die eerste deel van die gesprek aan die verifiëring van kliëntinligting moet bestee, wat die doel van 'n bestuurde verhouding met die kliënt ondermyn.
- In retrospek blyk dit dat toesighouers self uit die veranderde prosesse van die tegniese werknemers afgelei het wat aan die gebeur was en in die lig van die inligting tot hulle beskikking en die gerugte wat daarmee gepaardgegaan het, geïnterpreteer het. Dit is 'n tipiese voorbeeld van "*connecting the dots*" soos wat deur The Price Waterhouse Change Integration Team (1995) beskryf word, naamlik dat werknemers wat nie voldoende kommunikasie ontvang nie, hulle eie afleidings maak, net soos wat kinders die kolletjies in hulle inkleurboeke verbind om 'n prentjie te sien. Uit die aard van die saak het die toesighouers ontnugter en magteloos gevoel. Hulle kennis van en insig in behoeftes en gebeure was beperk, sodat hulle ook gefrustreer en verward was. Die verhouding met die

personeel in inbelsentrums het daarby veel te wense oorgelaat, aangesien laasgenoemde hulle eie probleme ondervind het.

Teen hierdie agtergrond is die verkorte vraelys uitgetoets en die eerste werkwinkels proefondervindlik aangebied. 'n Totaal van 186 persone is by die werkwinkels betrek. Dit is tydens dié toepassing van die vraelys dat vasgestel is dat persone graag opsies 5,6 of 7 selekteer, terwyl hulle nie werklik die take verbonde aan daardie fase van die verandering bemeester het nie. Daar is gevolglik besluit om slegs vyf opsies per vraag in die vraelys te bied.

Die resultate van die meting is weer deur middel van kwalitatiewe itemontleding op spreitabelle beskou en 'n verdere vier vrae is uitgeskakel deur die items wat weinig variansie getoon het weg te laat.

Gevorderde statistiese ontleding van die vrae is egter nie op dié stadium gedoen nie, aangesien die outeur op die ontwikkeling van die werkwinkel gekonsentreer het.

15.5 Finale samestelling van vraelys

Op grond van bogenoemde aksienavorsing is die finale vraelys saamgestel. Beide 'n Afrikaanse en Engelse weergawe van die vraelys is op aanvraag beskikbaar. Daar is kopiereg op die vraelys, aangesien die vraelys deur die outeur saamgestel is op grond van die teoretiese model wat in hoofstuk 9 daargestel is. Die vraelys bestaan uit twee afdelings, naamlik persoonlike inligting en die veranderingvraelys.

15.5.1 Afdeling A: Persoonlike inligting

In afdeling A word die volgende persoonlike inligting van 'n respondent hanteer:

Naam:

Kontakbesonderhede:

Geslag:

- Manlik
- Vroulik

Huwelikstaat:

- Ongetroud
- Verloof
- Getroud
- Geskei
- Wedustaat
- Woon saam

Ouderdom:

- Onder 25 jaar
- 26-30 jaar
- 31-35 jaar
- 36-40 jaar
- 41-45 jaar
- 46-50 jaar
- 51-55 jaar
- 56-60 jaar
- 61 jaar en ouer

Kwalifikasie:

- Laer as graad 12
- Graad 12
- Diploma of graad
- Nagraads
- Ander

Loopbaan:

- Skolier
- Student
- Huisvrou
- Werkloos
- Afgetree
- Eie besigheid
- Voltyds in die bediening
- Werkzaam in 'n klein besigheid
- Werkzaam in 'n groot maatskappy of organisasie
- Ander

Posisie in organisasie:

- Operasioneel
- Toesighouer
- Spesialis
- Bestuur
- Senior Bestuur
- Uitvoerende bestuur

Soorte veranderinge wat beleef word:

- Werkverwant

- Persoonlike veranderinge
- Ander veranderinge

Kort beskrywing van:

- Ingrypende verandering wat tans beleef word, die afgelope ses maande beleef is, of na verwagting in die volgende ses maande beleef sal word.
- Een spesifieke verandering ten opsigte waarvan die res van die vraelys ingevul moet word.

Intensiteit van die spesifieke verandering wat hierbo beskryf is:

- Die verandering het reeds plaasgevind.
- Die verandering lê nog in die toekoms.
- Die verandering het reeds plaasgevind, maar die gevolge duur nog voort.
- Dit is 'n geval van die een verandering op die ander.

Algemeen:

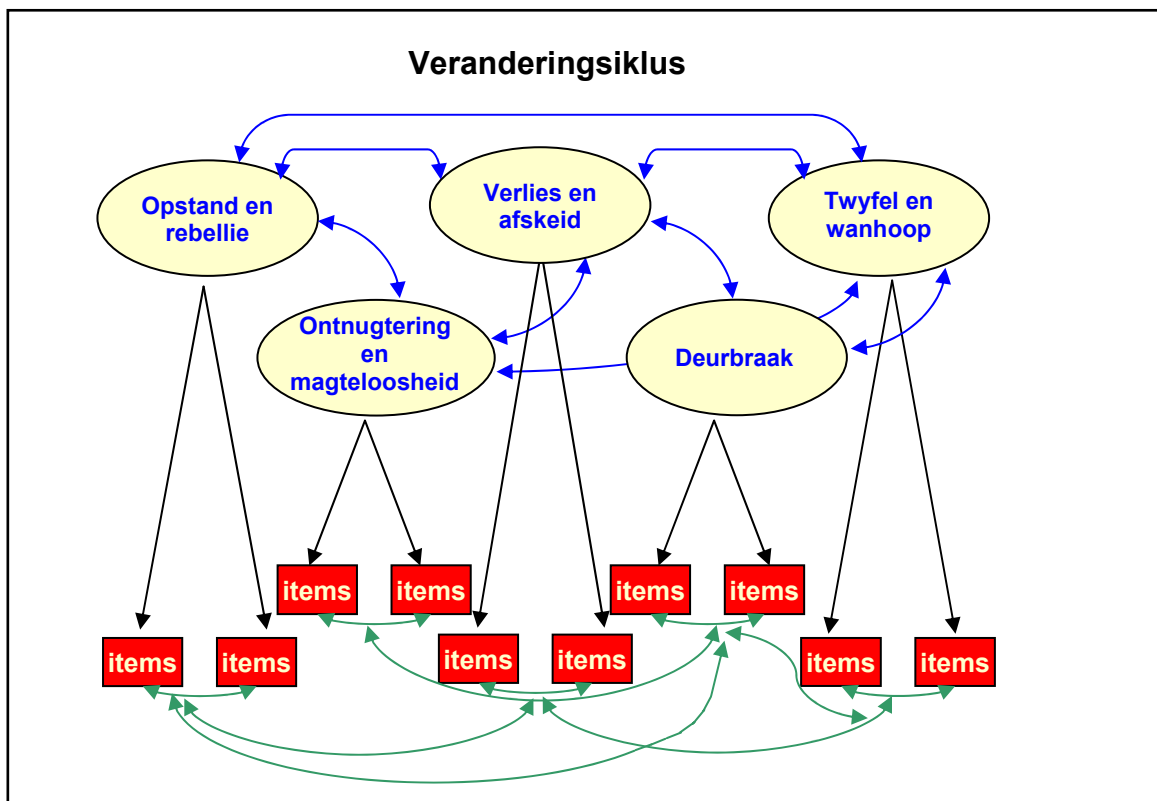
- Die respondent is vertrouwd of nie vertrouwd nie met die verandering.
- Die respondent het die verandering beplan of ervaar dat dit net gebeur.
- Die verandering is deel van 'n beplande intervensie deur die organisasie waarvan die respondent 'n lid is of vind onbeplan in die organisasie plaas.
- Die respondent wil of wil nie 'n werkwinkel bywoon nie ten einde vaardighede in die hantering van verandering te ontwikkel.

15.5.2 Afdeling B: Veranderingvraelys

Die tweede deel van die vraelys bestaan uit konstrukte wat op grond van die teorie in hoofstuk 9 saamgestel is. Elke konstruk stel 'n fase in die veranderingsiklus voor. Die konstrukte is op die voorbeeld van die nomologies net geskoei (vergelyk hoofstuk 14, figuur 14.4) en word in figuur 15.3 voorgestel:

Die vraelys bestaan uit 26 vrae waarvan die respondent elke keer een uit vyf opsies moet selekteer. Elke opsie stel 'n fase of roete in die veranderingsiklus voor. Die opsies by elke vraag kom in 'n verskillende volgorde voor. Elke vraag meet ook 'n spesifieke aspek van die fases en roetes in die veranderingsiklus.

Figuur 15.3: Nomologiese net: veranderingsiklus



Die vyf konstrukte wat in die vorm van fases of roetes deur die vraelys gemeet word, bestaan elkeen uit die volgende items:

- **Konstruk 1: Verlies en Afskeid**

- Ek ervaar intense verlies as gevolg van die verandering.
- Die verandering skep die gewaarwording dat ek iets, iemand of beheer verloor het.
- Ek dink ek moet die saak baie versigtig benader.
- Die verandering bring heelwat vrees vir die onbekende mee.
- Ek wil met groot omsigtigheid te werk gaan wat die verandering betref.
- Ek vind dit moeilik om myself van die verlede los te maak.
- Ek is nie werklik opgewasse vir die onbekende pad wat vir my voorlê nie.
- Dit is nie maklik om vorentoe te beweeg wat die verandering betref nie.
- Ek hou nog aan die goeie dinge uit die verlede vas.
- Ek sal niks doen voordat ek nie verstaan wat aangaan nie.
- Ek besef ek moet voortgaan, maar is nog nie gereed om my van die verlede los te maak nie.

- My verbeelding is geneig om die loop met negatiewe voorspooksele te neem.
 - Ek vind dit moeilik om die sin in die verandering raak te sien.
 - Ek wil graag met die verlede klaarmaak, maar vind dat daar nog te veel dinge is wat my vashou.
 - Die verandering het 'n hele klomp gevoelens uit die verlede wakker gemaak wat ek gedink het reeds afgehandel was.
 - Ek voel onveilig oor wat besig is om te gebeur.
 - Ek spandeer tyd daaraan om oor die verlede te dink en die goeie dinge te onthou.
 - Ek soek vastigheid sodat ek een of ander rigting kan inslaan.
 - Ek het nie veel motivering om tans by die verandering aan te pas nie.
 - Ek vind dit moeilik om al die dinge wat in die verlede plaasgevind het, te verwerk.
 - Op die oomblik beleef ek myself as weerloos.
 - Wat die toekoms betref is ek bang vir wat voorlê.
 - Om na myself om te sien moet ek my vrese oor die toekoms leer hanteer.
 - Die verandering is soos 'n legkaart met te veel ontbrekende stukkie.
 - Ek sou alles eerder graag wou hou soos dit was.
 - Ek sal wag en sien wat gebeur.
-
- **Konstruk 2: Opstand en Rebelle**
 - Ek ervaar weerstand teen die verandering.
 - Die verandering skep die gewaarwording van antagonisme jeens diegene wat dit beheer.
 - Ek dink ek moet gereed wees vir enige konfrontasie wat mag voorkom.
 - Die verandering bring wantroue jeens die dinge wat op my wag.
 - Ek laat my nie voorskryf wat ek moet dink of doen omtrent die verandering nie.
 - Ek het my eie opinie oor verandering en leen nie my ore uit aan ander menings nie.
 - Vir my is die verandering iets wat ek met alle mag en krag wil teenstaan.
 - Ek is gefrustreerd met die verandering.
 - Ek loop my teen mure vas wanneer ek oor die verandering praat.
 - Ek het my mening oor die verandering en wil nie na ander idees luister nie.
 - Ek dra eerder die gevolge as om my aan ander se idees oor die verandering te onderwerp.
 - Ek dink dikwels hoe ek diegene wat my met die verandering te na kom, kan terugkry.
 - Wat die verandering betref, sal ek my standpunte tot die uiterste verdedig.

- Ek sal die verandering weerstaan so lank as wat ek kan.
 - Ek moet beheer oor die verandering neem voordat dit beheer oor my neem.
 - Ek voel opstandig oor wat besig is om te gebeur.
 - Ek bevraagteken ander se standpunte want ek weet ek is reg.
 - Die speelveld van die lewe is vyandig, dus moet ek gedurig op my hoede wees.
 - Ander beskou my as hardkoppig wat die verandering betref.
 - Ek ondervind wrewel as ek aan die verandering dink.
 - Op die oomblik beleef ek myself as uitdagend.
 - Wat die toekoms betref, is ek in opstand oor wat voorlê.
 - Om na myself om te sien moet ek op my regte staan.
 - Die verandering is 'n legkaart wat my al hoe meer frustreer.
 - Ek is wat die verandering betref in konfronterende situasies betrokke.
 - Ek sal terugveg.
-
- **Konstruk 3: Twyfel en Wanhoop**
 - Ek ervaar ernstige twyfel as gevolg van die verandering.
 - Die verandering skep die gewaarwording van verwarring.
 - Ek dink baie oor die verandering sonder om enige duidelikheid te kry.
 - Die verandering bring baie onsekerheid mee.
 - Ek aarsel om enige besluite te neem in geval dit die verkeerde besluite is.
 - Ek weet nie meer wat reg of verkeerd is wat die verandering betref nie.
 - Die teenstrydige inligting skep heelwat twyfel in my.
 - Ek voel vasgevang tussen die verlede en die toekoms en weet nie watter rigting om in te slaan nie.
 - Ek is regtig verward met al die verwickelinge.
 - Ek dink in sirkels wat die verandering betref.
 - Ek verstaan nie werklik waaroor die verandering gaan nie.
 - Daar is talle vrae in my gemoed waarop ek nie die antwoorde het nie.
 - Ek kry teenstrydige boodskappe en weet nie wie om te vertrou nie.
 - Dit is asof ek aan niks kom om vorentoe te beweeg nie.
 - Ek is vol vertwyfeling oor die verandering.
 - Ek is onseker oor die toekoms.
 - Hoe meer ek oor die verandering dink, hoe meer deurmekaar word ek.
 - Ek voel die een dag hoopvol en die volgende dag asof ek agteruit beweeg.

- Ek het nog nie duidelikheid oor wat my te doen staan nie.
 - Ek bekommer my oor die gevolge van die verandering.
 - Op die oomblik beleef ek myself as wanhopig.
 - Wat die toekoms betref is ek verward oor wat voorlê.
 - Om na myself om te sien moet ek besluitneming vir 'n rukkie uitstel.
 - Die verandering is 'n legkaart wat al hoe meer gekompliseer raak.
 - Te veel dinge gebeur gelyk en ek kan nie alles hanteer nie.
 - Ek sal dit verder ontleed om 'n pad vorentoe te vind.
-
- **Konstruk 4: Ontnugtering en Magteloosheid**
 - Ek ervaar 'n intense magteloosheid as gevolg van die verandering.
 - Die verandering skep die gewaarwording van ontnugtering.
 - Ek probeer om nie aan die verandering te dink nie, want dit maak my moedeloos.
 - Ek voel 'n slagoffer van die omstandighede.
 - Die verandering is onregverdig, maar wat kan ek daaraan doen?
 - Iemand anders is verantwoordelik vir al die dinge wat met my gebeur.
 - My ervaring van die verandering is dat ek deur 'n maalkolk van omstandighede meegesleur word.
 - Ek voel beslis vasgevang in omstandighede wat nie my skuld is nie.
 - Ek het die oorweldigende drang om moed op te gee.
 - Ek wil my bes doen, maar niemand will saamwerk nie.
 - Die verandering gebeur met my want ek het nie beheer daaroor nie.
 - Soms dink ek dit is beter as ek 'n einde aan alles maak.
 - Ek dink ek is 'n hopelose mislukking in hierdie verandering.
 - Dit is asof ek in 'n lang donker tunnel beweeg sonder enige lig aan die einde daarvan.
 - Ek is vasgevang in 'n maalstroom van destruktiewe gedagtes, emosies en gedrag.
 - Ek voel regtig ontnugter oor die verandering.
 - Ek verstaan nie werklik wat besig is om met my te gebeur nie.
 - Ek is afgesluit van diegene wat die verandering beheer.
 - Die verandering hou geen voordeel vir my in nie.
 - Ek voel vervreemd van myself en andere as gevolg van die verandering.
 - Op die oomblik beleef ek myself as oorbodig.
 - Wat die toekoms betref is ek magteloos oor wat voorlê.
 - Om na myself om te sien moet ek maar my sorge verdrink.

- Die verandering is soos 'n legkaart wat my moedeloos maak.
 - Ek het nie die energie om die verandering te dryf nie.
 - Ek sal diegene volg wat vir my kan sorg.
-
- **Konstruk 5: Deurbraak**
 - Ek ervaar 'n nuwe visie in die lewe as gevolg van die verandering.
 - Die verandering skep 'n gewaarwording van vertroue in die toekoms.
 - Ek dink die verandering hou die sleutel vir positiewe groei en ontwikkeling.
 - Die verandering skep 'n gevoel van afwagting in my.
 - Ek is nogal hartseer oor die verlede maar verkies om my op die toekoms toe te spits.
 - Ek het nuwe moed vir die toekoms geskep.
 - Ek ervaar hoe die verandering in die groter prentjie van die lewe inpas.
 - Die verandering het nuwe geleenthede vir kreatiewe idees en optrede gebring.
 - Die verandering laat my elke aspek van my lewe in heroënskou neem.
 - Na my mening wag daar 'n hoopvolle toekoms op die gesigseinder.
 - Die verlede is vir goed verby en ek rig my op die toekoms wat die verandering betref.
 - Ek bevestig elke aanname wat ek oor die saak het om seker te maak ek dink in die regte rigting.
 - Ek leer doelbewus soveel as moontlik oor die verandering.
 - Die lewe is te kosbaar om in die verlede rond te dwaal.
 - Ek ervaar 'n ontluikende verwagting oor die toekoms.
 - Ek het 'n ferm greep op my gevoelens en vrese en laat nie toe dat dit my oorweldig nie.
 - Ek bepeins gereeld die verandering om 'n nuwe raamwerk daar te stel waarvolgens ek die lewe kan beskou.
 - Ek is vasbeslote om die omstandighede wat die verandering bring, te oorbrug.
 - Ek het 'n besielende visie wat my motiveer om na die toekoms uit te reik.
 - Die verlede is vergewe en vergete en 'n nuwe toekoms wink.
 - Op die oomblik beleef ek myself vol idees en moontlikhede.
 - Wat die toekoms betref, is ek opgewonde oor wat voorlê.
 - Om na myself om te sien moet ek die geleenthede aangryp.
 - Die verandering is soos 'n legkaart wat my uitdaag om dit te voltooi.
 - Ek het besef dat vandag die môre is waaroor ek gister bekommerd was.
 - Ek sal verantwoordelikheid neem vir myself en my toekoms.

15.6 Uitgebreide Vraelys: opvolgssessie

Wat die opvolgmeting vir statistiese doeleindes betref, word by die oorspronklike vyf opsies behou. Die vrae en opsies se volgorde in die vraelys is egter gewysig, net soos in die geval van die tussenmeting.

Die deurbraakopsie is vir selfevaluering deur die deelnemers tydens die opvolgssessie met drie ander opsies uitgebrei. Die nuwe opsies is van so 'n aard dat daar tussen die drie fases wat op Deurbraak volg, onderskei kan word. Die onderskeid is egter slegs vir kwalitatiewe doeleindes tydens die opvolgssessie relevant. Die opsies word net ingevul ten opsigte van vrae waarop die respondente 'n deurbraakrespons aangedui het, sodat 'n volledige profiel van sewe van die fases en roetes op die veranderingsirkel getrek kan word. Die invul en selfnasien van die uitgebreide vraelys is wel ietwat gesofistikeerd, maar het in die praktyk geen probleme gelewer nie, aangesien die respondente reeds gewoon daaraan was om die vraelys in te vul en die veranderingsirkel ook niks nuuts was nie. Al wat nuut was, was die verdere drie opsies, waarvan hulle in elk geval eers tydens die opvolgssessie leer, nadat hulle die vraelys ingevul het.

Die addisionele konstrukte behels die volgende items:

- **Konstruk 6: Onderzoek en Ontdekking**
 - Ek ervaar 'n afwagting as gevolg van die verandering.
 - Die verandering skep 'n gewaarwording van afwagting vir die toekoms.
 - Ek dink die verandering skep energie vir nuwe dinge.
 - Die verandering bring opgewondenheid in my gemoed.
 - Ek is daarop ingestel om nuwe dinge te ondersoek en te ontdek.
 - Die verandering bring iets nuuts in my lewe.
 - Ek ervaar baie nuwe idees as gevolg van die verandering.
 - Ek voel opgewonde oor die verandering.
 - Ek beleef nuwe kreatiwiteit as gevolg van die verandering.
 - Ek dink dinge lyk rooskleurig as gevolg van die verandering.
 - Ek is besig om my opsies uit te werk ten einde 'n 'n sinvolle keuse te maak.
 - Die verandering werk aansteeklik in op my.
 - Ek poog elke dag om my kennis oor die verandering uit te brei.

- Ek voel uitgedaag deur die verandering.
 - Ek is opgewonde oor die toekoms.
 - Ek voel verlig omdat ek nou weet dat daar hoop vir die toekoms is.
 - Ek sien die verandering nou vanuit 'n ander perspektief.
 - Ek geniet die verandering terdeë.
 - Ek is besig om die wonderlike geleentheid wat die verandering gebring het, aan te gryp.
 - Wat die toekoms betref, het ek baie energie om hieraan te werk.
 - Op die oomblik beleef ek myself vol kreatiewe idees.
 - Ek voel uitbundig oor al die toekomsmoontlikhede.
 - Om na myself om te sien moet ek met al die moontlikhede rondspeel.
 - Die verandering is soos 'n legkaart wat my lok om dit te ontrafel.
 - Dit is vir my aangenaam om meer van die verandering te wete te kom.
 - Ek sal verdere opsies ondersoek totdat ek 'n geskikte opsie ondervind.
-
- **Konstruk 7: Begrip en Deelname**
 - Ek ervaar vertroue as gevolg van die verandering.
 - Die verandering skep 'n gewaarwording dat ek iets bereik het.
 - Ek dink die verandering help my om produktief aan myself te werk.
 - Die verandering laat my besied voel.
 - Ek sal daaraan werk om die verandering 'n sukses te maak.
 - Positiewe resultate spruit uit die verandering voort.
 - 'n Plan is besig om stadig maar seker vorm aan te neem.
 - Ek voel bemagtig en bekwaam om die verandering te hanteer.
 - Ek ervaar 'n groeiende selfvertroue as gevolg van die verandering.
 - Ek is daarop gefokus om 'n sukses van die verandering te maak.
 - Ek deel my ervaring met ander om hulle ook met die verandering te help.
 - Ek dink doelbewus oor die verandering en wat ek daaromtrent moet doen.
 - Ek pas alles wat ek leer prakties toe.
 - Ek voel bevoorreg deur die verandering.
 - Ek voel ontroerd as gevolg van die verandering.
 - Ek ervaar 'n diepe gevoel van dankbaarheid jeens diegene wat my gehelp het.
 - My begrip van die verandering is besig om daaglik te groei.
 - Met die verandering is ek net soveel meer in beheer van die situasie.

- Ek het 'n nuwe uitkyk op die lewe ontwikkel.
 - Wat die toekoms betref is ek vol praktiese oplossings.
 - Op die oomblik beleef ek myself met duidelike doelwitte.
 - Ek voel selfversekerd oor die verandering.
 - Om na myself om te sien, sien ek myself van die krediet toe vir hoe goed dit eintlik gaan.
 - Die verandering is 'n legkaart wat besig is vinnig vorm aan te neem.
 - Ek geniet dit om die verandering te implementeer.
 - Ek sal 'n aksieplan implementeer om die verandering te laat werk.
-
- **Konstruk 8: Integrasie en Handhawing**
 - Ek ervaar tevredenheid as gevolg van die verandering.
 - Die verandering skep 'n gewaarwording dat ek die toekoms met goeie vooruitsigte tegemoet kan gaan.
 - Ek dink die verandering is een van die beste dinge wat met my gebeur het.
 - Ek voel in beheer van die verandering.
 - Ek sal die verandering tot die einde deurvoer.
 - Die verandering bring ongekende groei mee.
 - Ek beleef hoe die verandering in die groter prentjie van die lewe inpas.
 - Ek voel dankbaar oor die verandering in my lewe.
 - Ek ervaar dat die verandering 'n integrale deel van my lewe geword het.
 - Ek dink elke dag bring 'n nuwe avontuur.
 - Ek is produktief besig om die verandering vir my te laat werk.
 - Ek is nou meer buigsaam om dinge te laat uitwerk.
 - Die voordele van die verandering is vir my belangrik .
 - Ek voel geïnspireer deur die verandering.
 - Ek het 'n nuwe passie vir die lewe as gevolg van die verandering.
 - Ek ervaar intense vrede oor alles wat gebeur het.
 - Die geheelbeeld van die verandering is nou vir my duidelik.
 - As gevolg van die verandering het ek 'n belangrike rol om in die lewe te vervul.
 - Ek het my aan lewenslange leer toegewy.
 - Wat die toekoms betref het ek bereik wat ek wou.
 - Op die oomblik beleef ek myself dinge op 'n nuwe manier doen en dit geniet.
 - Ek voel begeester oor die wending wat my lewe geneem het.

- Om na myself om te sien moet ek terugsit en die voordele meer geniet.
- Die verandering is 'n legkaart waar al die deeltjies uiteindelik inmekaar pas.
- Ek is aktief besig om my insig en kennis verder te ontwikkel ten einde sukses in die lewe te behaal.
- Ek sal voortgaan om myself te beproef ten einde te groei en ontwikkel.

15.7 Nasien van vraelys

Die vraelys word op twee wyses nagesien:

- Vraelyste wat elektronies ingevul is, word outomaties met behulp van 'n Excel rekenaarprogram nagesien. Die antwoorde word ook outomaties per fase of roete opgestel. Die navorser het slegs nodig om die data van al die proefpersone in een dokument te integreer, sodat die verwerkings gedoen kan word. Vraelyste wat per hand ingevul is, se antwoorde moet elektronies deur die navorser vir nasien ingesleutel word.
- Tydens die werkwinkel word die proefpersone se vraelyste aan hulle teruggegee, sodat hulle self die antwoorde op 'n antwoordblad kan oordra. Hulle word versoek om sorg te dra om die antwoorde korrek oor te dra, aangesien die volgorde van die nommers van die opsies op die antwoordblad nie met die volgorde op die vraelys ooreenstem nie. Die rede hiervoor is dat die opsies in die vraelys geskommel is, terwyl elke fase se opsies op die antwoordblad in dieselfde kolom opgetel moet word.

Die rasionaal waarom die proefpersone self hulle vraelyste moet nasien, is om hulle in staat te stel om die fases of roetes op die veranderingsirkel te ontdek. Dit skep meer geloofwaardigheid as om 'n antwoordstel met al die antwoorde aan hulle uit te deel.

'n Voorbeeld van 'n antwoordstel word in tabel 15.1 aangebied:

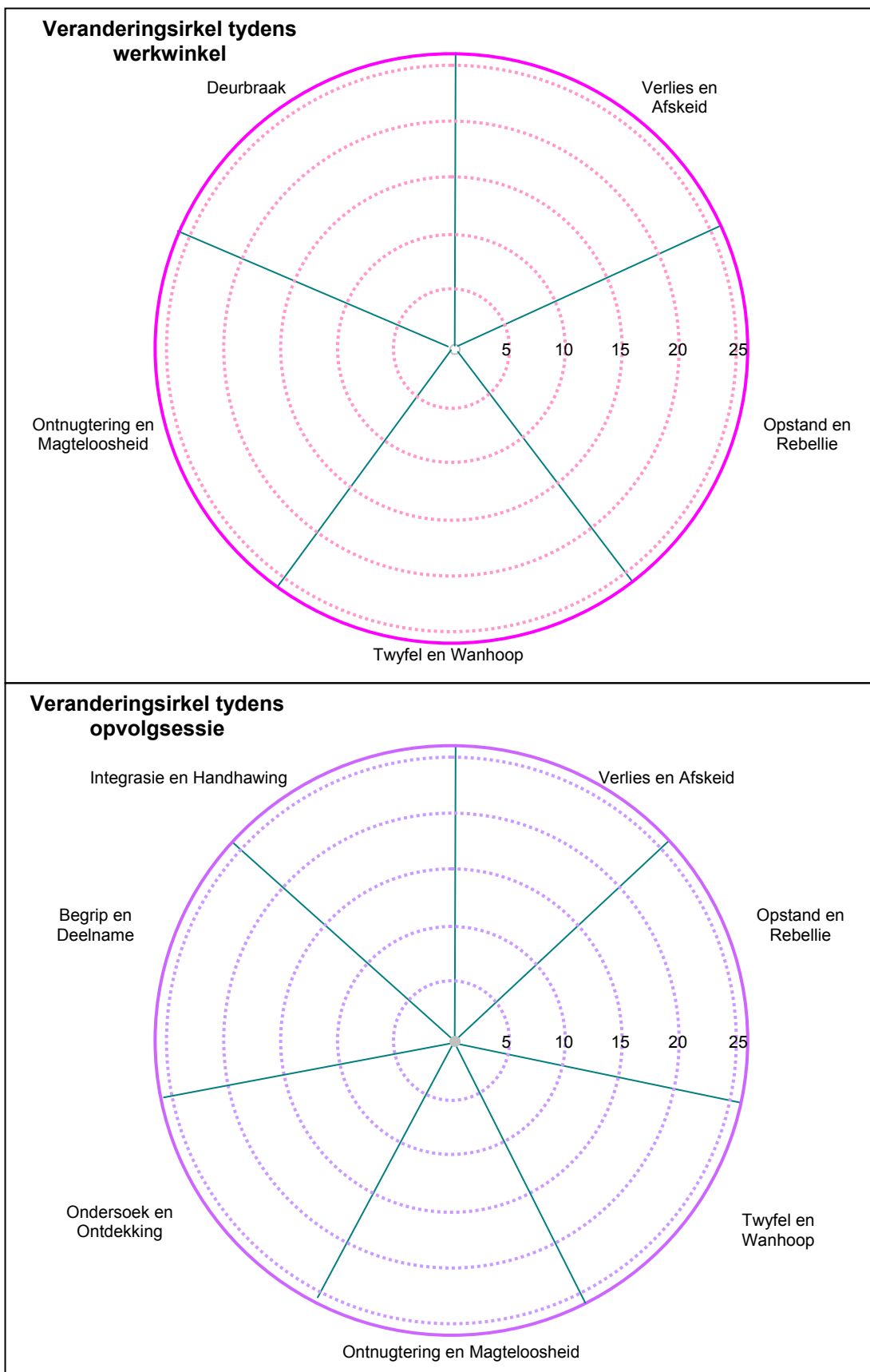
Tabel 15.1: Antwoordstel

VERANDERINGVRAELYS: ANTWOORDSTEL					
Vraag	Opsies volgens nommers				
1	1	2	3	4	5
2	5	4	2	3	1
3	3	1	5	2	4
4	2	5	4	1	3
5	4	3	1	5	2
6	1	2	3	4	5
7	5	4	2	3	1
8	3	1	5	2	4
9	2	5	4	1	3
10	4	3	1	5	2
11	1	2	3	4	5
12	5	4	2	3	1
13	3	1	5	2	4
14	2	5	4	1	3
15	4	3	1	5	2
16	1	2	3	4	5
17	5	4	2	3	1
18	3	1	5	2	4
19	2	5	4	1	3
20	4	3	1	5	2
21	1	2	3	4	5
22	5	4	2	3	1
23	3	1	5	2	4
24	2	5	4	1	3
25	4	3	1	5	2
26	1	2	3	4	5
TOTAAL					

Die vyf totale word bymekaar getel om seker te maak dat die antwoordblad korrek ingevul is. Die somtotaal van response is 26, aangesien daar een opsie vir elke vraag geselekteer moet word. Die vyf totale word vervolgens op die veranderingsirkel geprojekteer om die veranderingprofiel saam te stel. 'n Voorbeeld van die veranderingsirkel wat tydens die werkwinkel gebruik word, word in figuur 15.4 op die volgende bladsy aangebied.

Tydens die opvolgessie, word die proefpersone versoek om die vraelys in te vul en weer eens die antwoorde op 'n toepaslike antwoordblad oor te dra. Die fasiliteerder neem die antwoordblad in ten einde die gegewens vir die opvolgmeting te bekom en maak fotostate daarvan. Daarna word die proefpersone versoek om die aanvullende vraelys in te vul, slegs ten opsigte van die vrae waarop hulle 'n deurbraakopsie geselekteer het. Dit stel die groep in staat om 'n volledige profiel op die veranderingsirkel te trek. Dié sirkel word ook in figuur 15.4 uitgebeeld.

Figuur 15.4: Veranderingsirkels



15.8 Moontlike profiele

Die volgende basiese profiele kan met behulp van die vraelys bepaal word:

- **Profiel 1:** Die oorgrote meerderheid items lê in die eerste fase: Verlies en Afskeid
- **Profiel 2:** Die oorgrote meerderheid items lê op die Alternatiewe roete van Opstand en Rebelle
- **Profiel 3:** Die oorgrote meerderheid items lê op die Alternatiewe roete van Twyfel en Wanhoop
- **Profiel 4:** Die oorgrote meerderheid items lê op die Alternatiewe roete van Ontnugtering en Magteloosheid
- **Profiel 5:** Die oorgrote meerderheid items lê in die Deurbraakposisie.

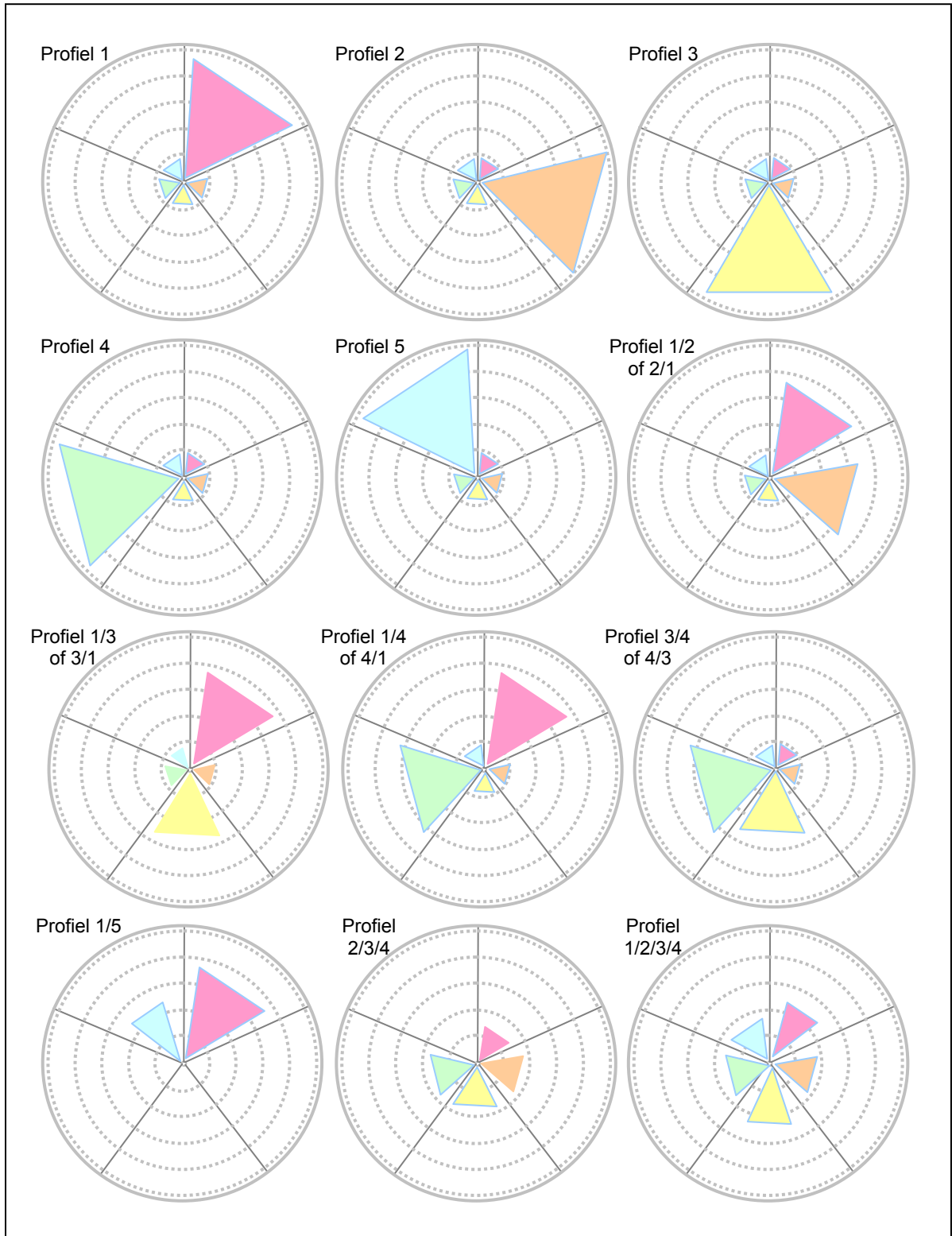
'n Aantal sekondêre profiele kan ook bepaal word. Dit is profiele wat daarop dui dat die respondente se antwoorde tussen twee of meer verskillende fases en roetes verdeel is. Die fase waarin die meeste items voorkom, word eerste genoem.

Voorbeelde is soos volg:

- **Profiel 1/2 en Profiel 2/1:** Die items is hoofsaaklik verdeel tussen Verlies en Afskeid aan die een kant en Opstand en Rebelle aan die ander kant.
- **Profiel 1/3 en Profiel 3/1:** Die items is hoofsaaklik verdeel tussen Verlies en Afskeid aan die een kant en Twyfel en Wanhoop aan die ander kant.
- **Profiel 1/4 en Profiel 4/1:** Die items is hoofsaaklik verdeel tussen Verlies en Afskeid aan die een kant en Ontnugtering en Magteloosheid aan die ander kant.
- **Profiel 2/3 en Profiel 3/2:** Die items is hoofsaaklik verdeel tussen Opstand en Rebelle aan die een kant en Twyfel en Wanhoop aan die ander kant.
- **Profiel 3/4 en Profiel 4/3:** Die items is hoofsaaklik verdeel tussen Opstand en Rebelle aan die een kant en Ontnugtering en Magteloosheid aan die ander kant.
- **Profiel 1/2/3/4:** In dié profiel is die response min of meer tussen die fases en roetes verdeel. Die volgorde van die nommers in die titel van die profiel verskaf 'n aanduiding van die rangorde, byvoorbeeld 1/4/2/3.

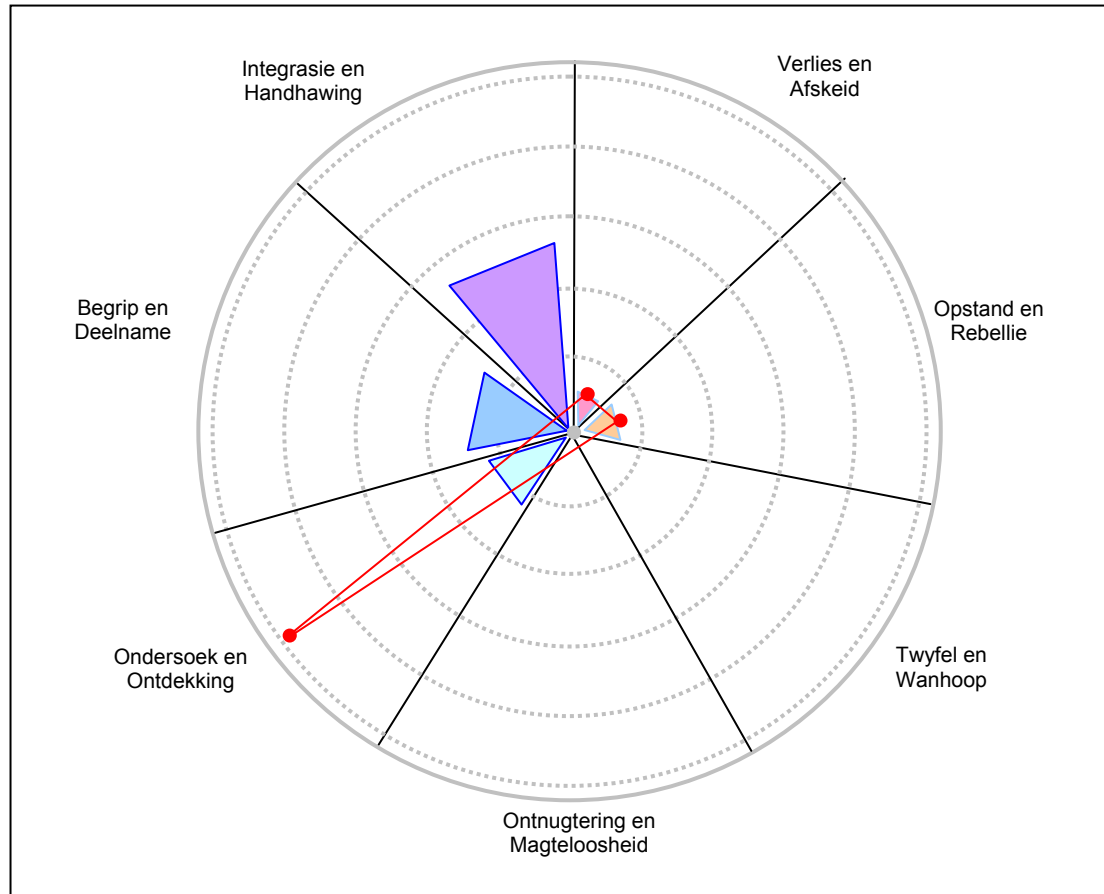
Voorbeelde van bogenoemde profiele word in figuur 15.5 aangebied.

Figuur 15.5: Moontlike veranderingprofile



'n Voorbeeld van 'n profiel wat tydens die opvolgessies voorkom en waar daar 'n onderskeid tussen die verdere drie fases getref word, in vergelyking met 'n profiel sonder die verdere onderskeid (in rooi aangedui), word in figuur 15.6 aangebied:

Figuur 15.6: Moontlike veranderingprofiel tydens opvolgessie



15.9 Resultate van vraelys: statistiese ontleding

Met die oog op statistiese ontleding, is die tellings van elke deelnemer vir die voor-, tussen- en opvolgmetings in die SAS/STAT program ingevoer, ten einde statistiese berekeninge te doen. Cronbach se Alfakoëffisiënt α , ANOVA met Scheffé se toets en Hotelling se T^2 is vir die verwerking van die statistiek gebruik. Elkeen van die statistiese metodes is reeds elders omskryf. Die resultate ten opsigte van die betroubaarheid van die vraelys word vervolgens bespreek, terwyl die res van die ontledings in hoofstuk 16 aandag geniet.

15.10 Geldigheid en betroubaarheid van vraelys

Volgens Gregory (2000, p. 95) is die meriete van 'n sielkundige meetinstrument geleë in die betroubaarheid en uiteindelik in die geldigheid daarvan. Die betroubaarheid kan op verskillende wyses gemeet word, maar kom uiteindelik neer op berekening van 'n betroubaarheidkoëffisiënt.

Die betroubaarheid van 'n meetinstrument hang van verskeie faktore af, naamlik die samestelling van die items, die formaat van die items, seleksie van die beste items by wyse van itemanalise en kruisvalidering van items. Die doel van itemanalise is om te bepaal watter items uit die inisiële lys behoue moet bly en watter items afgekeur moet word, omdat dit nie werklik meet wat gemeet wil word nie, of omdat die bewoording nie die doel van die item behoorlik uitdruk nie. Volgens Gregory (2000, p. 136) is daar verskeie metodes om itemanalise te doen, soos byvoorbeeld die moeilikheidsindeks, die betroubaarheidsindeks, die geldigheidsindeks, die kenmerkende kurwe van die items en die indeks vir itemdiskriminasie. Kruisvalidasie verwys na die toepassing van 'n instrument op verskillende groepe ten einde die voorspellingwaarde van die items te bepaal. Die logiese metode volgens Ferguson en Takane (1989, p. 469) om te bepaal of 'n instrument by herhaling dieselfde sal meet, is om die instrument herhaaldelik toe te pas en die verskil tussen die metings te bepaal. Dit is by wyse van die voor-, tussen- en opvolgmeting gedoen.

Volgens Muchinsky, Kriek en Schreuder (1998, pp. 69-70) is daar drie maniere om betroubaarheid in terme van interne konsekwenheid of homogeniteit van inhoud, te meet:

- Verdeelde-helfte betroubaarheid waar die toetsresultate van 'n groep persone in twee verdeel word. Elke respondent kry dan teoreties twee gelykwaardige stelle tellings, wat op grond van ewe en onewe itemnommers verdeel is. Die twee stelle data word dan met mekaar gekorreleer. As 'n toets oor interne konsekwenheid beskik, sal die twee stelle data 'n hoë korrelasie met mekaar toon.
- Die betroubaarheidkoëffisiënt volgens die Kuder-Richardson 20 metode: Dié metode is hoofsaaklik geskik vir vraelyste met digotome antwoordopsies.
- Cronbach se α : Dié metode is by uitstek geskik vir vraelyste met meerkeusige antwoordopsies, asook in gevalle waar die navorsingontwerp uit meervoudige datastelle bestaan.

Laasgenoemde twee koëffisiënte toon 'n groot mate van ooreenkoms, maar word statisties verskillend bereken. Konseptueel gesproke word elke item of vraag in die toets as 'n minitoets beskou. Die response op elke vraag word dan met die response op elke ander vraag gekorreleer, sodat 'n matriks van interitem-korrelasies gevorm word. Die gemiddelde word met die homogeniteit van die toets in verband gebring. As die toets homogeen is, stem die iteminhoud ooreen en het die toets 'n hoë mate van interne konsekwentheid. As die toets heterogeen is, dek die items 'n wye verskeidenheid van konsepte en is die toets nie betroubaar nie, aangesien die items nie dieselfde konstruk meet nie.

Die betroubaarheid van die vraelys in die onderhawige ondersoek is met behulp van Cronbach se α bepaal. Die formules in dié verband is reeds in hoofstuk 14, gedeelte 14.3.1.1 aangedui. Die outeur wou vasstel of die 26 items in die vraelys die vyf fases of roetes konsekwent meet. Indien die items wel konstant meet, sal 'n koëffisiënt van 1 behaal word. Dit gebeur egter selde in die praktyk dat items 100% ooreenstem. Volgens Gliem en Gliem (2003, p. 86) wissel Cronbach se koëffisiënt α tussen 0.00 en 1.00. Hoe nader die koëffisiënt aan 1.00 is, hoe groter is die interne betroubaarheid van die items op die skaal. Op grond van die formule vir interitemkorrelasies word die grootte van α deur beide die aantal items op 'n skaal en die gemiddelde van die interitem-korrelasies bepaal (Gliem en Gliem, 2003, p. 88). Die algemene reëls volgens George en Mallery (2003, p. 231) ten einde die koëffisiënt te interpreteer, is ook reeds in hoofstuk 14, gedeelte 14.3.1.1 aangehaal.

In die geval van die onderhawige ondersoek, soos meer volledig in hoofstuk 16 bespreek word, bestaan die Onderzoekgroep uit 578 persone. 'n Proef-en-kontrolegroep van 268 persone is uit die Onderzoekgroep saamgestel. Cronbach se koëffisiënt α is gevolglik eerstens vir die totale Onderzoekgroep ($N = 578$) bereken, ten einde vas te stel of die vraelys betroubaar is. Daarna is die berekeninge vir die proef-en-kontrolegroep (geheelgroep) gedoen. Die berekeninge is ten opsigte van die 26 vrae in die vraelys gedoen, wat die veranderlikes in die onderstaande tabel is. Die rekenkundige gemiddelde, standaardafwyking en som is eerstens vir die tellings bereken, soos in tabel 15.2 hieronder uiteengesit word.

15.10.1 Cronbach se α vir die ondersoekpopulasie

Op grond van onderstaande berekeninge is α vir beide onverwerkte en gestandaardiseerde puntetellings bereken. Dit beteken dat wanneer berekeninge vir 'n betrokke vraag gedoen word, die tellings ten opsigte van die vraag by die berekening ingesluit word, wat 'n

onverwerkte telling tot stand bring, asook dat die betrokke vraag se tellings buite rekening gelaat word vir die berekening ten opsigte van daardie vraag, wat 'n *gestandaardiseerde telling* tot stand bring.

**Tabel 15.2: Onderzoekgroep: berekeninge vir Cronbach se α vir 26 items
(N = 578)**

VERANDERLIKE	GEMIDDELD	STANDAARD-AFWYKING	SOM
Q1	0.369	0.483	213.00
Q2	0.372	0.484	215.00
Q3	0.780	0.414	451.00
Q4	0.386	0.487	223.00
Q5	0.529	0.500	306.00
Q6	0.339	0.474	196.00
Q7	0.358	0.480	207.00
Q8	0.824	0.382	476.00
Q9	0.369	0.483	213.00
Q10	0.547	0.498	316.00
Q11	0.369	0.483	213.00
Q12	0.372	0.484	215.00
Q13	0.806	0.396	466.00
Q14	0.396	0.490	229.00
Q15	0.486	0.500	281.00
Q16	0.372	0.484	215.00
Q17	0.398	0.490	230.00
Q18	0.799	0.401	462.00
Q19	0.405	0.491	234.00
Q20	0.498	0.500	288.00
Q21	0.351	0.478	203.00
Q22	0.379	0.486	219.00
Q23	0.824	0.382	476.00
Q24	0.386	0.487	223.00
Q25	0.510	0.500	295.00
Q26	0.180	0.385	104.00

Die resultaat van die twee stelle berekeninge word in tabel 15.3 aangebied.

Tabel 15.3: Onderzoekgroep: berekende waarde van Cronbach se α

VERANDERLIKES	ALFA (α)
Onverwerkte veranderlikes	0.946
Gestandaardiseerde veranderlikes	0.942

Volgens figuur 15.9 is α vir die onverwerkte veranderlikes **0.946** en vir die gestandaardiseerde veranderlikes **0.942**. Op grond van George en Mallery (2003, p. 231) se reël vir die interpretasie van α , is 'n α -telling van **0.946** en **0.942** vir beide die onverwerkte en gestandaardiseerde veranderlikes uitstekend, aangesien dit daarop dui dat die vraelys hoogs betroubaar meet. Die volledige resultaat van die berekeninge vir die weggelate veranderlike word volledigheidshalwe in tabel 15.4 aangebied.

Tabel 15.4: Onderzoekgroep: Cronbach se α met weggelate veranderlikes

WEGGELATE VERANDERLIKES	ONVERWERKTE PUNTETELLINGS		GESTANDAARDISEERDE PUNTETELLINGS	
	Korrelasie met totaal	Alfa	Korrelasie met totaal	Alfa
Q1	0.651	0.944	0.645	0.939
Q2	0.761	0.942	0.751	0.938
Q3	0.330	0.947	0.355	0.943
Q4	0.808	0.942	0.801	0.937
Q5	0.689	0.943	0.686	0.939
Q6	0.713	0.943	0.702	0.939
Q7	0.611	0.944	0.601	0.940
Q8	0.351	0.945	0.378	0.942
Q9	0.774	0.942	0.762	0.938
Q10	0.660	0.944	0.656	0.939
Q11	0.753	0.942	0.740	0.938
Q12	0.660	0.943	0.647	0.939
Q13	0.369	0.946	0.398	0.942
Q14	0.812	0.942	0.806	0.937
Q15	0.561	0.945	0.557	0.940
Q16	0.766	0.942	0.755	0.938
Q17	0.677	0.943	0.664	0.939
Q18	0.280	0.947	0.307	0.943
Q19	0.761	0.942	0.754	0.938
Q20	0.725	0.943	0.717	0.939
Q21	0.708	0.943	0.697	0.939
Q22	0.759	0.942	0.748	0.938
Q23	0.342	0.947	0.367	0.943
Q24	0.723	0.943	0.715	0.939
Q25	0.667	0.943	0.661	0.939
Q26	-0.169	0.951	-0.161	0.949

Uit die tabel blyk dit dat al die korrelasies, ongeag of dit onverwerkte of gestandaardiseerde puntetellings is, groter as 0.90 meet, wat beteken dat al die items vir die eerste fase hoogs betroubaar meet.

15.10.2 Cronbach se α vir die geheelgroep

Afgesien daarvan dat die betroubaarheid van die vraelys ten volle bewys is met betrekking tot 578 respondente uit die organisasie van ondersoek, wou die outeur ook vasstel op watter vlak van betroubaarheid α vir die Proef-en Kontrolegroep (geheelgroep) sou uitwerk. Cronbach se berekeninge is gevolglik met betrekking tot die 268 persone waaruit die geheelgroep saamgestel is, herhaal. Die volgende resultate is verkry:

**Tabel 15.5: Geheelgroep: berekeninge vir Cronbach se α vir 26 items
(N = 268)**

VERANDERLIKE	GEMIDDELD	STANDAARD AFWYKING	SOM
Q1	0.616	0.487	165.00
Q2	0.686	0.465	184.00
Q3	0.713	0.453	191.00
Q4	0.769	0.423	206.00
Q5	0.765	0.425	205.00
Q6	0.649	0.478	174.00
Q7	0.705	0.457	189.00
Q8	0.795	0.405	213.00
Q9	0.698	0.460	187.00
Q10	0.766	0.425	205.00
Q11	0.675	0.469	181.00
Q12	0.646	0.479	173.00
Q13	0.791	0.407	212.00
Q14	0.761	0.427	204.00
Q15	0.664	0.473	178.00
Q16	0.687	0.465	184.00
Q17	0.698	0.460	187.00
Q18	0.765	0.425	205.00
Q19	0.761	0.427	204.00
Q20	0.765	0.425	205.00
Q21	0.623	0.486	167.00
Q22	0.679	0.468	182.00
Q23	0.795	0.405	213.00
Q24	0.724	0.448	194.00
Q25	0.754	0.432	202.00
Q26	0.071	0.257	19.00

Uit bostaande tabel blyk dit dat item 26 'n uitval toon, sodat dit in die toekoms beter mag wees om vraag 26 uit te laat of die bewoording in heroorweging te neem.

Nieteenstaande is die resultaat op grond van bostaande berekeninge soos volg:

Tabel 15.6: Geheelgroep: berekende waade van Cronbach se α

VERANDERLIKES	ALFA (α)
Onverwerkte veranderlikes	0.963
Gestandaardiseerde veranderlikes	0.963

Vir beide die onverwerkte en die gestandaardiseerde veranderlikes is Cronbach se α **0.963** wat daarop dui dat die vraelys ten opsigte van die geheelgroep hoogs betroubaar meet. Die volledige resultaat van die berekening vir die weggelate veranderlike ten opsigte van die geheelgroep word volledigheidshalwe in tabel 15.7 aangebied:

Tabel 15.7: Geheelgroep: Cronbach se α met weggelate veranderlikes

VERANDERLIKE	ONVERWERKTE PUNTETELLINGS		GESTANDAARDISEERDE PUNTETELLINGS	
	Korrelasie met totaal	Alfa	Korrelasie met totaal	Alfa
Q1	0.700	0.962	0.684	0.961
Q2	0.773	0.961	0.757	0.961
Q3	0.740	0.962	0.737	0.961
Q4	0.784	0.961	0.796	0.960
Q5	0.843	0.961	0.855	0.960
Q6	0.648	0.963	0.635	0.962
Q7	0.378	0.965	0.377	0.964
Q8	0.681	0.962	0.693	0.961
Q9	0.774	0.961	0.758	0.961
Q10	0.845	0.961	0.855	0.960
Q11	0.763	0.961	0.747	0.961
Q12	0.631	0.963	0.614	0.962
Q13	0.690	0.962	0.705	0.961
Q14	0.832	0.961	0.844	0.956
Q15	0.636	0.963	0.649	0.961
Q16	0.773	0.961	0.757	0.961
Q17	0.614	0.963	0.599	0.962
Q18	0.580	0.963	0.596	0.962
Q19	0.734	0.963	0.746	0.961
Q20	0.843	0.961	0.856	0.960
Q21	0.696	0.962	0.679	0.961
Q22	0.769	0.961	0.751	0.961
Q23	0.701	0.962	0.717	0.961
Q24	0.674	0.962	0.686	0.961
Q25	0.809	0.961	0.822	0.960
Q26	0.093	0.966	0.089	0.966

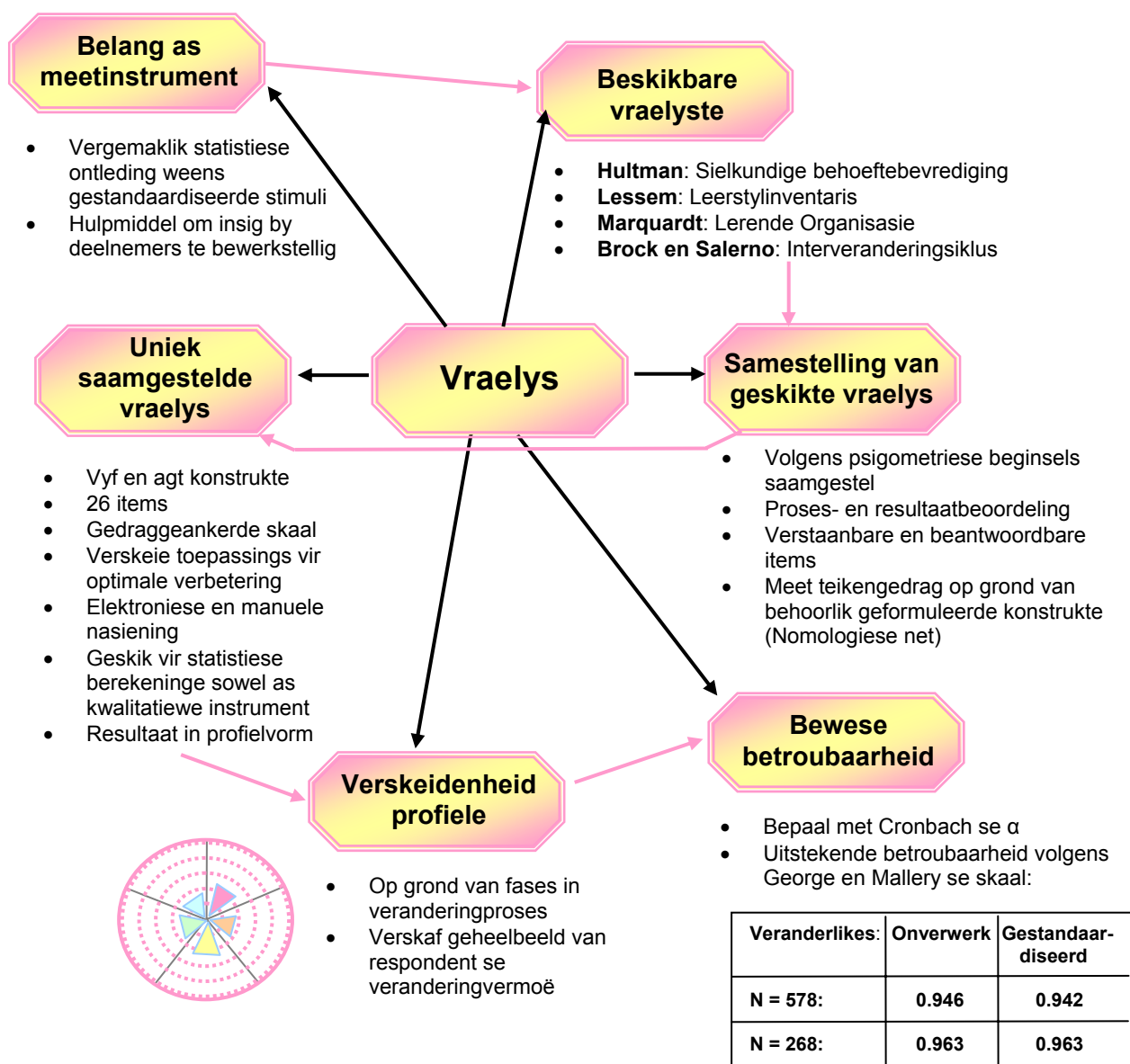
In die geval van die geheelgroep meet die onverwerkte puntetellings almal hoër as 0.96 en al die gestandaardiseerde tellings hoër as 0.95 wat beteken dat die vraelys vir die geheelgroep hoogs konsekwent meet. Op grond van die resultate wat met Cronbach se koëffisiënt α behaal is, is die outeur van die proefskrif tevrede dat die vraelys wel aan die huidige doel

voldoen en is van voorneme om die instrument verder te ontwikkel, ten einde 'n bruikbare meetinstrument vir die toekoms daar te stel.

15.11 Implikasies

Die inhoud van hoofstuk 15 is allerbelangrik vir die onderhawige ondersoek aangesien dit oor die aard en betroubaarheid van die meetinstrument handel. 'n Geheelbeeld oor die inhoud van die hoofstuk word in figuur 15.7 hieronder aangebied:

Figuur 15.7: Geheelbeeld ten opsigte van vraelys as meetinstrument



Volgens figuur 15.7 is 'n vraelys 'n uiters geskikte meetinstrument aangesien dit statistiese ontleding weens gestandaardiseerde stimuli vergemaklik. Daarby kan dit ook as hulpmiddel tydens die werkwinkel en opvolgssessie dien om insig by deelnemrs in hul eie veranderingvermoë te bewerkstellig.

Die outeur het na beskikbare vraelyste in die literatuur gesoek en verskeie uitstekende vraelyste gevind, dog geeneen was geskik vir die doel wat die outeur in gedagte gehad het nie. Om hierdie rede is 'n unieke vraelys op grond van psigometriese beginsels saamgestel. Die vraelys maak voorsiening vir beide proses- en resultaatbeoordeling. Daarby is die items verstaanbaar en beantwoordbaar wat dit uiters gebruikersvriendelik maak. Die vraelys meet die teikengedrag van respondente op grond van behoorlik geformuleerde konstrukte wat volgens die beginsels van die Nomologiese net daargestel is. (Die konstrukte is volledig in hoofstuk 9 bespreek).

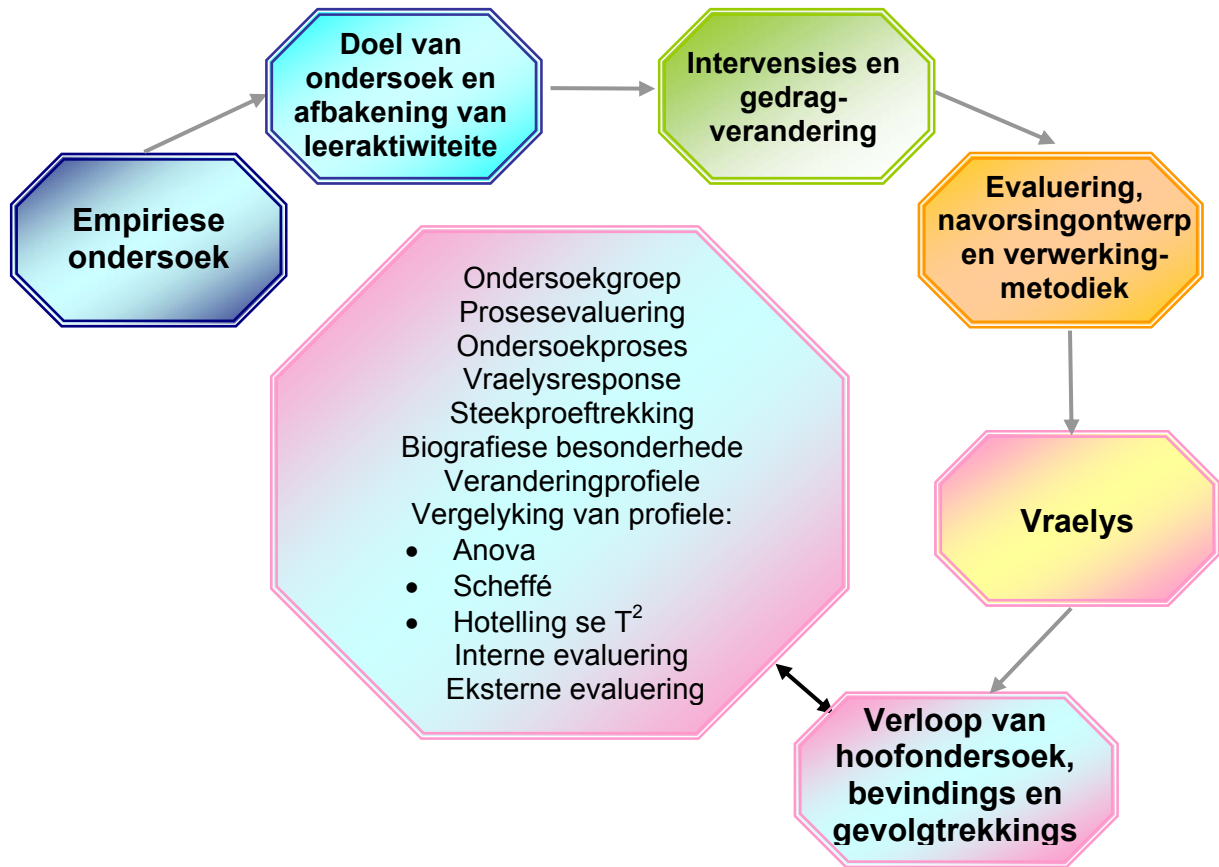
Wat die unieke vraelys betref, kan gemeld word dat dit uit vyf sowel as agt konstrukte bestaan. Die vyf konstrukte word vir statistiese ontleding benut. Die verdere drie konstrukte word tydens die opvolgssessie gebruik om 'n deelnemer se vordering ten opsigte van sy of haar veranderingprofiel te monitor.

Die vraelys bestaan uit 26 items wat op grond van 'n gedraggeankderde skaal ingevul word. Daarby kan die vraelys elektronies of per hand ingevul en nagesien word. Die resultaat van die vraelys word in profielvorm voorgestel ten einde 'n geheelbeeld van 'n individu se veranderingvermoë te bied.

Die betroubaarheid van die vraelys is vir beide die Onderzoekgroep (N=578) en die Geheelgroep (N=268) met behulp van Cronbach se α bereken. In beide gevalle is α vir beide die onverwerkte en gestandaardiseerde tellings bereken. In al vier gevalle het die α -telling op uitstekende betroubaarheid van die vraelys gedui, aangesien die tellings tussen 0.942 en 0.963 gevarieer het. Op grond van hierdie resultaat kan die outeur met gemoedsrus verdere berekeninge ten opsigte van die ondersoek kan doen.

Die verloop van die hoofondersoek, bevindings en gevolgtrekkings word vervolgens in hoofstuk 16 bespreek, soos hieronder in figuur 15.8 uiteengesit word.

Figuur 15.8: Vooruitskouing: verloop van hoofondersoek



16 Verloop van die hoofondersoek, bevindings en gevolgtrekkings

16.1 Inleiding

In hierdie hoofstuk word die verloop van die hoofondersoek en bevindings met betrekking tot die proses-, resultaat-, interne en eksterne evalueringkriteria aangebied. Daar word uitgewys dat die werkwinkel en opvolgessie suksesvol was en dat die organisasie waarin die intervensie geloods is, grootliks by die ondersoek gebaat het. Die verloop van die ondersoek, die biografiese data van die ondersoekgroep en die resultate word breedvoerig bespreek en toepaslike gevolgtrekkings gemaak.

Wat evalueringkriteria betref, word gepoog om die volgende vrae in die hoofstuk te beantwoord:

- **Proseskriteria**
 - Het bestuurslede die werkwinkel ondersteun?
 - Is werknemers deur middel van toepaslike kommunikasie oor die werkwinkel ingelig?
 - Het deelnemers die vraelyste korrek ingevul en terugbesorg?
 - Is deelnemers by wyse van 'n uitnodiging die keuse gebied om die werkwinkel by te woon?
 - Het toesighouers die deelnemers gemotiveer om deel te neem?
 - Het deelnemers die werkwinkel en die opvolgessie bygewoon?
- **Resultaatkriteria**
 - Het verandering voorgekom? (Voor-, tussen- en opvolgmetings).
 - Is verandering die gevolg van die intervensie? (Proef- en kontrolegroepe).
 - Is daar enige ander faktore wat die verandering kon beïnvloed het? (Alfa-, beta- en gammaveranderinge).
 - Sal soortgelyke verandering voorkom as 'n ander groep persone aan dieselfde intervensie blootgestel word? (Herhaling van die eksperiment).
- **Interne kriteria**
 - Het die fasiliteerdes aan die gestelde vereistes voldoen?

- Hoe het mededeelnemers gereageer?
- Het die leerervaring aan die gestelde vereistes voldoen?
- Het die werkwinkel en opvolgssessie aan die gestelde vereistes voldoen?

- **Eksterne kriteria**
 - Pas die intervensie by die behoefte van die organisasie?
 - Pas proefpersone die nuwe kennis toe?
 - Presteer proefpersone volgens die leerkurwe?
 - Openbaar proefpersone volgens normatiewe konsensus die gedrag wat in die werkwinkel aangeleer is?

Ten einde dié vrae te beantwoord, is 'n ondersoekgroep in 'n hoogs tegnologiese onderneming by die intervensie betrek. Die doel met die intervensie is om te bepaal of die werkwinkel 'n betekenisvolle verskil in die praktyk gemaak het. Om dié rede is van beide 'n proef- en kontrolegroep gebruik gemaak, met 'n voor-, tussen- en opvolgmeting wat response ten opsigte van die vraelys betref, soos in figuur 16.1 op die volgende bladsy aangetoon word.

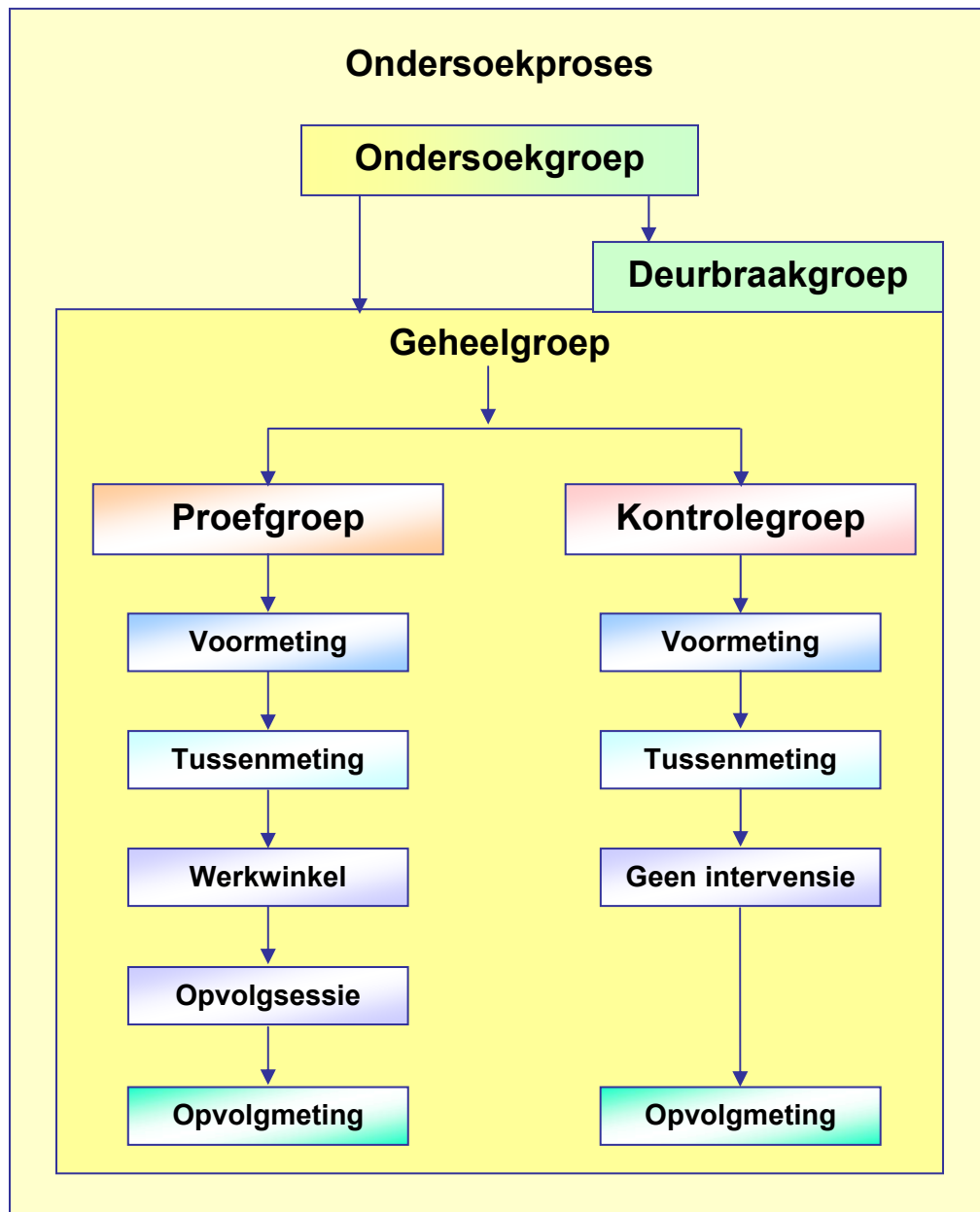
Die ondersoekgroep is op grond van hul response op die vraelys in twee subgroepe verdeel, naamlik diegene wat reeds 'n deurbraakposisie bereik het en diegene wat nog nie 'n deurbraakposisie bereik het nie (vergelyk figuur 9.3 en gedeelte 9.8 in hoofstuk 9). Eersgenoemde subgroep staan as die Spontane Deurbraakgroep bekend en laasgenoemde as die Geheelgroep. Die rasionaal vir die verdeling word later in die hoofstuk bespreek.

Die Geheelgroep is verder verdeel ten einde 'n proef- en kontrolegroep saam te stel. Na tydverloop is die vraelys weer aan die Geheelgroep versprei ten einde die tussenmeting daar te stel. Daarna het die proefgroep die werkwinkel en opvolgssessie bygewoon, terwyl die kontrolegroep by geen intervensie betrek is nie. Na afloop hiervan is die vraelys vir die opvolgmeting aan beide die proef- en kontrolegroep versprei.

Ten einde aan die navorsingontwerp gestalte te gee, word die volgende redenasie gevolg:

- 'n Relatiewe ooreenkoms tussen die proef- en kontrolegroepe tydens die voormeting, beteken dat die twee groepe met mekaar vergelykbaar is.
- 'n Betekenislose verskil tussen die voor- en tussenmetings van die proefgroep beteken dat dié groep nie spontaan met tydverloop (die Hawthorne-effek) verander het nie.

Figuur 16.1: Onderzoekproses



- 'n Betekenislose verskil tussen die voor- en tussenmetings van die kontrolegroep beteken dat dié groep ook nie spontaan met tydverloop verander het nie.
- 'n Betekenislose verskil tussen die tussen- en opvolgmetings van die kontrolegroep beteken dat dié groep ook nie spontaan met 'n langer tydverloop verander het nie.
- 'n Betekenisvolle verskil tussen die voor- en opvolgmetings, asook die tussen- en opvolgmetings van die proefgroep beteken dat verandering wel voorgekom het.
- 'n Betekenisvolle verskil tussen die resultate van die proef- en kontrolegroep tydens die opvolgmeting beteken dat verandering die gevolg van die werkwinkel en opvolgsessie is.

16.2 Algemene agtergrond: ondergroep

Die organisasie is 'n privaatmaatskappy wat in 'n hoogs tegnologiese omgewing besigheid doen. Die onderneming se doelwit is om in die afsienbare toekoms transnasionaal uit te brei. Die leierskap bestaan uit 'n dinamiese span hoogs gekwalifiseerde tegnologieleiers in hulle laat dertiger-, vroeë veertigerjare wat die organisasie na ongekende hoogtes wil dryf. Konsepte soos sisteemdenke, transformasie, kenniswerkers, denkmodelle, aksienavorsing en lerende organisasie is vir hulle bekend. Beplande veranderingintervensies is nie iets vreemd in die organisasie nie. Almal in die organisasie beskik oor rekenaars en fasiliteite vir elektroniese pos. Die groep is rekenaargeletter en daar word uit die aard van die werk van hulle verwag om wel 'n deel van hulle werk met behulp van rekenaars te verrig. Die organisasie bring ook heelwat nuwe tegnologiese produkte op die mark ten einde kompetierend in 'n snelveranderende industrie te bly, met die gevolg dat werknemers voortdurend aan nuwighede blootgestel is.

Dit was deel van die strategiese beplanning om 'n bestuursinligtingstelsel te implementeer, ten einde verslaggewing met die oog op transnasionalisering te sentraliseer. Die leiers se verwagting met die nuwe stelsel was dat dit die interne werking van die organisasie daadwerklik sou optimaliseer. Die leiers wou 'n kompeterende voorsprong teenoor ander firmas bekom en terselfdertyd kostes verbonde aan verslagdoening deur middel van verskeie bestaande uitgediende stelsels bespaar. Die nuwe bestuursinligtingstelsel sou administratiewe take verbonde aan rapportering outomatiseer en bestuurslui in staat stel om 'n holistiese beeld van alle werksaamhede deur middel van goed saamgestelde verslae te verkry.

Die projek sou sowat een jaar neem om af te handel en sou 'n ingrypende wysiging in interne administratiewe prosesse meebring. Die intensie was nie om personeel te verminder nie, dog om rompslomp uit verslagdoening te verwyder. Op dié wyse sou die bestaande personeel hulle produktiwiteit kon verhoog en die organisasie 'n groter komponent van die beskikbare mark bedien, asook na ander lande uitbrei. Die beplande intervensie in die organisasie is tegnostruktureel van aard, aangesien dit die implementering van inligtingtegnologie gepaardgaande met prosesveranderings behels (vergeelyk hoofstuk 13, gedeelte 13.3).

Die beoogde bestuursinligtingstelsel is aangekoop en 'n klein projekspan is beskikbaar gestel om saam met die verskaffer te werk ten einde die stelsel vir die organisasie se doeleindes aan te pas. Die implementering van die bestuursinligtingstelsel is 'n intervensie van beplande

verandering. Die feit dat die leiers ten gunste van die werkwinkel en opvolgessie was en die organisasie aan 'n proses van beplande verandering blootgestel sou word, het die firma 'n uitstekende keuse vir die ondersoek gemaak.

Dit was vir die outeur belangrik dat die werkwinkel en opvolgessie in samehang met die intervensie van beplande verandering in die organisasie van stapel gestuur word. Die outeur moes gevolglik enkele maande wag tot tyd en wyl die stelsel gereed vir implementering was. Die implementering van die stelsel het met die volgende gepaardgegaan:

- Oorskakeling van bestaande data vanuit verskillende losstaande databasisse na die nuwe stelsel.
- Opleiding van alle personeel om met die nuwe stelsel te werk ten einde administratiewe prosesse te vergemaklik en in die proses heeltemal te verander.
- Opleiding van al die bestuurslede om die nuwe manier van verslagdoening te verstaan en die besigheid se werksaamhede volgens die inligting in die verslae te bestuur. Dit sou 'n nuwe fokus in bestuursaktiwiteite meebring.

16.3 Verloop van intervensieproses

Die intervensieproses is belangrik aangesien prosesevaluering op grond van die verloop daarvan plaasvind. Sewe aspekte is hier belangrik, naamlik bestuursondersteuning, kommunikasie met werknemers, korrekte verspreiding en invul van vraelyste, steekproeftrekking, uitnodigings om aan die ondersoek deel te neem, motivering deur toesighouers en bywoning van die werkwinkel en opvolgessie. Elkeen van dié aspekte word vervolgens toegelig.

16.3.1 Bestuursondersteuning

Tydens die onderhandelinge om die werkwinkel en opvolgessie in hulle organisasie aan te bied, het die intelligente vrae wat leiers gestel het, getoon dat hulle die aard en rasionaal daarvan verstaan. Hulle het die rol van die gedragwetenskappe in die hantering van personeel erken en ondersteun en hulleself bereid verklaar om die werkwinkel en opvolgessie sigbaar te ondersteun. Hulle was ook in staat om die aard en doel van die

werkwinkel en opvolgssessie duidelik en sonder dubbelsinnigheid aan hulle werknemers oor te dra.

Die tegnologiese aard van die organisasie stel die lede daarvan aan heelwat verandering bloot. Die leiers was gevolglik gewillig om die ondersoek in die organisasie toe te laat, op voorwaarde dat die bevindings aan hulle beskikbaar gestel word en hulle name nie in die proefskrif genoem word of aan enige iemand openbaar gemaak word nie, uit vrees dat vertroulike inligting na mededingende instansies mag uitlek. Hulle was ook bereid om diegene wat met verandering sukkel, toe te laat om die werkwinkel by te woon. Hulle het die ondersoek as 'n menslike proses-intervensie beskou met die doel om vaardighede vir die hantering van verandering te vestig. Indien die interventie die nodige resultate behaal, was die leiers bereid om daaropvolgende strategiese interventies aan die hand van die fases in die veranderingmodel te bestuur. Dit was gevolglik uit die gesindheid en ondersteuning van die leiers duidelik dat hulle die werkwinkel ondersteun het.

16.3.2 Kommunikasie met werknemers

Die beplande verandering wat die leiers met die nuwe rekenaarsstelsel (kortweg genoem "BIS" vir bestuursinligtingstelsel) beoog het, het goed begin. Die leiers het die beoogde verandering self aan die werknemers deur middel van kommunikasiesessies oorgedra. Hulle het die strategiese doelwitte vir die volgende drie jaar aan die werknemers verduidelik en die rol van die nuwe rekenaarsstelsel uiteengesit. Die toekoms is as belowend beskryf, dog daar is aan die werknemers uitgewys dat dit nie net altyd 'n maklike pad sal wees nie.

Wat die proses kriteria betref, het die leiers die werknemers tydens die inligtingsessies oor die komende werkwinkel en opvolgssessie ingelig en versoek om aan die ondersoek deel te neem. Dit is duidelik gestel dat deelname aan die ondersoek vrywillig is en dat die leiers vir hulle werknemers omgee, daarom dat hulle graag almal wat dit nodig ag, in staat wou stel om die werkwinkel en opvolgssessie by te woon. Hulle het bygevoeg dat hulle die verloop van die ondersoek met groot belangstelling sou dop hou en vordering daarmee sou monitor.

Dit blyk gevolglik dat daar in dié opsig aan die proses kriteria voldoen is.

16.3.3 Invul en terugbesorging van vraelyste

Al die lede van die organisasie is die geleentheid gegun om aan die ondersoek deel te neem. Die organisasie bestaan uit 1 221 lede, wat as genoegsaam beskou is om sinvolle data vir die ondersoek te verkry. 'n Uitnodiging is tydens die kommunikasiesessies deur die leiers aan die lede van die organisasie gerig om aan die ondersoek deel te neem, vraelyste in te vul en die werkwinkel en opvolgssessie op uitnodiging by te woon. 'n Brief is ook by die vraelys aangeheg waarin die doel en verloop van die ondersoek beskryf is.

Deelname aan die ondersoek was vrywillig. Deelnemers kon 'n opsie in die vraelys selekteer om aan te dui of hulle die werkwinkel en opvolgssessie vrywillig wou bywoon of nie. Dit is duidelik aan almal gestel dat hul identiteite anoniem sou bly as hulle dit so verkies het, maar dat dit waardeer sou word indien hulle wel hulle kontakbesonderhede verskaf. Die vraelys is ook elektronies aan al die lede versprei om die administrasie daarvan te vergemaklik. Verdere besonderhede van die respons op die vraelyste word in gedeelte 16.4 verder toegelig.

16.3.4 Steekproeftrekking

Die inligting wat uit die vraelyste verkry is, is ontleed en steekproewe ten opsigte van die proef- en kontrolegroepe is op grond hiervan getrek. Persone wat op grond van hulle response op die vraelys reeds 'n deurbraak bereik het, is nie in die proef- en kontrolegroepe ingesluit nie, aangesien dit geen doel sou dien om persone by 'n werkwinkel en opvolgssessie te betrek as hulle reeds die posisie bereik het waar die werkwinkel en opvolgssessie beoog om hulle uit te bring nie. Die besonderhede hiervan word in gedeelte 16.4 later in hierdie hoofstuk toegelig.

16.3.5 Uitnodiging om die werkwinkel by te woon

Die proefgroep is na afloop van die tussenmeting van die datums van die werkwinkel en opvolgssessie in kennis gestel en elektronies uitgenooi om dit by te woon. Hulle kon self besluit op watter datum hulle die werkwinkel en opvolgssessie wou bywoon. Die keuse het hulle 'n mate van beheer oor hulle eie gedrag gegee.

16.3.6 Motivering deur toesighouers

Daar is nie 'n toesighouervlak in die organisasie nie. Die bestuurders en senior bestuurders is egter deur die leiers versoek om voor die aanvang van die werkwinkels met hulle werknemers te praat en hulle aan te moedig om soveel as moontlik uit die werkwinkel te leer. Daar is ook van hulle verwag om na afloop van die werkwinkel inligting in te win oor die personele se belewenisse van die werkwinkel en hulle aan te moedig om hulle nuutgevonde kennis en vaardighede toe te pas, asook om wel die opvolgessie by te woon.

Die lede van die proefgroep is tydens die opvolgessie gevra of hulle bestuurders voor en na afloop van die werkwinkel met hulle gepraat het. Hulle het bevestigend geantwoord. Daar kon egter nie vasgestel word in watter mate bestuurslede die deelnemers aangemoedig het om deel te neem nie, aangesien die proefpersone te kenne gegee het dat *“almal met almal oor die werkwinkel gepraat het”*.

Die waarneming is dat die ondersoek en die werkwinkel positiewe energie in die organisasie vrygestel het. Dit blyk ook dat die atmosfeer tussen die verskillende vlakke in die organisasie baie informeel is en dat niemand hulle juis aan hiërargiese posisie steur nie. Die oop klimaat waarin die werkwinkel plaasgevind het, het dit onnodig gemaak dat bestuurslede spesifieke aksies neem om werknemers tot deelname te motiveer.

16.3.7 Bywoning van werkwinkel en opvolgessie

Die lede van die proefgroep het almal die werkwinkels sowel as die opvolgessies bygewoon. Aangesien hulle kon kies op watter datums hulle dit wou bywoon, het die persone wat die opvolgessies bygewoon het, nie noodwendig uit dieselfde groepe bestaan wat die werkwinkel op 'n gegewe datum bygewoon het nie. Die waarneming is egter dat dit geen verskil aan die uitslag van die ondersoek maak nie, aangesien die werkwinkel nie oor spanbou gaan nie. Die enigste voorwaarde was dat die proefpersone die opvolgessie binne 4 tot 6 weke na afloop van die werkwinkel bywoon en dat dit gedoen word voordat hulle die opleidingkursus vir die nuwe rekenaarstelsel bywoon.

Die fasiliteerders het ook seker gemaak dat al die werkwinkels afgehandel was, voordat daar met die opvolgessies begin is. Die hele proses het sowat agt weke geneem om af te handel. Die proefpersone het almal die werkwinkels binne die bestek van vyf weke bygewoon.

Die opvolgessies het twee weke geneem om af te handel. In dié tydperk het die organisasie met formele opleiding in die nuwe rekenaarstelsel (BIS) begin. Die werknemers moes 'n kursus bywoon waartydens hulle touwys gemaak is oor die werking van die nuwe stelsel, asook die proses wat gevolg moet word om die verlangde inligting op 'n daaglikse basis in te sleutel. Die werknemers moes direk na die opleiding ook op die stelsel begin werk.

Diegene wat nie by die ondersoek betrokke was nie, is eerste vir opleiding geskeduleer, ten einde nie die effek van die werkwinkels met die opleiding te kontamineer nie. Daar kon egter nie verhoed word dat werknemers met mekaar oor die rekenaarstelsel kommunikeer nie. Die werknemers se aanvanklike positiewe gesindheid met die rekenaarstelsel het na afloop van die opleiding in teleurstelling omgesit, aangesien die stelsel nie aan die verwagtinge wat geskep is, voldoen het nie. Dit kon wel 'n negatiewe invloed op die proefpersone se persepsie van die beplande verandering uitgeoefen het. Dit is egter nie die outeur se waarneming dat dit die deelnemers se belewenis van die werkwinkel beïnvloed het nie.

Die proefpersone is tydens die opvolgessies versoek om die derde vraelys in te vul. Die resultaat is tydens die opvolgessies aangewend sodat die proefpersone hulle eie vordering op die veranderingsirkel kon meet. Die proefpersone is ook versoek om die evaluasievraelys vir eksterne meting van die fasiliteerders en die werkwinkel in te vul. Die derde vraelys is elektronies aan die kontrolegroep versprei.

Die kontrolegroep het hulle vraelyste getrou ingevul en teruggestuur, aangesien hulle die vooruitsig gehad het om ook die werkwinkels na afloop van die ondersoek by te woon. Nadat die vraelyste verwerk en geïnterpreteer is, is terugvoering oor die resultate en bevindings aan fokusgroepe gegee en hulle kommentaar oor die intervensie verkry. Persone uit al die kaders van die organisasie is by die fokusgroepe betrek. Dit word onder eksterne kriteria verder bespreek.

16.3.8 Gevolgtrekking met betrekking tot prosesevaluering

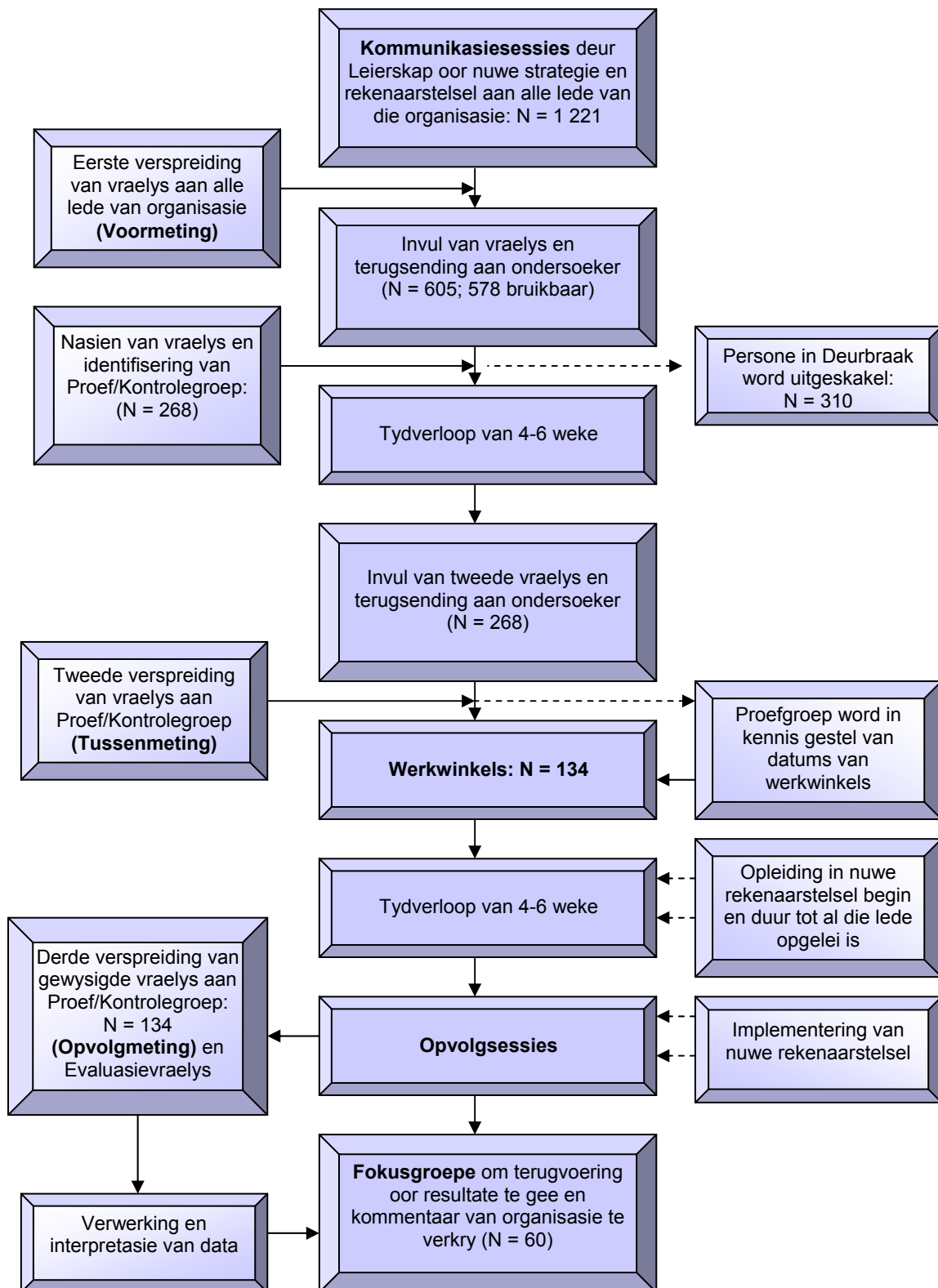
Opsommend is daar drie metings in die tegnologiese organisasie gedoen, waarvan al die lede by die eerste meting betrek is, dog slegs die proef- en kontrolegroep by die tweede en derde metings. Slegs die proefgroep is vir die doel van die ondersoek by die werkwinkel en opvolgessie betrek. Dit blyk dat die ondersoekproses sover as wat dit prakties moontlik was, wel aan die proseskriteria voldoen het. In die geval waar dit moontlik nie voldoen het nie, het dit volgens waarneming ook nie saak gemaak nie, aangesien geen faktore geïdentifiseer is

wat enige nadelige effek op die verloop van die ondersoek uitgeoefen het nie. In retrospek sou dit interessant gewees het om die werkwinkel se resultate met betrekking tot die ander persone wat nie deel van die proefgroep was nie en eers later die werkwinkel bygewoon het, ook te ontleed. Dit was egter nie prakties moontlik en ook nie koste-effektief nie.

Ten einde 'n holistiese begrip van die ondersoekproses in die tegnologiese organisasie te bewerkstellig, word die proses grafies in figuur 16.2 op die volgende bladsy voorgestel en vervolgens opgesom:

- Die leiers het al die lede van die organisasie by wyse van kommunikasiesessies oor die nuwe strategie en beoogde rekenaarstelsel ingelig en versoek om aan die ondersoek deel te neem.
- Die eerste verspreiding van die vraelys aan alle lede van die organisasie (N=1 221) vind plaas (Voormeting).
- Inge vulde vraelyste word terugontvang (N = 605).
- Bruikbare vraelyste (N=578) word nagesien.
- Op grond van die resultate word persone wat reeds volgens hulle response in die Deurbraakfase van die veranderingsiklus is, afgeskei om die Spontane Deurbraakgroep te vorm.
- Die oorblywende persone staan as die Geheelgroep bekend, wat in twee verdeel word om die proef- en kontrolegroep saam te stel.
- Na 'n tydverloop van 4-6 weke vind 'n tweede verspreiding van die vraelys aan die proef- en kontrolegroep plaas (Tussenmeting).
- Die proefgroep word in kennis gestel van datums van werkwinkels en uitgenooi om deel te neem.
- Aanbieding van werkwinkels aan proefgroep, gevolg deur 'n tydverloop van 4-6 weke.
- Opvolgsessies vind plaas en deelnemers vul evaluasievraelys en gewysigde vraelys vir opvolgmeting in. Derde verspreiding van vraelys aan kontrolegroep vind plaas.
- Opleiding in nuwe rekenaarstelsel begin met lede van die Spontane Deurbraakgroep en kontrolegroep en duur tot al die lede opgelei is.
- Implementering van nuwe rekenaarstelsel.
- Fokusgroepe word saamgestel om terugvoering oor resultate te gee en kommentaar van organisasie te verkry met die oog op finale verwerking en interpretasie an die data.

Figuur 16.2: Onderzoekproses in die tegnologiese organisasie



16.4 Vraelysresponse en steekproeftrekking

16.4.1 Vraelysresponse

Die response van die ondersoekgroep ten opsigte van die vraelys was bo verwagting goed. Soos in gedeelte 16.3.3 gemeld is, het al die lede van die organisasie die geleentheid gehad om die vraelyste in te vul. 'n Totaal van 605 vraelyste uit 1 221 persone wat in die organisasie werksaam is, is terug ontvang, wat beteken dat 49.55% van die lede van die organisasie die vraelys ingevul het. Nie al die vraelyste was bruikbaar nie, nie aangesien 27 (4.46% van die vraelyste) gedeeltelik ingevul is. Die eerste meting het 'n bruikbare respons van 578 vraelyste meegebring. Volgens Lohr (2004, p. 9) is 'n klein persentasie respondente uit 'n populasie (byvoorbeeld 10%), nie verteenwoordigend van die populasie nie, wat beteken dat 'n groep se inligting nie gebruik kan word om veralgemenings oor die populasie te maak nie. Lohr meen verder dat diegene wat wel op 'n vraelys reageer, heel moontlik nie dieselfde soort response as diegene wat moeiliker is om te bereik, sal lewer nie. Dit is egter die outeur van die proefskrif se mening dat 'n respons van 47.54% glad nie onbenydenswaardig is nie. Daarby is die doel nie om die resultate van die vraelys na die populasie te veralgemeen nie, maar om vas te stel of die werkwinkel 'n betekenisvolle verskil meebring. 'n Totaal van 578 response word as heeltemal voldoende vir dié doel beskou. Indien daar 'n behoefte is om vas te stel hoe 'n bepaalde populasie op die vraelys reageer, sal 'n andersoortige ondersoek geloods moet word.

Daar is reeds in hoofstuk 15 aangetoon dat die vraelys hoogs betroubaar is. Die volgende stap was gevolglik om die vraelyste vir bepaalde tendense en profiele te ontleed. Die respondente se biografiese besonderhede en seleksies ten opsigte van die veranderingopsies by elke vraag, is vervolgens ontleed.

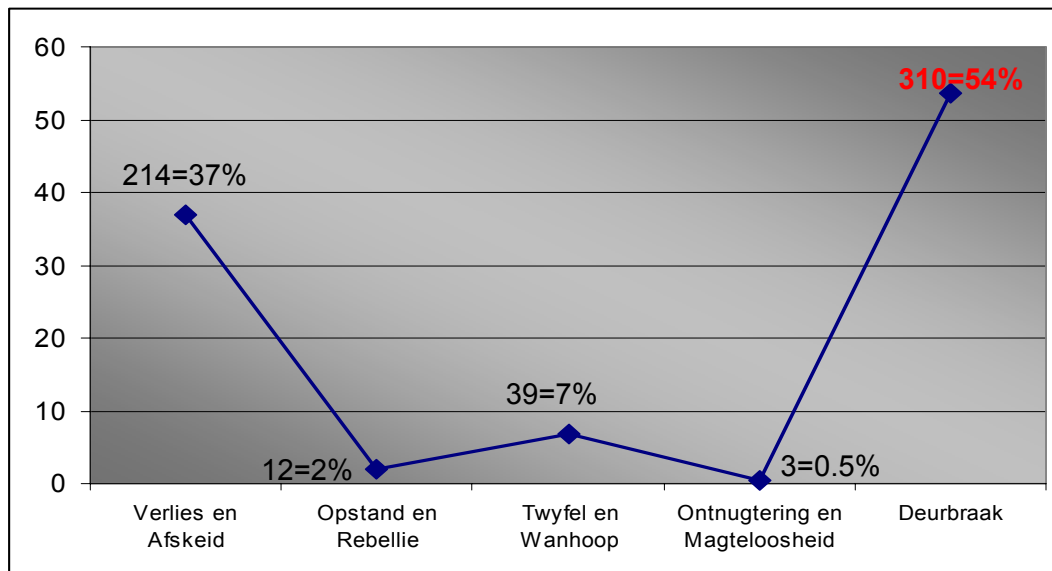
Interessante feite het aan die lig gekom wat die fases en roetes van verandering betref. Altesaam 37.02% van die ondersoekgroep het hulleself in die fase van Verlies en Afskeid bevind; 33.13% van die mans en 42.28% van die vroue. 'n Skamele 6.75% het hulself op die roete van Twyfel en Wanhoop bevind; 2.08% op die roete van Opstand en Rebelle en slegs 0.52% op die roete van Ontnugtering en Magteloosheid. Soveel as 53.63% was volgens hulle response in die Deurbraakposisie; 57.23% van die mans en 48.78% van die vroue. Dié inligting verskyn in tabel 16.1 en word grafies in figuur 16.3 aangebied:

Tabel 16.1: Onderzoekgroep: fases en roetes tydens vorming

FASES EN ROETES	Onderzoekgroep					
	Manlik		Vroulik		Totaal	
	Getal	%	Getal	%	Getal	%
Verlies en Afskeid	110	33.13	104	42.28	214	37.02
Opstand en Rebelleie	6	1.81	6	2.44	12	2.08
Twyfel en Wanhoop	24	7.23	15	6.10	39	6.75
Ontnugtering en Magteloosheid	2	0.60	1	0.41	3	0.52
Deurbraak	190	57.23	120	48.78	310	53.63
Totaal	332	100.00	246	100.00	578	100.00

Op grond van die inligting in tabel 16.1 is dit duidelik dat 310 van die 578 respondente wat die eerste vraelys ingevul het, (53.63%) hulleself in die Deurbraakfase bevind het, terwyl die res met verandering geworstel het. Hiervan was 190 (57.23%) manlik en 120 (48.78%) vroulik. Die inligting word grafies soos volg voorgestel:

Figuur 16.3: Onderzoekgroep: persentasie persone per fase/roete

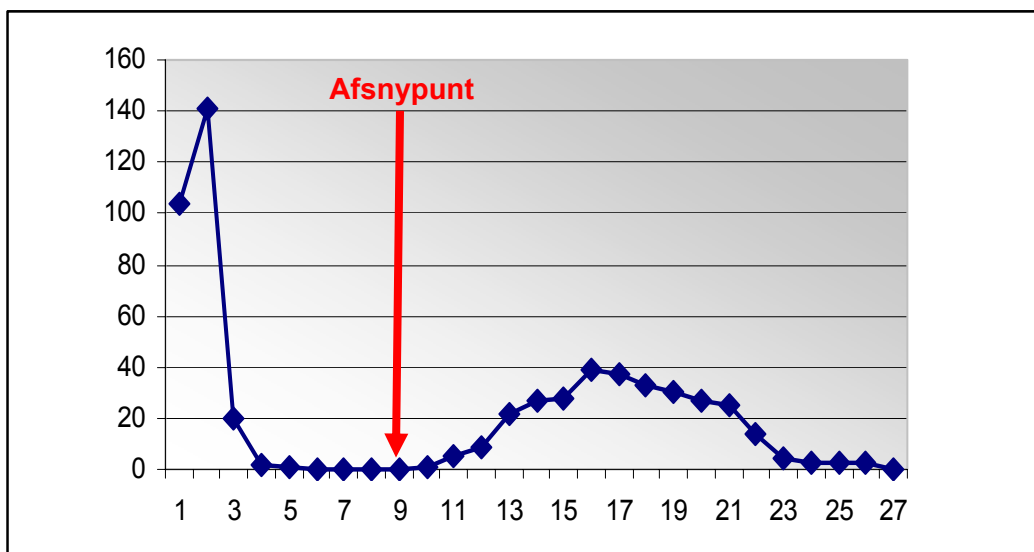


Die vraagstuk waarmee die outeur van die proefskrif te doen gekry het, was om te besluit wat omtrent die persone wat op grond van die vraelys reeds in 'n deurbraakposisie was, te doen, aangesien dit geen sin gemaak het om hulle by 'n werkwinkel te betrek wat daarop gerig is om hulle by 'n deurbraakposisie uit te bring nie. Die logiese antwoord was om hulle wat die intervensie betref, buite rekening te laat, dog om wel hulle response interessantheidhalwe

statisties te ontleed. Hulle word verder in die proefskrif as die Spontane Deurbraakgroep beskryf.

Die vraag het nietemin opgekom hoe sterk deurbraak ten opsigte van die vraelysitems manifesteer. Die deurbraakresponse van die respondente is van naderby beskou. Daar is 26 vrae ten opsigte waarvan 'n respondent op die vraelys moet reageer. Die skaal bestaan gevolglik uit 27 moontlikhede, vanaf nul tot 26, afhangende van hoeveel deurbraakitems op die vraelys geselekteer is. Die getal deurbraakresponse wat elke respondent behaal het, word in figuur 16.4 aangedui.

Figuur 16.4: Onderzoekgroep: deurbraakresponse per respondent tydens voormeting



Die verwagting sou wees dat die response 'n normale verspreiding voorstel. In werklikheid stel die response 'n afgeknotte verspreiding voor. Die eerste gedeelte van die afgeknotte kurwe (links) is leptokurties van aard en weerspieël 18% van die persone wat geen response in die Deurbraakposisie gehad het nie, 24% wat een respons, 4% wat twee response, 0.35% wat drie en 0.17% wat vier response gehad het. Niemand het deurbraakresponse in die sone tussen 5 tot 8 items gehad nie. Een persoon (0.17%) het 9 response in die Deurbraakposisie gehad. Aangesien dit die hoogste getal response wat daardie persoon in 'n bepaalde fase/roete geselekteer het was, is dit beskou dat die persoon meer in die Deurbraakposisie as die ander fases/roetes is. Daarby het vyf persone (0.87%) 10 response en nege persone (1.56%) 11 response gehad. Hiervandaan neem die aantal response skerp toe om die tweede gedeelte van die afgeknotte verspreiding te vorm, wat in wese platikurties van aard is.

Die vraag is gestel of die deurbraakresponse van al 578 respondente in die afgeknotte kurwe 'n logiese werklikheid weerspieël. Daar is weer na die response van die persone op die vraelys gekyk. Die linkergedeelte van die verspreiding verteenwoordig persone wat hulself hoofsaaklik in die fase van Verlies en Afskeid bevind en min response in die Deurbraakposisie gehad het. Die respondente aan die regterkant van die afgeknotte kurwe verteenwoordig diegene wat reeds op grond van van hulle seleksie van deurbraakopsies, in die Deurbraakposisie was, al was die deurbraakopsie slegs een meer as die volgende hoogste opsie.

Dié beeld van die respondente dui duidelik daarop dat die outeur van die proefskrif met twee verskillende deelversamelings te doen het. Dit bevestig dus die waarneming dat die 578 respondente op grond van hulle deurbraakresponse in twee subgroepe verdeel moet word.

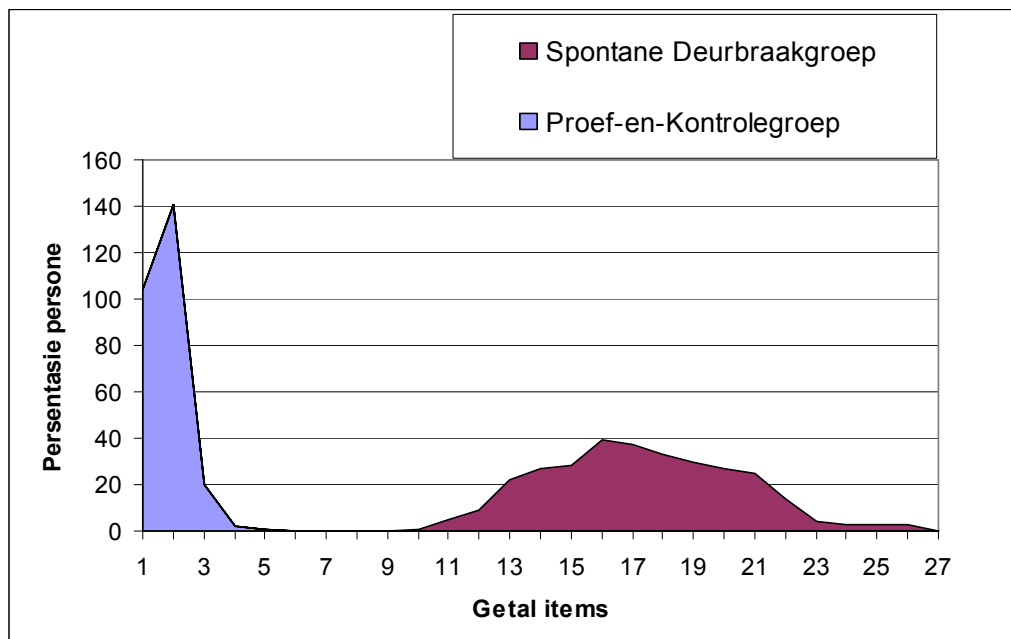
Die vraag vir die verdeling van die respondente in twee goepe, is waar die logiese afsnypunt moet wees? Die persoon wat die laagste hoeveelheid deurbraakopsies geselekteer het, het 9 opsies geselekteer. Dit beteken dat so 'n persoon 9 uit 26 response vir die Deurbraakposisie behaal het en dit kan kwalik beteken dat so 'n persoon 'n deurbraak ten opsigte van die verandering bereik het.

Dit mag meer logies gewees het om 13 items as die afsnypunt vir opname in die Spontane Deurbraakgroep te bepaal, sodat 'n persoon minstens 50% van die beskikbare 26 deurbraakitems moes selekteer om in die groep geklassifiseer te word. Daar sou dan egter geen logika wees vir opname van die 37 persone wat tussen 9 en 12 response ten opsigte van die Deurbraakposisie behaal het, in die oorblywende gedeelte, wat dan logieserwys die proef-en kontrolegroepe moet uitmaak nie, aangesien hulle hoogste tellings op die vraelys wel in die Deurbraakposisie was.

Die besluit was gevolglik om streng volgens die frekwensie van response in die Deurbraakposisie te werk en as dit die hoogste van die vyf fases/roetes was, is die persoon as deel van die Spontane Deurbraakgroep geklassifiseer. Die besluit impliseer dat persone wat 'n meerderheid van deurbraakresponse geselekteer het, in die Spontane Deurbraakgroep geplaas is, ongeag die feit dat dit minder as die helfte van die moontlike deurbraakresponse mag wees. Die rede hiervoor is dat daar vir die doel van statistiese berekeninge met suiwer groepe gewerk moet word.

Die gevolg van die besluit was dat daar twee subroepe op grond van die metode van geleentheidsteekproefneming tot stand gekom het. Dit word in figuur 16.5 aangebied.

Figuur 16.5: Subgroepe op grond van geleentheidsteekproef



Nadat die 310 persone wat op grond van hulle deurbraakopsies in die Spontane Deurbraakgroep geplaas is, verreken is, het daar 268 persone oorgebly. Hierdie 268 persone het almal hulle opsies op die vraelys só geselekteer, dat hulle in die eerste vier fases/roetes geplaas kon word. Die volgende stap is om hierdie subgroep persone in 'n proef- en kontrolegroep te verdeel ten einde aan die navorsingontwerp gestalte te gee.

Dié subgroep is volgens die beginsels van gestratifiseerde steekproefneming in twee verdeel. Die data is bloot op 'n Excel spreitabel geplaas en volgens geslag, ouderdom, ras en huwelikstaat gesorteer. Daarna is die respondente ewekansig in die proefgroep en die kontrolegroep verdeel, sodat elkeen 'n 50% kans gehad het om in 'n bepaalde groep te beland. Op hierdie stadium het dit geblyk dat die wyse waarop die respondente in 'n proef- en kontrolegroep verdeel is, die beoogde statistiese berekeninge by wyse van diskriminantontleding onnodig gemaak het (vergelyk hoofstuk 14, gedeelte 14.3.1.4).

Opsommend kan ten opsigte van steekproefneming gesê word dat die vraelyste ontleed en die ondersoekgroep op grond van hulle response in twee subgroepe verdeel is, naamlik die Spontane Deurbraakgroep en die Geheelgroep (proef- en kontrolegroep gesamentlik).

Aangesien 310 persone (53.63% van die getal wat die vraelyste ingevul het en 25.39% van die organisasie) volgens hulle vraelyste reeds 'n deurbraak ten opsigte van die verandering bereik het, is daar besluit om hulle nie by die proef- of kontrolegroepe in te sluit nie. Die rede is dat dit nie vir die ondersoeker sin gemaak het om persone by 'n werkwinkel te betrek wat reeds die punt bereik het waar die werkwinkel beoog om hulle uit te bring nie. Die Spontane Deurbraakgroep se inligting is egter wel vir sommige berekeninge in ag geneem. Dit het interessante inligting opgelewer wat later in die hoofstuk bespreek word.

Die oorblywende 268 persone (46.37% van die getal vraelyste en 21.95% van die organisasie) is by die ondersoek betrek en op grond van biografiese besonderhede ewekansig in 'n proef- en kontrolegroep verdeel, sodat daar 134 persone (23.18% van die vraelyste en 10.98% van die organisasie) in die proefgroep en 134 persone in die kontrolegroep was. Hulle staan vir die doeleindes van vergelyking met die Spontane Deurbraakgroep as die **Geheelgroep** bekend. (Dié benaming word ook gebruik wanneer na die groep as 'n geheel verwys word. Die Geheelgroep is egter ook die somtotaal van die proef- en kontrolegroepe.)

Besonderhede met betrekking tot die vraelyste en steekproeftrekking word in tabel 16.2 uitgebeeld:

Tabel 16.2: Vraelys- en steekproefbesonderhede

BESONDERHEDE	N = 1 221	% VAN ORGANISASIE	% VAN VRAELYTE
Vraelyste terug ontvang	605	49.55%	100.00%
Onvolledig ingevul	27	2.21%	4.46%
Bruikbare vraelyste	578	47.34%	95.54%
Getal persone in Deurbraak	310	51.24%	25.39%
Vraelyste in ag geneem	268	44.30%	21.95%
Proefgroep	134	22.15%	10.98%
Kontrolegroep	134	22.15%	10.98%

16.5 Biografiese besonderhede

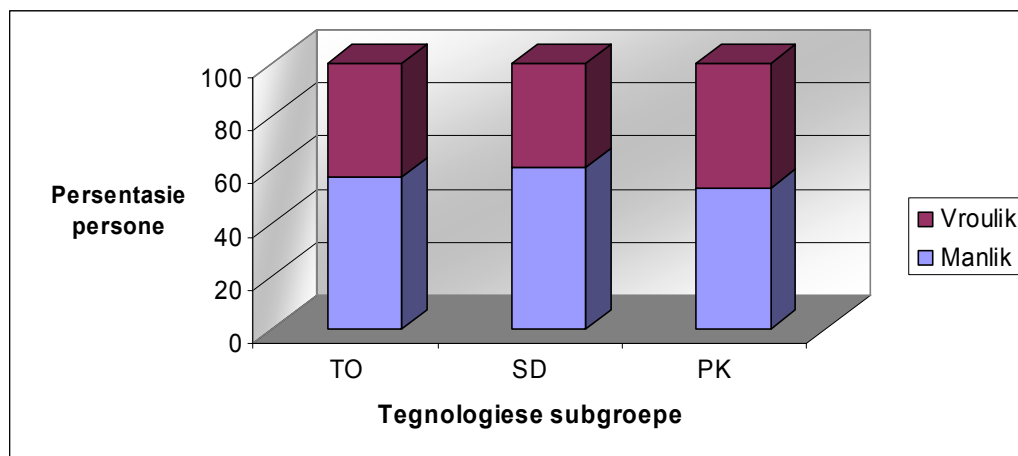
Die biografiese besonderhede van die ondersoekgroep en die onderskeie subgroepe geniet vervolgens aandag.

Die ondersoekgroep bestaan uit 578 persone, waarvan 332 (57.44%) manlik en 246 (42.56%) vroulik is. Dit stem grotendeels ooreen met die verspreiding van geslag in die tegnologiese organisasie, waar 720 werknemers (58.97) manlik en 501 (41.03%) vroulik is. Die organisasie het meer mans as vroue in diens, wat in die praktyk op twee manlike werkers per vrouewerker neerkom. Daar is geen bepaalde rede waarom daar meer vroue as mans in die organisasie werksaam is nie.

Wat die Spontane Deurbraakgroep (N = 310) betref, is 190 (61.29%) mans en 120 (38.71%) vroue. Wat die Geheelgroep betref, is 142 (52.99%) mans en 126 (47.01%) vroue. Hieruit blyk dit dat ietwat meer mans as vroue spontaan 'n deurbraak met die verandering bereik het.

Die inligting ten opsigte van die ondersoekgroep (TO vir totale ondersoekgroep), die Spontane Deurbraakgroep (SD) en die Geheelgroep (PK vir proef- en kontrolegroep gesamentlik) word in figuur 16.6 voorgestel:

Figuur 16.6: Ondersoekgroep en geslagverspreiding



Dit is duidelik uit die figuur dat twee van die drie groepe in 'n geringe mate van mekaar verskil wat geslag betref. Die proef- en kontrolegroepe is presies dieselfde saamgestel wat geslag betref, naamlik 71 mans (53%) en 63 vrouens (47%) elk. Dit is as gevolg van die wyse waarop hulle in die twee groepe verdeel is.

Volgens Hofstede (1980) het die duidelikheid teenoor vaagheid van geslagrolle heelwat met die hantering van verandering te doen. Daar is in hoofstuk 4, gedeelte 4.4, uitgewys dat 'n begrip vir die kenmerke van geslagrolle belangrik in organisasies is wat die globale markplein wil betree. In die tegnologiese organisasie is daar nie 'n duidelike onderskeid wat die rolle

van die verskillende geslagte betref nie. Al die werknemers word eenvormig behandel en almal moet aan dieselfde vereistes voldoen wat prestasie betref. Dit geld geslag, ouderdom en ras. Daar is geen bepaalde rede waarom daar meer vroue as mans in die organisasie werksaam is nie.

16.5.1 Onderzoekgroep en ouderdom

Die onderzoekgroep se verspreiding ten opsigte van ouderdom word in tabel 16.3 aangebied. Volgens die tabel kom die grootste hoeveelheid persone in die ouderdomgroep 26-30 jaar voor. Wat die verskillende geslagte betref, is 27.24% van die vroue en 25.30% van die mans in dié ouderdomgroep.

Tabel 16.3: Onderzoekgroep en ouderdom

OUDERDOM	Onderzoekgroep					
	Manlik		Vroulik		Totaal	
	Getal	%	Getal	%	Getal	%
-25	23	6.93	25	10.16	48	8.30
26-30	84	25.30	67	27.24	151	26.12
31-35	57	17.17	51	20.73	108	18.69
36-40	76	22.89	42	17.07	118	20.42
41-45	74	22.29	44	17.89	118	20.42
46-50	14	4.22	13	5.28	27	4.67
51-55	4	1.20	4	1.63	8	1.38
Totaal	332	100.00	246	100.00	578	100.00

As in ag geneem word dat die jongste lede van die *Baby Boomer* generasie in Suid-Afrika pas 36 jaar oud geword het en lede van Generasie X almal 35 jaar of jonger is, is dit duidelik uit die tabel hieronder dat 53.11% van die onderzoekgroep deel van Generasie X of Y is. Daar is ook geen lede van die Stilswyende Generasie of die Seniors in die onderzoekgroep nie, soos te verwagte is in 'n dinamiese jong organisasie.

Interessante feite het aan die lig gekom wat die onderzoekgroep se ouderdom betref:

- Volgens gedeelte 4.6 in hoofstuk 4, het Generasie X persone in 'n kultuur van konstante verandering opgegroeï, sodat hulle ongemaklik voel wanneer verandering nie plaasvind nie. Hulle hou van opwinding en vrees stagnasie. Dit kan gevolglik verwag word dat dié groep gunstig op verandering sal reageer.

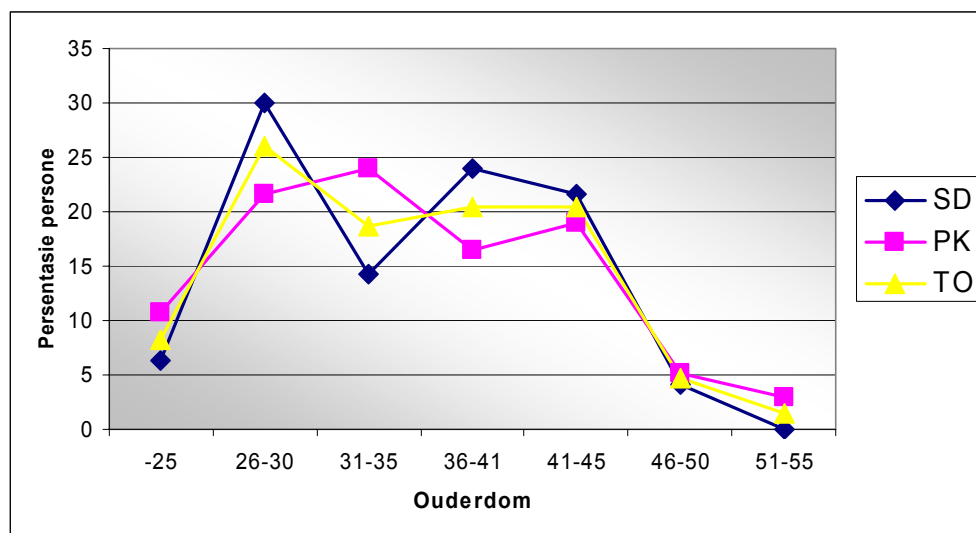
- Hulle is hoofsaaklik ongeduldige mense wat op soek na korttermyngratifikasie is, glad nie ten gunste van die materialisme van die vorige generasie is nie en meen dat gesinsbelange belangriker as werkbelange is. Ten spyte van die feit dat hulle gemaklik met verandering is, sal hulle nie verandering aangryp wat hulle bestaande verhoudings bedreig nie.
- Emosionele geluk en respek is vir hulle belangrik en hulle will graag weet dat hulle menings belangrik is. Hulle stel min in die resultaat van iets belang en wil eerder voel dat hulle met sorg en integriteit hanteer word. Verhoudings, dialoog en netwerking is vir hulle belangrik. Enige veranderingintervensie sal hierdie emosionele behoeftes deeglik in ag moet neem.
- Wat opleiding betref, besef Generasie X lede dat leer 'n lewenslange proses is. Hulle hou egter nie van tradisionele metodes van leer nie en verwag dat pret en opwinding deel van die leersituasie sal wees. Dit moet ook verkieslik deur middel van CD's en rekenaars, eerder as in die klaskamer plaasvind. Hiervolgens kan afgelei word dat die meerderheid lede van die ondergroep nie juis gunstig op klaskameropleiding sal reageer nie.
- Hulle generasie het die tegnologiese rewolusie geskep en hulle sal die golf ry tot dit breek ten einde beter lewenskwaliteit te bekom. Hulle is nie so loopbaangerig soos die vorige generasies nie en openbaar 'n vrye gees. Vriende is belangrik en hulle sal eerder hul werk as hul vriende verloor.
- Korttermyn gratifikasie is vir Generasie X lede belangrik en tegnologie is 'n weg tot 'n beter kwaliteit van lewe en nie 'n weg tot rykdom nie. Hulle huldig ook nie dieselfde basiese aannames oor die verwerking van inligting as lede van die *Baby Boomer* generasie nie en hulle denkpattone is eiesoortig en individueel. Hiervolgens kan afgelei word dat meer as die helfte van die ondergroep nie juis opgewonde oor die vooruitsig van transnasionale uitbreiding sal wees nie, aangesien dit 'n gejaag na rykdom eerder as kwaliteit van lewe weerspieël.
- Generasie X lede prosesseer inligting, kommunikeer, los probleme op, motiveer en evalueer verskillend vergeleke met lede van die ander generasies. Hulle is op soek na 'n lewe wat outentiek en eg is en hulle verkies leiers met 'n styl wat dieselfde doelwitte en kwaliteite reflekteer. Wat die nuwe bestuursinligtingstelsel betref, het die ondergroep dit as 'n burokratisering van hulle funksies beskou. Dit is geen wonder nie dat diegene

wat nie die werkwinkel bygewoon het nie, na afloop van die opleidingsessies negatief teenoor die nuwe rekenaarselsel, wat op sentralisering van inligting geskoei is, ingestel was. Die negatieweiteit het toegeneem nadat hulle met die stelsel begin werk het en 'n deel van die dag se aktiwiteite aan vervelige administratiewe funksies moes wy. Dit het meegebring dat van hulle nie meer met nuwe idees om hulle inligting voor te stel, kon eksperimenteer nie. Diegene wat die werkwinkel bygewoon het, het die saak egter heeltemal anders benader. Dit word verder in gedeelte 16.10.1 toegelig.

Die implikasie is dat die organisasie van ondersoek deeglik kennis moet neem dat die huidige werkmag tegnologies graag op die voorgrond wil wees, maar nie maklik beskikbaar sal wees om hul vriende en lewenswyse te laat vaar om elders te gaan werk nie. Die leiers sal hierdie aspek deeglik in berekening moet bring wanneer hulle visie van transnasionalisering geïmplementeer word.

Die ouderdomverspreiding van die ondersoekgroep, met spesifieke verwysing na die Spontane Deurbraakgroep en die Geheelgroep word in figuur 16.7 aangebied.

Figuur 16.7: Onderzoekgroep: ouderdomverspreiding



Dit is duidelik uit die figuur dat die ondersoekgroep 'n bimodale verspreiding toon, waarvan die meeste persone in die ouderdomgroep 26-30 jaar val. Die volgende groepering val in die 36-45 ouderdomgroep. Laasgenoemde is kenmerkend van die laaste persone in die *Baby Boomer* generasie, wat reeds ten gunste van die voordele van tegnologiese ontwikkeling ingestel is, dog wat nog heelwat van die bestuursparadigmas van hulle kwynende generasie openbaar. Dit is gevolglik geen wonder dat die leiers ten spyte van hulle dinamiese

ingesteldheid, vatbaar was vir die aankoop van die bestuursinligtingstel sonder om te besef dat dit met 'n groot deel van die organisasie se werknemers se generasiekenmerke bots nie.

Wat die Spontane Deurbraakgroep betref, toon die verspreiding 'n soortgelyke vorm, dog met 'n skerper verskil wat die bimodale pieke betref. Soveel as 30% van die groep was tussen 26 en 30 jaar oud. Daarby toon tabel 16.4 hieronder dat 50.32% deel van Generasie X uitmaak. Wat die Spontane Deurbraakgroep betref, is daar meer vroue (55%) as mans (47.37%) in Generasie X. Die meeste vroue (20.83%) is egter tussen die ouderdom van 41-45 jaar oud en die meeste mans is in die ouderdom 36-40 jaar ouderdomsgroep (26.32%).

Tabel 16.4: Spontane Deurbraakgroep en ouderdom

OUDERDOM	Spontane Deurbraakgroep					
	Manlik		Vroulik		Totaal	
	Getal	%	Getal	%	Getal	%
-25	12	6.32	7	5.83	19	6.13
26-30	52	27.37	41	34.17	93	30.00
31-35	26	13.68	18	15.00	44	14.19
36-40	50	26.32	24	20.00	74	23.87
41-45	42	22.11	25	20.83	67	21.61
46-50	8	4.21	5	4.17	13	4.19
Totaal	190	100.00	120	100.00	310	100.00

Dit is nie uitgesluit dat die verskillende generasies 'n wedersydse invloed op mekaar uitoefen wat sienswyses oor die nuwe rekenaarstelsel betref nie. Daar kan geredeneer word dat die dinamiese leierskapspan die organisasie se werksaamhede graag wil uitbrei om transnasionaal te funksioneer. Die werknemers oor die algemeen hou van die hoogs tegnologiese aard van die organisasie. Meer as die helfte is egter deel van 'n jonger generasie, wat nie die leiers se ambisieuse doelwitte deel nie, maar ook nie graag met take wat hulle as burokratiese beleef belas wil wees nie.

Die Geheelgroep, daarenteen, toon 'n bimodale verspreiding ten opsigte waarvan die ouderdomsgroep tussen 31-35 jaar die hoogste piek toon. Hulle was gevolglik oor die algemeen 'n ietwat ouer groep as die res van die ondersoekgroep. Tog toon die tabel 16.5 hieronder dat 56.34% van hulle deel van Generasie X uitmaak. Die Geheelgroep het gevolglik ietwat meer lede van Generasie X as die Spontane Deurbraakgroep ingesluit. Altesaam 61.11% van die vroue teenoor 52.12% van die mans is in die Generasie X fase.

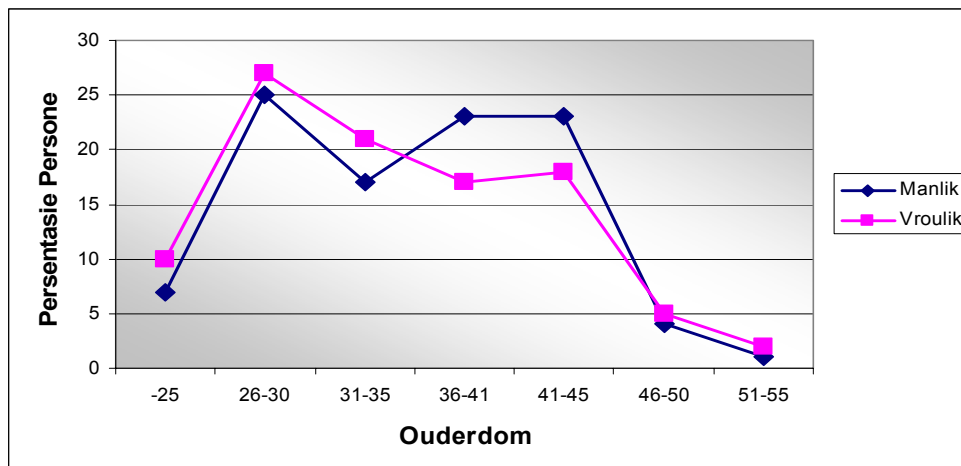
Tabel 16.5: Geheelgroep en ouderdom

OUDERDOM	Geheelgroep					
	Manlik		Vroulik		Totaal	
	Getal	%	Getal	%	Getal	%
-25	11	7.75	18	14.29	29	10.82
26-30	32	22.54	26	20.63	58	21.64
31-35	31	21.83	33	26.19	64	23.88
36-40	26	18.31	18	14.29	44	16.42
41-45	32	22.54	19	15.08	51	19.03
46-50	6	4.23	8	6.35	14	5.22
51-55	4	2.82	4	3.17	8	2.99
Totaal	142	100.00	126	100.00	268	100.00

Wat die verskille in ouderdom tussen die twee geslagte betref, toon figuur 16.8 hieronder dat die vroue in die ondersoekgroep 'n swak gedefinieerde bimodale verspreiding toon wat skeef na regs is, terwyl die mans 'n soortgelyke skerpe bimodale verspreiding toon.

Die meeste vroue en mans is in die 26-30 jaar ouderdomsgroep, terwyl daar ook 'n groot hoeveelheid mans tussen die ouderdom van 36 tot 45 jaar is.

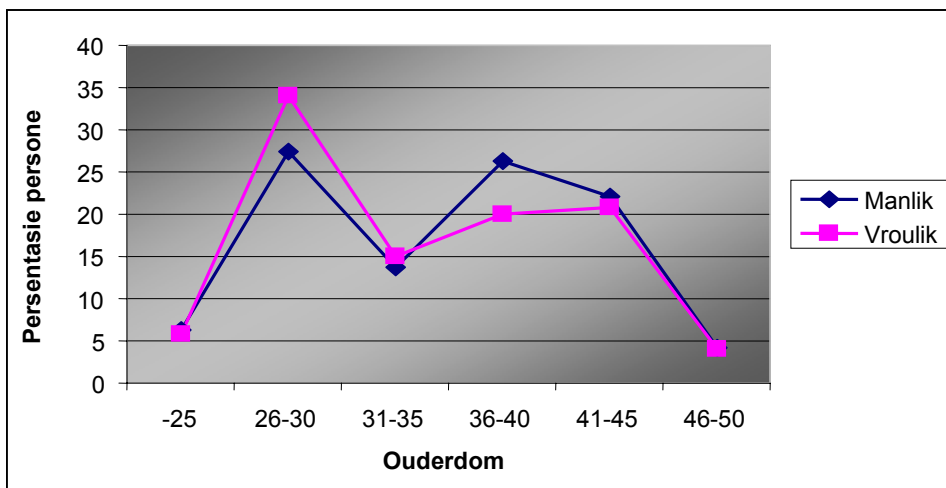
Figuur 16.8: Ondersoekgroep: ouderdom en geslag



Die vraag is of die Spontane Deurbraakgroep en die Geheelgroep dieselfde tendense ten opsigte van geslag en ouderdom toon? Die Spontane Deurbraakgroep toon volgens figuur 16.9 'n bimodale verspreiding vir beide mans en vroue, waar die meeste persone in die 26-30 jaar ouderdomsgroep voorkom (27.37% van die mans en 34.17% van die vroue), gevolg deur

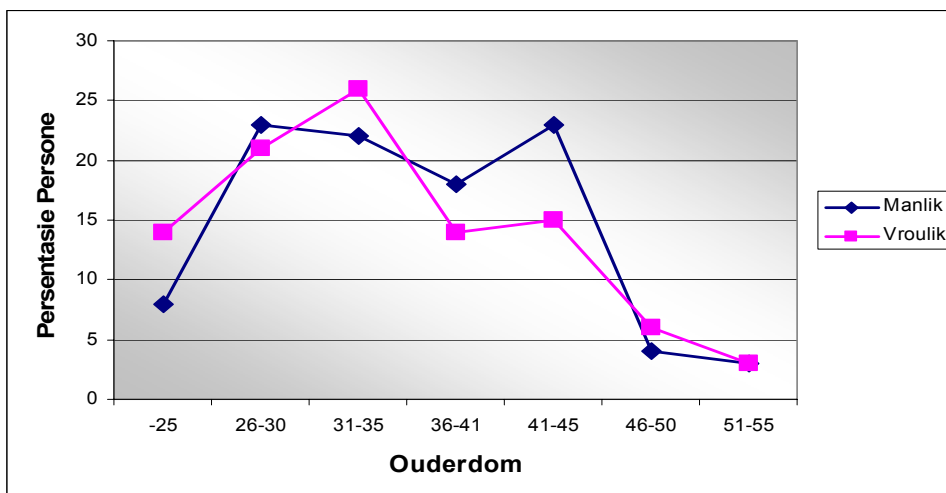
die 36-40 jaar ouderdomgroep vir mans (26.32%) en die 41-45 jaar ouderdomgroep vir vroue (20.83%). Die twee profiele stem nogal merkwaardig ooreen.

Figuur 16.9: Spontane Deurbraakgroep: ouderdom en geslag



Wat die Geheelgroep betref, lyk die profiel ten opsigte van ouderdom en geslag ietwat anders as die ondersoekgroep in geheel. Figuur 16.10 hieronder toon dat die meeste vroue in die ouderdomgroep 31-35 jaar is, terwyl die meeste mans in die ouderdomgroep 41-45 jaar is. Dit wil gevolglik voorkom asof meer jonger vroue (26.19%) teenoor meer ouer mans (22.54%) met die verandering geworstel het.

Figuur 16.10: Geheelgroep: ouderdom en geslag



16.5.2 Ras van die ondersoekgroep

Die ras van die ondersoekgroep word in tabel 16.6 uiteengesit.

Tabel 16.6: Ondersoekgroep en ras

RAS	Ondersoekgroep					
	Manlik		Vroulik		Totaal	
	Getal	%	Getal	%	Getal	%
Swart	98	29.52	59	23.98	157	27.16
Indiër	38	11.45	27	10.98	65	11.25
Kleurling	54	16.27	35	14.23	89	15.40
Blank	142	42.77	125	50.81	267	46.19
Totaal	332	100.00	246	100.00	578	100.00

Die ondersoekgroep bestaan uit 46.19% blanke, 27.16% swart, 15.4% kleurling en 11.25% Indiër persone. Blanke vroue (51.81%) is ietwat meer as blanke mans (42.77%) en swart vroue (23.98%) is ietwat minder as swart mans (29.52%). Daar is egter geen rede om te glo dat ras enige rol in die reaksie op die nuwe bestuursinligtingstelsel gespeel het nie.

Wat die Spontane Deurbraakgroep betref, is 43.87% blank, waarvan 42.63% van die mans en 45.83% van die vroue blank is. Swart mense is 29.35% van die groep, waarvan 31.05% van die mans en 26.67% van die vroue swart is. Dit blyk dus dat meer blanke vroue en meer swart mans 'n aanvanklike deurbraak getoon het. Die ras van die Spontane Deurbraakgroep word in tabel 16.7 uiteengesit.

Tabel 16.7: Spontane Deurbraakgroep en ras

RAS	Spontane Deurbraakgroep					
	Manlik		Vroulik		Totaal	
	Getal	%	Getal	%	Getal	%
Swart	59	31.05	32	26.67	91	29.35
Indiër	18	9.47	11	9.17	29	9.35
Kleurling	32	16.84	22	18.33	54	17.42
Blank	81	42.63	55	45.83	136	43.87
Totaal	190	100.00	120	100.00	310	100.00

Die ras van die Geheelgroep word in tabel 16.8 uiteengesit.

Tabel 16.8: Geheelgroep en ras

RAS	Geheelgroep					
	Manlik		Vroulik		Totaal	
	Getal	%	Getal	%	Getal	%
Swart	39	27.46	27	21.43	66	24.63
Indiër	20	14.08	16	12.70	36	13.43
Kleurling	22	15.49	13	10.32	35	13.06
Blank	61	42.96	70	55.56	131	48.88
Totaal	142	100.00	126	100.00	268	100.00

Wat die Geheelgroep betref, is dit uit tabel 16.8 duidelik dat 48.88% van die groep blank is, waarvan 42.96% van die mans en 55.56% van die vroue blank is. Heelwat meer blanke vroue as blanke mans het aanvanklik met die verandering geworstel. Dit is andersom wat swartes betref, aangesien 24.63% van die groep swart was, terwyl 21.43% van die swart vroue teenoor 27.46% van die swart mans aanvanklik met die verandering geworstel het.

16.5.3 Huwelikstaat van die onderzoekgroep

Wat huwelikstaat betref, is 59.69% van die onderzoekgroep getroud en 17.99% is geskei. Altesaam 33.05% is enkelopend (geskei, wedustaat of ongetroud). Meer mans (61.45%) as vroue (57.32%) is getroud. Op die oog af behoort die meerderheid bestendige verhoudings te hê. Ewe veel is ongetroud, naamlik 10.84% van die mans en 10.57% van die vroue. Meer vroue is egter weduwees (5.28%) of bly saam (4.88%) as mans (3.61% wewenaars en 2.72% wat saam woon). Die inligting word in tabel 16.9 weergegee.

Tabel 16.9: Onderzoekgroep en huwelikstaat

HUWELIKSTAAT	Onderzoekgroep					
	Manlik		Vroulik		Totaal	
	Getal	%	Getal	%	Getal	%
Ongetroud	36	10.84	26	10.57	62	10.73
Verloof	13	3.92	8	3.25	21	3.63
Getroud	204	61.45	141	57.32	345	59.69
Geskei	58	17.47	46	18.70	104	17.99
Wedustaat	12	3.61	13	5.28	25	4.33
Bly saam	9	2.71	12	4.88	21	3.63
Totaal	332	100.00	246	100.00	578	100.00

Die tendens is ietwat anders by die Spontane Deurbraakgroep, aangesien 60% van die vroue getroud is teenoor 58.95% van die mans. Heelwat minder vroue (5.83%) as mans (10.53%) is ongetroud. Daarby woon heelwat meer vroue (9.17%) as mans (4.74%) saam. Ongeveer eweveel is geskei, naamlik 19.47% van die mans en 18.33% van die vroue. Die inligting word in tabel 16.10 weergegee.

Tabel 16.10: Spontane Deurbraakgroep en huwelikstaat

<i>HUWELIKSTAAT</i>	Spontane Deurbraakgroep					
	Manlik		Vroulik		Totaal	
	Getal	%	Getal	%	Getal	%
Ongetroud	20	10.53	7	5.83	27	8.71
Verloof	6	3.16	2	1.67	8	2.58
Getroud	112	58.95	72	60.00	184	59.35
Geskei	37	19.47	22	18.33	59	19.03
Wedustaat	6	3.16	6	5.00	12	3.87
Bly saam	9	4.74	11	9.17	20	6.45
Totaal	190	100.00	120	100.00	310	100.00

Wat die Geheelgroep betref is 60.07% getroud, 16.79% geskei en 13.06% ongetroud. Heelwat meer mans (64.79%) as vroue (54.76%) is egter getroud en heelwat minder mans (14.79%) as vroue (19.05%) is geskei. Daarby is heelwat minder mans (11.27%) as vroue (15.08) ongetroud. Dit wil gevolglik voorkom asof die getroude mans meer as die getroude vroue met die verandering geworstel het. Die inligting word in tabel 16.11 weergegee.

Tabel 16.11: Geheelgroep en huwelikstaat

<i>HUWELIKSTAAT</i>	Geheelgroep					
	Manlik		Vroulik		Totaal	
	Getal	%	Getal	%	Getal	%
Ongetroud	16	11.27	19	15.08	35	13.06
Verloof	7	4.93	6	4.76	13	4.85
Getroud	92	64.79	69	54.76	161	60.07
Geskei	21	14.79	24	19.05	45	16.79
Wedustaat	6	4.23	7	5.56	13	4.85
Bly saam	0	0.00	1	0.79	1	0.37
Totaal	142	100.00	126	100.00	0	0.00

Dit is verder interessant om daarop te let dat soveel as 39.69% van die vroue enkellopend is, teenoor 30.29% van die mans. Dit wil ook voorkom asof die enkellopende vroue meer as die enkellopende mans met die verandering geworstel het. Dit sal egter interessant wees om te bepaal of die tendens ook by ander groepe voorkom en, indien wel, waarom getroude mans

en ongetroude vroue meer met verandering worstel. Die vraag is of daar 'n verskil tussen die proef- en die kontrolegroepe is wat huwelikstaat betref. Die twee groepe se inligting word in tabelle 16.12 en 16.13 weergegee. Volgens die tabelle blyk dit dat min of meer ewe veel van die twee groepe getroud is, naamlik 59.7% van die proefgroep en 60.45% van die kontrolegroep.

Tabel 16.12: Proefgroep en huwelikstaat

HUWELIKSTAAT	Proefgroep					
	Manlik		Vroulik		Totaal	
	Getal	%	Getal	%	Getal	%
Ongetroud	11	15.49	9	14.29	20	14.93
Verloof	2	2.82	2	3.17	4	2.99
Getroud	43	60.56	37	58.73	80	59.70
Geskei	14	19.72	11	17.46	25	18.66
Wedustaat	1	1.41	3	4.76	4	2.99
Bly saam	0	0.00	1	1.59	1	0.75
Totaal	71	100.00	63	100.00	134	100.00

Daar is egter duidelike verskille tussen die twee geslagte wat die kontrolegroep betref. Waar 60.56% van die mans en 58.73% van die vroue in die proefgroep getroud is, is 69.01% van die mans en slegs 50.79% van die vroue in die kontrolegroep getroud.

Tabel 16.13: Kontrolegroep en huwelikstaat

HUWELIKSTAAT	Kontrolegroep					
	Manlik		Vroulik		Totaal	
	Getal	%	Getal	%	Getal	%
Ongetroud	5	7.04	10	15.87	15	11.19
Verloof	5	7.04	4	6.35	9	6.72
Getroud	49	69.01	32	50.79	81	60.45
Geskei	7	9.86	13	20.63	20	14.93
Wedustaat	5	7.04	4	6.35	9	6.72
Bly saam	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Totaal	71	100.00	63	100.00	134	100.00

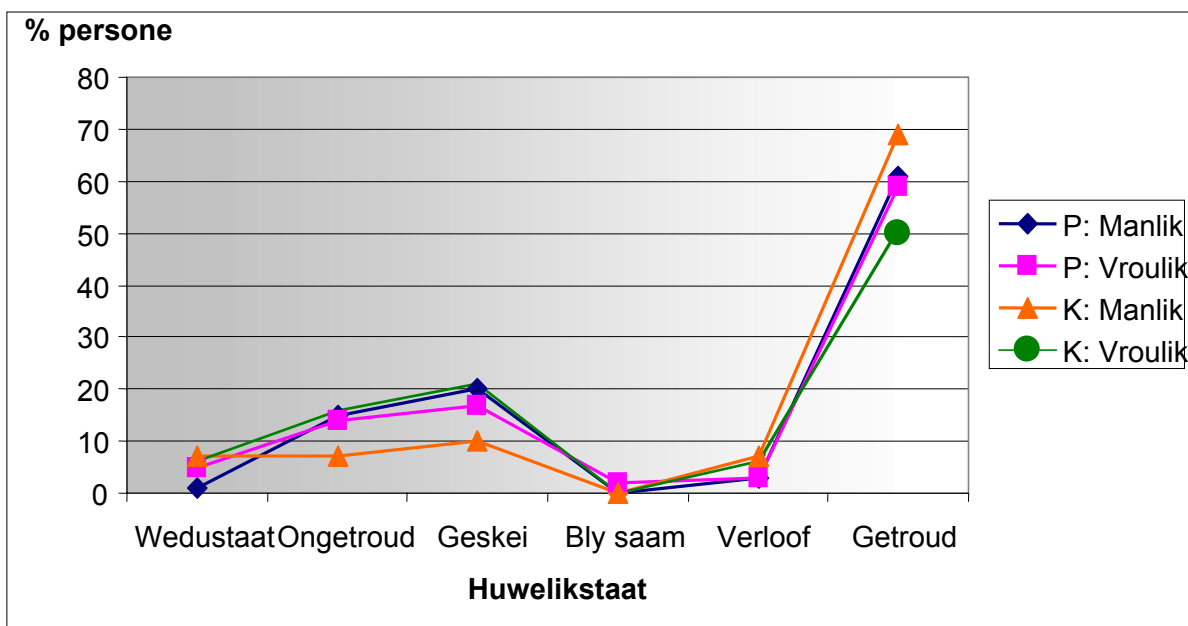
Die helfte minder mans (7.04%) in die kontrolegroep is ook ongetroud, teenoor ongetroude vroue (15.87%) in die kontrolegroep en mans (15.49%) en vroue (14.29%) in die proefgroep. Daarby is heelwat minder mans (9.86%) in die kontrolegroep geskei, teenoor vroue (20.63%) in die kontrolegroep en mans (19.72%) en vroue (17.46%) in die proefgroep.

Dit beteken dat die rekenaar by die ewekansige sortering van die respondente ten opsigte van geslag en ouderdom heel goed tussen die subgroepe kon onderskei, dog nie wat huwelikstaat betref nie.

Die vraag is of die verskille in huwelikstaat enige noemenswaardige verskil aan die resultate ten opsigte van van die hantering van verandering sal maak? Dit het egter nie so voorgekom nie, aangesien die proefgroep eenvormig presteer het wat die verskil tussen die voor-, tussen- en die opvolgmeting betref, terwyl die kontrolegroep nie tussen die metings verander het nie en dus ook eenvormig gereageer het. Dié prestasies word later in die hoofstuk uiteengesit.

Die effense verskille en ooreenkomste tussen die geslagte kan wel in figuur 16.11 waargeneem word, alhoewel die verskille nie noemenswaardig is nie.

Figuur 16.11: Verskille tussen proef- en kontrolegroep: huwelikstaat



16.5.4 Onderzoekgroep en opvoedkundige kwalifikasie

Die onderzoekgroep is hoogs gekwalifiseer, soos duidelik uit tabel 16.14 blyk. Altesaam 44.98% van die groep het oor 'n matrieksertifikaat beskik en 44.64% het 'n graad of diploma verwerf. Die mans is beter as die vroue gekwalifiseer, aangesien 49.7% van die mans en 37.8% van die vroue oor 'n graad of diploma beskik. Gemiddeld 9% van die groep beskik oor

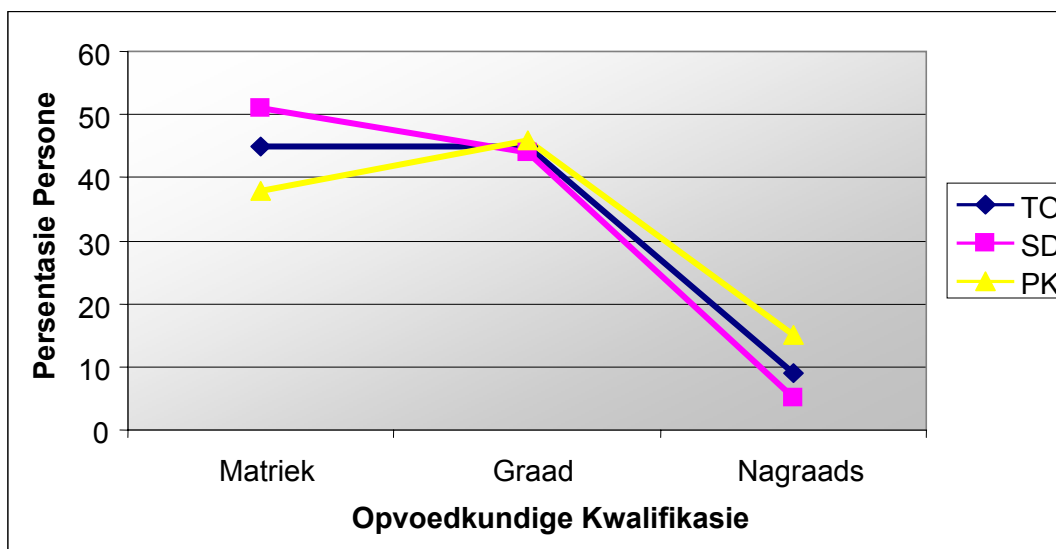
‘n nagraadse kwalifikasie. Slegs drie persone, almal vroue, beskik oor ‘n kwalifikasie laer as matriek. Hulle verrig meesal take wat met liasseerwerk, fotokopiëring en possortering te doen het.

Tabel 16.14: Onderzoekgroep en opvoedkundige kwalifikasie

OPVOEDKUNDIGE KWALIFIKASIE	Onderzoekgroep					
	Manlik		Vroulik		Totaal	
	Getal	%	Getal	%	Getal	%
Laer as Matriek	0	0.00	3	1.22	3	0.52
Matriek	132	39.76	128	52.03	260	44.98
Graad / Diploma	165	49.70	93	37.80	258	44.64
Nagraads	34	10.24	19	7.72	53	9.17
Ander	1	0.30	3	1.22	4	0.69
Totaal	332	100.00	246	100.00	578	100.00

Die groepe word grafies in figuur 16.12 ten opsigte van opvoedkundige kwalifikasie vergelyk.

Figuur 16.12: Verskille in opvoedkundige kwalifikasie



‘n Vergelyking tussen die Spontane Deurbraakgroep en die Geheelgroep toon dat daar meer matrikulante in eersgenoemde groep is en meer nagraadse persone in laasgenoemde groep. Dit skep die indruk dat meer van die nagraadse persone met die verandering geworstel het. Die verskille is egter nie noemenswaardig nie.

Wat die Spontane Deurbraakgroep betref, is daar meer vroue (55.83%) as mans (47.89%) wat oor 'n matrieksertifikaat beskik, terwyl meer mans (47.89%) as vroue (37.5%) oor 'n graad of diploma beskik.

Tabel 16.15: Spontane Deurbraakgroep en opvoedkundige kwalifikasie

OPVOEDKUNDIGE KWALIFIKASIE	Spontane Deurbraakgroep					
	Manlik		Vroulik		Totaal	
	Getal	%	Getal	%	Getal	%
Laer as Matriek	0	0.00	1	0.83	1	0.32
Matriek	92	48.42	67	55.83	159	51.29
Graad / Diploma	91	47.89	45	37.50	136	43.87
Nagraads	7	3.68	7	5.83	14	4.52
Totaal	190	100.00	120	100.00	310	100.00

Wat die Geheelgroep betref, is daar ook meer vroue (48.41%) as mans (28.17%) wat oor 'n matrieksertifikaat beskik, dog die getal is persentasiegewys kleiner as in die geval van die Spontane Deurbraakgroep. Daarby is daar heelwat meer mans (52.11%) wat oor 'n graad of diploma as vroue (28.1%) beskik. Dubbel soveel mans (19.01%) beskik oor 'n nagraadse kwalifikasie as vroue (9.52%).

Tabel 16.16: Geheelgroep en opvoedkundige kwalifikasie

OPVOEDKUNDIGE KWALIFIKASIE	Geheelgroep					
	Manlik		Vroulik		Totaal	
	Getal	%	Getal	%	Getal	%
Laer as Matriek	0	0.00	2	1.59	2	0.75
Matriek	40	28.17	61	48.41	101	37.69
Graad / Diploma	74	52.11	48	38.10	122	45.52
Nagraads	27	19.01	12	9.52	39	14.55
Ander	1	0.70	3	2.38	4	1.49
Totaal	142	100.00	126	100.00	268	100.00

Daar is nie rede om te glo dat opvoedkundige kwalifikasie 'n noemenswaardige rol by die reaksie op die nuwe rekenaarsstelsel vervul nie.

16.5.5 Posvlakke van die onderzoekgroep

Die onderzoekgroep bestaan uit 46% operasionele personeel, 37% spesialiste, 13% bestuurslede en 3% senior bestuurslede. Daar kan uit die inligting in tabel 16.17 afgelei word dat die spanwydte van beheer tussen die senior bestuurders en die bestuurders 1:4 is en die spanwydte van beheer tussen die bestuurders en die operasionele personeel en spesialiste 1:6 is. Dit beteken dat elke bestuurslid 'n betekenisvolle werkverhouding met die ondergeskiktes kan aangaan en genoegsame tyd vir dialoog behoort te hê. Daar is nie noemenswaardige verskille tussen die getal manlik en vroulike bestuurslede nie.

Tabel 16.17: Onderzoekgroep en posvlak

POSVLAK IN ORGANISASIE	Onderzoekgroep					
	Manlik		Vroulik		Totaal	
	Getal	%	Getal	%	Getal	%
Operasioneel	138	41.57	130	52.85	268	46.37
Spesialis	135	40.66	80	32.52	215	37.20
Bestuur	49	14.76	28	11.38	77	13.32
Senior Bestuur	10	3.01	8	3.25	18	3.11
Totaal	332	100.00	246	100.00	578	100.00

Wat die Spontane Deurbraakgroep betref, is daar ietwat meer vroulike operasionele werknemers (52.5%) as mans (45.79%). Daar is egter meer manlike (47.37%) as vroulike spesialiste (41.67%). Daar is nie juis 'n verskil tussen die persentasie mans en vroue in die bestuursvlakke nie. Die inligting is in tabel 16.18 hieronder vervat.

Tabel 16.18: Spontane Deurbraakgroep en posvlak

POSVLAK IN ORGANISASIE	Spontane Deurbraakgroep					
	Manlik		Vroulik		Totaal	
	Getal	%	Getal	%	Getal	%
Operasioneel	87	45.79	63	52.50	150	48.39
Spesialis	90	47.37	50	41.67	140	45.16
Bestuur	10	5.26	5	4.17	15	4.84
Senior Bestuur	3	1.58	2	1.67	5	1.61
Totaal	190	100.00	120	100.00	310	100.00

Wat die Geheelgroep betref, is daar heelwat minder mans (35.92%) as vroue (52.17%) in die operasionele vlak. Daar is egter meer mans in die spesialisvlak (31.69% teenoor 23.81%

vroue), asook meer mans in die bestuursvlak (27.46% teenoor 18.25% vroue). Daar is nie juis 'n verskil tussen die hoeveelheid mans en vroue in die senior bestuursvlak nie. Die inligting word tabel 16.19 aangebied.

Tabel 16.19: Geheegroep en posvlak

POSVLAK IN ORGANISASIE	Geheegroep					
	Manlik		Vroulik		Totaal	
	Getal	%	Getal	%	Getal	%
Operasioneel	51	35.92	67	53.17	118	44.03
Spesialis	45	31.69	30	23.81	75	27.99
Bestuur	39	27.46	23	18.25	62	23.13
Senior Bestuur	7	4.93	6	4.76	13	4.85
Totaal	142	100.00	126	100.00	268	100.00

Verdere interessante inligting met betrekking tot posvlak is die volgende:

- Van die 13 senior bestuurders in die proef-en-kontrolegroep beskik twee oor matriek, sewe oor 'n graad of diploma en vier oor 'n nagraadse kwalifikasie. Daarby is agt blank, twee elk is Indiërs en Kleurlinge en een is swart. Wat ouderdom betref, is drie senior bestuurders tussen 41 en 45 jaar oud, ses is tussen 46 en 50 jaar oud en twee is tussen 51 en 55 jaar oud. Daarby is ses vroulik en sewe manlik.
- Van die 62 bestuurders in die proef-en-kontrolegroep het 15 (24.19%) oor 'n matrieksertifikaat beskik, 30 (48.49%) oor 'n graad of diploma en 14 (22.58%) oor 'n nagraadse kwalifikasie. Daarby was 48 blank (77.42%), 9 swart (14.52%), 4 Kleurlinge (6.45%) en een 'n Indiër (1.61%). Altesaam 20 bestuurders (32.26%) was in die ouderdomsgroep 45 tot 50, 15 (24.19%) was tussen 41 en 45 jaar oud, 12 (19.36%) was tussen 36 en 40 jaar oud, sewe (11.29%) was tussen 31 en 35 jaar oud, een (1.61%) was tussen 25 en 30 jaar oud en een (1.61%) tussen 50 en 55 jaar oud. Altesaam 20 (32.26%) van die bestuurders was lede van Generasie X.

Van al die biografiese inligting hierbo beskryf, kom dit voor asof nie een in 'n noemenswaardige verband met die ondersoekgroep se reaksie op die nuwe rekenaarsstelsel staan nie. Daar kan egter nie hieruit afgelei word dat biografiese gegewens nie 'n verband met hantering van verandering toon nie.

16.5.6 Frekwensie en aard van verandering

Wat die onderhawige ondersoek betref, het die frekwensie en aard van die veranderinge wat individue beleef moontlik 'n belangrike verband met die wyse waarop hulle verandering hanteer, aangesien die verskynsel van toekomsskok ter sprake is. Drie kategorieë met betrekking tot die aard van verandering is ondersoek, naamlik werkveranderinge, persoonlike veranderinge en ander veranderinge.

Die proefpersone is versoek om slegs dié veranderinge aan te dui wat 'n daadwerklike invloed op hulle lewens uitoefen en nie bloot al die veranderinge wat in hulle lewens voorkom nie. Die drie kategorieë saam verantwoord die frekwensie totale veranderinge wat beleef is. Elkeen word vervolgens afsonderlik bespreek.

16.5.6.1 Totale veranderinge

Die ondersoekgroep het 'n altesaam 1 409 werkveranderinge, 645 persoonlike veranderinge en 327 ander veranderinge beleef, wat die totaal op 2 381 veranderinge te staan bring, dus gemiddeld 4,1 veranderinge per persoon. Die inligting word in tabel 16.20 aangebied.

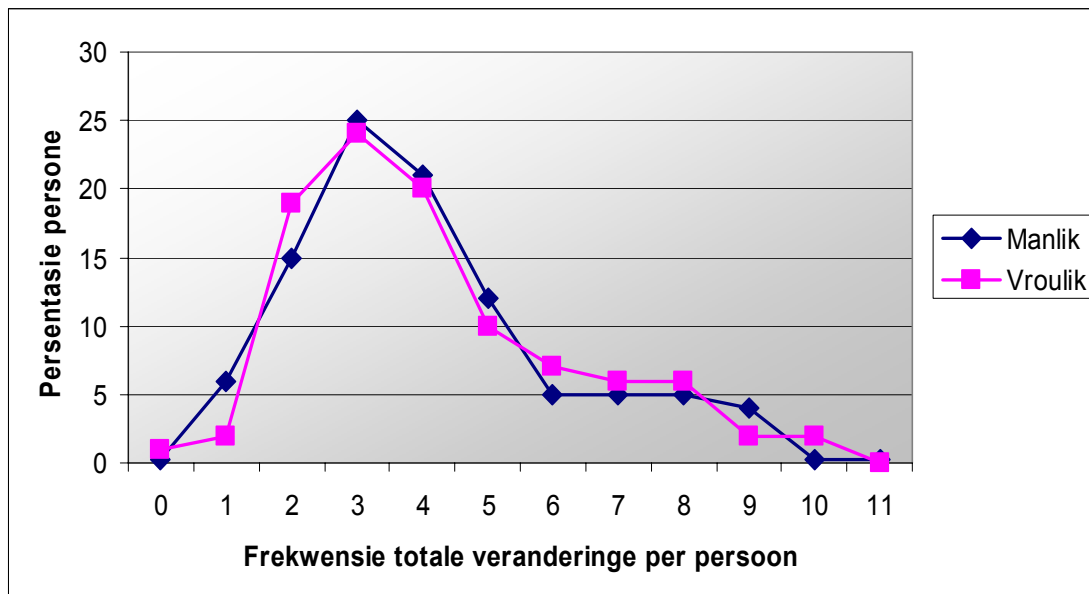
Tabel 16.20: Ondersoekgroep: frekwensie totale veranderinge beleef

FREKWENSIE TOTALE VERANDERINGE	Ondersoekgroep					
	Manlik		Vroulik		Totaal	
	Getal	%	Getal	%	Getal	%
Geen	1	0.30	3	1.22	4	0.69
Een	20	6.02	6	2.44	26	4.50
Twee	51	15.36	46	18.70	97	16.78
Drie	83	25.00	60	24.39	143	24.74
Vier	70	21.08	49	19.92	119	20.59
Vyf	39	11.75	24	9.76	63	10.90
Ses	17	5.12	17	6.91	34	5.88
Sewe	17	5.12	15	6.10	32	5.54
Agt	19	5.72	16	6.50	35	6.06
Nege	13	3.92	5	2.03	18	3.11
Tien	1	0.30	5	2.03	6	1.04
Elf	1	0.30	0	0.00	1	0.17
Totaal	332	100.00	246	100.00	578	100,00

Alhoewel die groep gemiddeld 4.1 veranderinge per persoon beleef het, het die meeste persone (24.74%) drie veranderinge beleef, gevolg deur vier veranderinge (20.59%) en twee veranderinge (16.78%). Die meerderheid persone (67.30%) het vier of minder veranderinge

beleef, terwyl 32.70% meer as vier veranderinge beleef het. Die profiel in figuur 16.13 toon dat daar weinig verskille tussen mans en vroue in dié verband is. In beide gevalle neig die tendens na 'n normaalverspreiding wat skeef na regs is.

Figuur 16.13: Onderzoekgroep: frekwensie totale veranderinge beleef



Die Spontane Deurbraakgroep het altesaam 341 werkveranderinge, 476 persoonlike veranderinge en 109 ander veranderinge beleef, wat dit op 926 veranderinge te staan bring, gemiddeld 2.99 persoonlike veranderinge per persoon.

Die meeste persone (31.61%) het egter drie veranderinge in totaal beleef, gevolg deur 27.74% wat twee veranderinge beleef het en 24.19% wat vier veranderinge beleef het. Die hoogste getal veranderinge wat 'n persoon beleef het, was sewe.

Die frekwensie veranderinge per persoon is wat die mans (33.16%) in die Spontane Deurbraakgroep betref, normaal versprei, terwyl drie veranderinge per persoon die meeste voorkom. Die frekwensie veranderinge per persoon is wat die vroue betref, ook normaal versprei, dog die verspreiding is skeef na links. Die meeste vroue (35%) het twee veranderinge per persoon beleef.

Die frekwensie van totale veranderinge ten opsigte van die Spontane Deurbraakgroep word in tabel 16.21 aangebied.

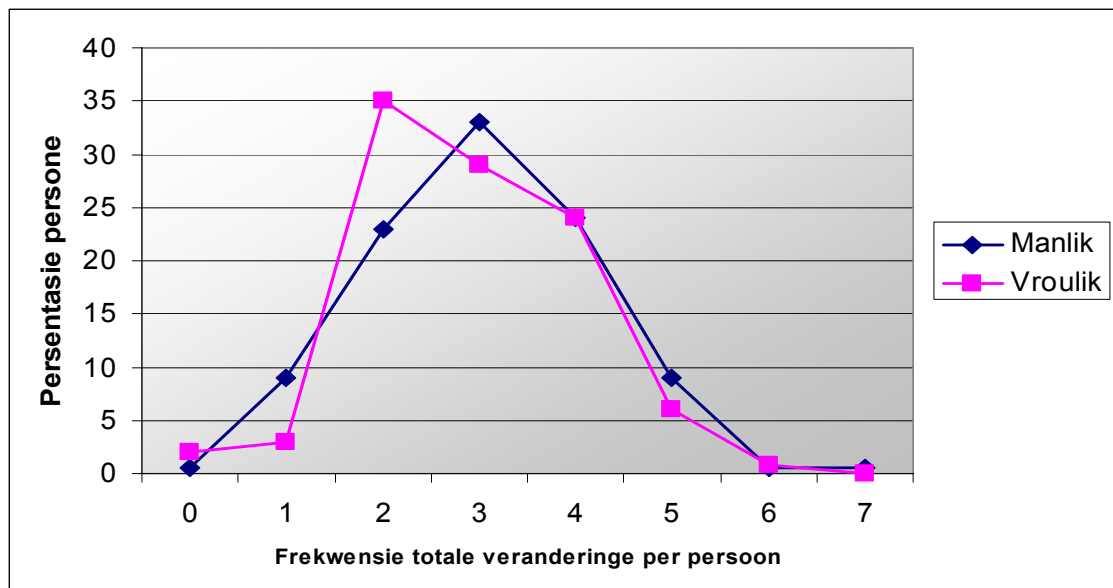
Tabel 16.21: Spontane Deurbraakgroep: frekwensie totale veranderinge beleef

FREKWENSIE TOTALE VERANDERINGE	Spontane Deurbraakgroep					
	Manlik		Vroulik		Totaal	
	Getal	%	Getal	%	Getal	%
Geen	1	0.53	2	1.67	3	0.97
Een	17	8.95	4	3.33	21	6.77
Twee	44	23.16	42	35.00	86	27.74
Drie	63	33.16	35	29.17	98	31.61
Vier	46	24.21	29	24.17	75	24.19
Vyf	17	8.95	7	5.83	24	7.74
Ses	1	0.53	1	0.83	2	0.65
Sewe	1	0.53	0	0.00	1	0.32
Totaal	190	100.00	120	100.00	310	100.00

Dit kom voor asof die feit dat die Spontane Deurbraakgroep op die gemiddeld beoordeel, minder veranderinge per persoon as die totale ondersoekgroep beleef het, daartoe kon bygedra het dat hulle meer deurbraakresponse op die vraelys aangedui het.

Die verspreiding vir mans en vroue word in figuur 16.14 aangebied. Dit blyk asof daar 'n verskuiwing in frekwensie tussen mans en vroue voorkom, aangesien die meeste vroue twee veranderinge en die meeste mans drie veranderinge beleef het.

Figuur 16.14: Spontane Deurbraakgroep: frekwensie totale veranderinge beleef



Die Geheelgroep se inligting verskil ietwat van die Spontane Deurbraakgroep, soos duidelik uit tabel 16.22 blyk. Die Geheelgroep het altesaam 1 068 werkveranderinge, 169 persoonlike veranderinge en 218 ander veranderinge beleef, wat dit op 1 455 veranderinge te staan bring, dit wil sê gemiddeld 5.4 veranderinge per persoon. Die grootste gedeelte van die Geheelgroep (16.79%) het vier veranderinge beleef, gevolg deur 16.42% wat vyf veranderinge beleef het en 14.55% wat ses veranderinge beleef het. Soveel as 13.06% het agt veranderinge beleef en een persoon het elf veranderinge beleef.

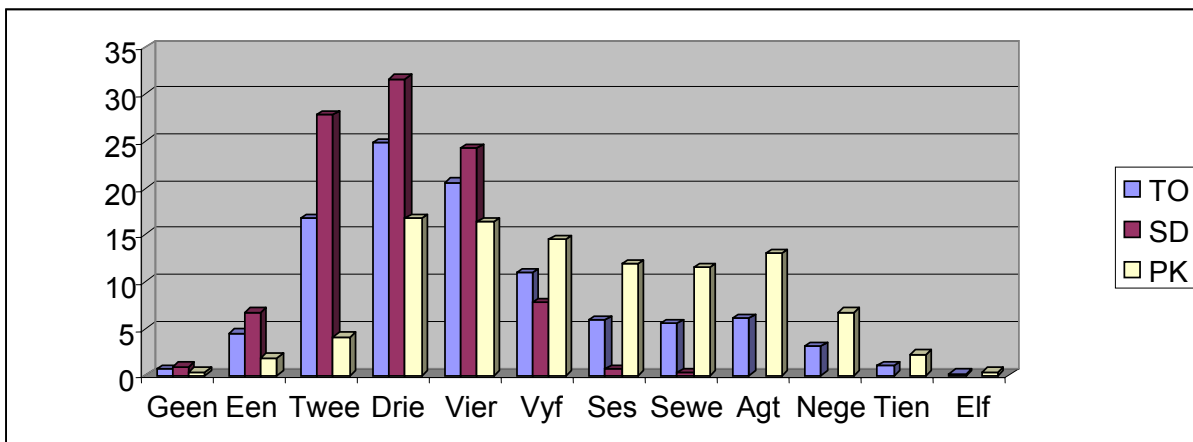
Die Geheelgroep het gemiddeld twee meer veranderinge per persoon beleef as die Spontane Deurbraakgroep en 1.3 meer veranderinge as die totale ondersoekgroep. Dit skep 'n duidelike prentjie dat die hoeveelheid veranderinge wat 'n persoon beleef 'n invloed op daardie persoon se vermoë om verandering te hanteer, kan uitoefen. Dit is egter 'n area vir verdere ondersoek.

Tabel 16.22: Geheelgroep: frekwensie totale veranderinge beleef

FREKWENSIE TOTALE VERANDERINGE	Geheelgroep					
	Manlik		Vroulik		Totaal	
	Getal	%	Getal	%	Getal	%
Geen	0	0.00	1	0.79	1	0.37
Een	3	2.11	2	1.59	5	1.87
Twee	7	4.93	4	3.17	11	4.10
Drie	20	14.08	25	19.84	45	16.79
Vier	24	16.90	20	15.87	44	16.42
Vyf	22	15.49	17	13.49	39	14.55
Ses	16	11.27	16	12.70	32	11.94
Sewe	16	11.27	15	11.90	31	11.57
Agt	19	13.38	16	12.70	35	13.06
Nege	13	9.15	5	3.97	18	6.72
Tien	1	0.70	5	3.97	6	2.24
Elf	1	0.70	0	0.00	1	0.37
Totaal	142	100.00	126	100.00	268	100.00

'n Vergelyking tussen die drie groepe toon interessante verskille, soos wat duidelik in figuur 16.15 weerspieël word.

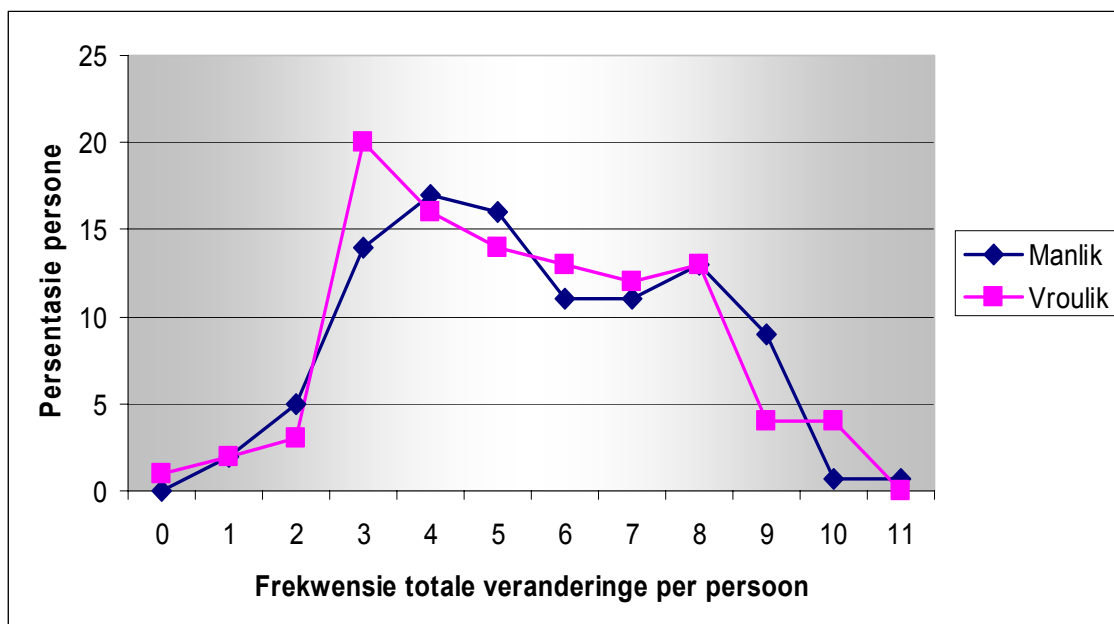
Figuur 16.15: Vergelyking tussen drie groepe



Volgens die vergelyking het die meerderheid lede van die ondersoekgroep en die Spontane Deurbraakgroep vier of minder veranderinge beleef, terwyl die meerderheid van die Geheelgroep drie tot agt veranderinge beleef het. Dit wil voorkom asof die frekwensie veranderinge wel 'n verband met die hatering van verandering toon, aangesien die Geheelgroep geselekteer is op grond van hulle gebrek aan deurbraakresponse.

Die verspreiding ten opsigte van geslag en frekwensie veranderinge wat beleef is, word in figuur 16.16 weergegee. Die profiel ten opsigte van beide mens en vroue toon 'n bimodale verspreiding.

Figuur 16.16: Geheelgroep: frekwensie totale veranderinge beleef



Die meeste vroue (19.84%) het drie veranderinge beleef, gevolg deur 15.87% wat vier veranderinge beleef het en 13.39% wat vyf veranderinge beleef het. Soveel as 3.97% het nege en tien veranderinge elk beleef. Wat die mans betref, het 16.9% vier veranderinge beleef, 15.49% het vyf veranderinge beleef en 13.38% het agt veranderinge beleef.

Een manspersoon het elf veranderinge beleef. Dit was 'n geskeide blanke manlike bestuurder in die ouderdomsgroep 41 - 45 jaar met 'n graad of diploma. Hy het altesaam nege werkveranderinge beleef, wat 'n stroom veranderinge, nuwe denkrigting, verandering in werkinhoud, nuwe leier, nuwe werkspan, nuwe rekenaarsstelsel, nuwe prosesse, nuwe personeel en veranderinge in spanwerk behels het. Daarby het hy 'n egskeiding en verhoudingveranderinge beleef. Wat die fases van verandering betref, was hy in die fase van Verlies en Afskeid tydens die voormeting en reeds op die roete van Twyfel en Wanhoop. Met die tussenmeting het hy effens dieper in die fase van Verlies en Afskeid inbeweeg. Hy het die werkwinkel bygewoon en met die opvolgmeting was hy hoofsaaklik in die fase van Begrip en Deelname. Hy het die fasiliteerders meegedeel dat sy bevordering na 'n bestuursvlak en sy egskeiding tegelyk plaasgevind het. Hy moes by 'n nuwe werkspan, nuwe senior bestuurder, die nuwe rekenaarsstelsel gepaardgaande met nuwe werkprosesse aanpas, sowel as sy persoonlike probleme hanteer. Dit was te veel verandering gelyktydig en hy het vasgevang begin voel. Dit het sy vermoë om helder te dink benadeel. Tydens die werkwinkel het hy geleer om alles vanuit 'n ander perspektief te geskou. Dit het hom in staat gestel om die verlede agter hom te plaas en op die toekoms te fokus.

Die drie kategorieë van veranderinge word elkeen vervolgens afsonderlik bespreek. Dit is interessant om daarop te let dat die Geheelgroep se veranderinge hoofsaaklik werkverwant van aard was.

16.5.6.2 Werkveranderinge

Die ondersoekgroep het altesaam 1 409 werkveranderinge beleef, waarvan 341 deur die Spontane Deurbraakgroep en 1 068 deur die Geheelgroep beleef is. Dit beteken dat die ondersoekgroep gemiddeld 1.8 werkveranderinge per persoon beleef het. Soveel as 42.56% het gevolglik twee of minder werkveranderinge beleef, terwyl 57.44% drie of meer werkveranderinge beleef het. Die meeste persone in die ondersoekgroep (29.07%) het een werkverandering beleef, gevolg deur 23.53% wat twee werkveranderinge beleef het. Die meeste vroue (30.39%) sowel as die meeste mans (28.01%) het een verandering beleef.

Altesaam 13.49% van die groep het ten tye van die invul van die vraelys geen werkveranderinge beleef nie. Die inligting word in tabel 16.23 aangebied.

Tabel 16.23: Onderzoekgroep: frekwensie werkveranderinge beleef

FREKWENSIE WERK- VERANDERINGE	Onderzoekgroep					
	Manlik		Vroulik		Totaal	
	Getal	%	Getal	%	Getal	%
Geen	45	13.55	33	13.41	78	13.49
Een	93	28.01	75	30.49	168	29.07
Twee	85	25.60	51	20.73	136	23.53
Drie	33	9.94	25	10.16	58	10.03
Vier	14	4.22	14	5.69	28	4.84
Vyf	17	5.12	12	4.88	29	5.02
Ses	18	5.42	20	8.13	38	6.57
Sewe	23	6.93	12	4.88	35	6.06
Agt	3	0.90	4	1.63	7	1.21
Nege	1	0.30	0	0.00	1	0.17
Totaal	332	100.00	246	100.00	578	100.00

Die vraag is watter werkveranderinge vir die persone problematies was. Die inligting word in tabel 16.24 aangebied

Tabel 16.24: Onderzoekgroep en aard van werkveranderinge

AARD VAN WERK- VERANDERINGE	Onderzoekgroep					
	Manlik		Vroulik		Totaal	
	Getal	%	Getal	%	Getal	%
Volgehoue stroom	161	48.49	114	46.34	275	47.58
Herstrukturering	1	0.30	1	0.41	2	0.35
Afdankings	2	0.60	1	0.41	3	0.52
Nuwe werkinhoud	21	6.33	10	4.07	31	5.36
Nuwe leierskap	68	20.48	63	25.61	131	22.66
Nuwe rekenaarstelsel	141	42.47	98	39.84	239	41.35
Nuwe werkspan	56	16.87	37	15.04	93	16.09
Nuwe denkrigting	70	21.08	66	26.83	136	23.53
Prosesveranderinge	167	50.30	124	50.41	291	50.35
Personeeltekorte	76	22.89	52	21.14	128	22.15
Spanwerk / Interaksie	41	12.35	36	14.63	77	13.32
Ander	1	0.30	2	0.81	3	0.52
Totaal	805		604		1409	

Met betrekking tot die aard van die veranderinge, is prosesveranderinge die meeste aangedui (50.35%), gevolg deur 'n volgehoue stroom veranderinge (47.58%) en die nuwe rekenaarsstelsel (41.35%). Dit is dus duidelik dat die meerderheid persone met hoofsaaklik hierdie drie veranderinge geworstel het. Die nuwe rekenaarsstelsel en die prosesveranderinge staan in 'n direkte verband met mekaar, aangesien dit twee fasette van dieselfde intervensie van beplande verandering verteenwoordig

Die Spontane Deurbraakgroep was nie aan soveel werkveranderinge onderworpe nie. Die groep het 341 werkveranderinge beleef, wat op 1.1 werkveranderinge per persoon neerkom. Wat die inligting in tabel 16.25 betref, blyk dit dat 46.13% slegs een werkverandering beleef het, 22.9% geen werkveranderinge nie en 29.03% twee werkveranderinge.

'n Baie klein persentasie het drie werkveranderinge beleef, naamlik 1.94%. Die feit dat hierdie groep so min werkveranderinge beleef het, kan moontlik verklaar waarom hulle meesal deurbraakresponse op die vraelys gegee het.

Die inligting word in die tabel in tabel 16.25 aangebied.

Tabel 15.25: Spontane Deurbraakgroep: frekwensie werkveranderinge beleef

<i>FREKWENSIE WERK- VERANDERINGE</i>	Spontane Deurbraakgroep					
	Manlik		Vroulik		Totaal	
	Getal	%	Getal	%	Getal	%
Geen	42	22.11	29	24.17	71	22.90
Een	83	43.68	60	50.00	143	46.13
Twee	61	32.11	29	24.17	90	29.03
Drie	4	2.11	2	1.67	6	1.94
Totaal	190		120		310	

Die inligting ten opsigte van mans en vroue verskil ietwat, aangesien die helfte van die vroue (50%) een werkverandering beleef het, teenoor 43.68% van die mans. Meer mans (32.11%) as vroue (24.17%) het ook twee werkveranderinge beleef.

Met watter soort werkveranderinge het die Spontane Deurbraakgroep gesukkel? Die inligting word in tabel 16.26 aangebied.

Tabel 16.26: Spontane Deurbraakgroep en aard van werkveranderinge

AARD VAN WERK- VERANDERINGE	Spontane Deurbraakgroep					
	Manlik		Vroulik		Totaal	
	Getal	%	Getal	%	Getal	%
Volgehoute stroom	54	28.42	21	17.50	75	24.19
Herstrukturering	1	0.53	1	0.83	2	0.65
Afdankings	2	1.05	1	0.83	3	0.97
Nuwe werkinhoud	2	1.05	1	0.83	3	0.97
Nuwe leierskap	22	11.58	23	19.17	45	14.52
Nuwe rekenaarstelsel	43	22.63	23	19.17	66	21.29
Nuwe werkspan	7	3.68	2	1.67	9	2.90
Nuwe denkrigting	5	2.63	2	1.67	7	2.26
Prosesveranderinge	81	42.63	50	41.67	131	42.26
Totaal	217		124		341	

Verreweg die meeste persone (42.26%) het prosesveranderinge aangedui, 24.19% 'n volgehoute stroom veranderinge en 21.29% die nuwe rekenaarstelsel. Dit is interessant om daarop te let dat beide die mans (42.63%) en die vroue (41.67%) met die prosesveranderinge gesukkel het, maar dat die tweede meeste mans (28.42) met 'n volgehoute stroom veranderinge geworstel het, terwyl die tweede meeste vroue (19.17% elk) met die nuwe rekenaarstelsel en nuwe leierskap geworstel het. Dit wil gevolglik voorkom asof die vroue ietwat anders as die mans teenoor die aard van werkveranderinge ingestel is.

Die Geheelgroep het 1 068 werkveranderinge beleef, naamlik gemiddeld 3.99 werkveranderinge per persoon. Hiervan het die vroue 480 werkveranderinge beleef, naamlik gemiddeld vier veranderinge per vrou. Die mans het 588 werkveranderinge beleef, naamlik gemiddeld 3.09 per man. Die mans het gevolglik net driekwart van die hoeveelheid werkveranderinge as vroue beleef.

Minder as een-derde, naamlik 29.10% het twee of minder werkveranderinge beleef, terwyl 70.90% drie of meer werkveranderinge beleef het.

Tabel 16.27: Geheelgroep: frekwensie werkveranderinge beleef

FREKWENSIE WERK- VERANDERINGE	Geheelgroep					
	Manlik		Vroulik		Totaal	
	Getal	%	Getal	%	Getal	%
Geen	3	2.11	4	3.17	7	2.61
Een	10	7.04	15	11.90	25	9.33
Twee	24	16.90	22	17.46	46	17.16
Drie	29	20.42	23	18.25	52	19.40
Vier	14	9.86	14	11.11	28	10.45
Vyf	17	11.97	12	9.52	29	10.82
Ses	18	12.68	20	15.87	38	14.18
Sewe	23	16.20	12	9.52	35	13.06
Agt	3	2.11	4	3.17	7	2.61
Nege	1	0.70	0	0.00	1	0.37
Totaal	142		126		268	

Uit die tabel 16.27 blyk dit duidelik dat 19.4% van die Geheelgroep drie werkveranderinge beleef het, 17.16% het twee beleef, 14.18% het soveel as ses beleef en 13.06% het sewe beleef.

Wat die aard van die werkveranderinge in tabel 16.27 betref, het 74.63% 'n volgehoude stroom veranderinge, 64.55% die nuwe rekenaarsstelsel, 59.7% prosesveranderinge, 48.13% nuwe denkrigtings, 47.76% personeeltekorte en 32.09% nuwe leierskap aangedui. Dit is duidelik dat die groep aan toekomstskok blootgestel is, wat hulle dan ook moeilik vind om te hanteer.

Daar was te veel veranderinge wat buite hulle bestaande paradigmas plaasvind; die nuwe rekenaarsstelsel en gepaardgaande prosesveranderinge was vir hulle moeilik om te hanteer; die werk het in hulle opinie vermeerder eerder as verminder sodat hulle personeeltekorte as 'n verandering met 'n impak aangedui het; en hulle het met die veranderinge in leierskap en werkspanne geworstel. Dit het tot gevolg gehad dat hulle buiten die verandering in werkinhoud, ook nuwe verhoudings moes bou.

Die Geheelgroep het opleiding in psigologiese vaardighede om verandering te hanteer werklik nodig gehad.

Tabel 16.28: Geheelgroep en aard van werkveranderinge

AARD VAN WERK- VERANDERINGE	Geheelgroep					
	Manlik		Vroulik		Totaal	
	Getal	%	Getal	%	Getal	%
Volgehoue stroom	107	75.35	93	73.81	200	74.63
Herstrukturering	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Afdankings	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Nuwe werkinhoud	19	13.38	9	7.14	28	10.45
Nuwe leierskap	46	32.39	40	31.75	86	32.09
Nuwe rekenaarsstelsel	98	69.01	75	59.52	173	64.55
Nuwe werkspan	49	34.51	35	27.78	84	31.34
Nuwe denkrigting	65	45.77	64	50.79	129	48.13
Prosesveranderinge	86	60.56	74	58.73	160	59.70
Personeeltekorte	76	53.52	52	41.27	128	47.76
Spanwerk / Interaksie	41	28.87	36	28.57	77	28.73
Ander	1	0.70	2	1.59	3	1.12
Totaal	588		480		1068	

16.5.6.3 Persoonlike veranderinge

Die ondersoekgroep het heelwat minder persoonlike veranderinge as werkveranderinge beleef. Hulle het altesaam 645 persoonlike veranderinge beleef, gemiddeld 1.1 per persoon. Soveel as 45.33% het een persoonlike verandering beleef; 24.91% het twee beleef; en 24.57% het geen persoonlike veranderinge beleef nie. Slegs 5 persone (0.87%) het 'n maksimum van vier veranderinge beleef. Die inligting word in tabel 16.29 aangebied.

Van die mans het 43.98% een persoonlike verandering beleef en 27.71% het twee beleef. Soveel as 23.8% het geen persoonlike veranderinge beleef nie.

Van die vroue het 47.15% een persoonlike verandering beleef en 25.61% geen persoonlike veranderinge nie. Daarby het 21.14% twee persoonlike veranderinge beleef en 5.28% drie persoonlike veranderinge.

Tabel 16.29: Onderzoekgroep: frekwensie persoonlike veranderinge beleef

FREKWENSIE PESOO NLIKE VERANDERINGE	Onderzoekgroep					
	Manlik		Vroulik		Totaal	
	Getal	%	Getal	%	Getal	%
Geen	79	23.80	63	25.61	142	24.57
Een	146	43.98	116	47.15	262	45.33
Twee	92	27.71	52	21.14	144	24.91
Drie	12	3.61	13	5.28	25	4.33
Vier	3	0.90	2	0.81	5	0.87
Totaal	332	100.00	246	100.00	578	100.00

Die aard van die persoonlike veranderinge wat die onderzoekgroep beleef het, is hoofsaaklik interpersoonlik (26.30%), verhoudings (23.18%) en sielkundig (14.88%).

Tabel 16.30: Onderzoekgroep en aard van persoonlike veranderinge

AARD VAN PESOO NLIKE VERANDERINGE	Onderzoekgroep					
	Manlik		Vroulik		Totaal	
	Getal	%	Getal	%	Getal	%
Huwelik	34	10.24	16	6.50	50	8.65
Verhoudings	80	24.10	54	21.95	134	23.18
Gesin	43	12.95	31	12.60	74	12.80
Sielkundig	45	13.55	41	16.67	86	14.88
Interpersoonlik	93	28.01	59	23.98	152	26.30
Geestelik	24	7.23	15	6.10	39	6.75
Egskeiding	41	12.35	35	14.23	76	13.15
Trauma	18	5.42	15	6.10	33	5.71
Ander	0	0.00	1	0.41	1	0.17
Totaal	378		267		645	

Die Spontane Deurbraakgroep het altesaam 476 persoonlike veranderinge beleef, gemiddeld 1.5 per persoon. Die mans het 294 en die vroue 182 persoonlike veranderinge beleef, gemiddeld 1.5 per persoon in beide gevalle. Soveel as 41.61% het een verandering beleef en 41.29% het twee veranderinge beleef. Vier persone (1.29%) het hoogstens vier persoonlike veranderinge beleef.

Tabel 16.31: Spontane Deurbraakgroep: frekwensie persoonlike veranderinge beleef

FREKWENSIE PERSOONLIKE VERANDERINGE	Spontane Deurbraakgroep					
	Manlik		Vroulik		Totaal	
	Getal	%	Getal	%	Getal	%
Geen	12	6.32	12	10.00	24	7.74
Een	78	41.05	51	42.50	129	41.61
Twee	86	45.26	42	35.00	128	41.29
Drie	12	6.32	13	10.83	25	8.06
Vier	2	1.05	2	1.67	4	1.29
Totaal	190	1.05	120	100.00	310	1.29

Die aard van die persoonlike veranderinge wat die Spontane Deurbraakgroep beleef het, was hoofsaaklik interpersoonlik (47.74%), sielkundig (25.81%) en gesinsveranderinge (18.06%), soos in tabel 16.32 hieronder aangedui word.

Tabel 16.32: Spontane Deurbraakgroep en aard van persoonlike veranderinge

AARD VAN PERSOONLIKE VERANDERINGE	Spontane Deurbraakgroep					
	Manlik		Vroulik		Totaal	
	Getal	%	Getal	%	Getal	%
Huwelik	27	14.21	12	10.00	39	12.58
Verhoudings	34	17.89	12	10.00	46	14.84
Gesin	34	17.89	22	18.33	56	18.06
Sielkundig	43	22.63	37	30.83	80	25.81
Interpersoonlik	91	47.89	57	47.50	148	47.74
Geestelik	21	11.05	10	8.33	31	10.00
Egskeiding	35	18.42	21	17.50	56	18.06
Trauma	9	4.74	11	9.17	20	6.45
Totaal	294		182		476	

Die Geheelgroep het altesaam 169 persoonlike veranderinge beleef, gemiddeld 0.6 per persoon. Die vroue het 85 persoonlike veranderinge beleef, gemiddeld 0.7 per vrou en die mans het 84 persoonlike veranderinge beleef, gemiddeld 0.4 per man. Die verwagting sou wees dat hulle meer persoonlike veranderinge as die Spontane Deurbraakgroep sou beleef het, wat egter glad nie die geval is nie. Bykans die helfte (49.63%) het een en 44.03% het geen persoonlike veranderinge beleef nie.

Tabel 16.33: Geheelgroep: frekwensie persoonlike veranderinge beleef

FREKWENSIE PERSOONLIKE VERANDERINGE	Geheelgroep					
	Manlik		Vroulik		Totaal	
	Getal	%	Getal	%	Getal	%
Geen	67	47.18	51	40.48	118	44.03
Een	68	47.89	65	51.59	133	49.63
Twee	6	4.23	10	7.94	16	5.97
Drie	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Vier	1	0.70	0	0.00	1	0.37
Totaal	142	47.18	126	100.00	268	100.00

Die persoonlike veranderinge waarmee die Geheelgroep geworstel het, was hoofsaaklik verhoudings (32.84%), 32.39% vir die mans en 33.33% vir die vroue. Daarna het 11.11% van die vroue met eg skeiding geworstel en 6.34% van die mans met gesinsveranderinge en trauma.

Tabel 16.34: Geheelgroep en aard van persoonlike veranderinge

AARD VAN PERSOONLIKE VERANDERINGE	Geheelgroep					
	Manlik		Vroulik		Totaal	
	Getal	%	Getal	%	Getal	%
Huwelik	7	4.93	4	3.17	11	4.10
Verhoudings	46	32.39	42	33.33	88	32.84
Gesin	9	6.34	9	7.14	18	6.72
Sielkundig	2	1.41	4	3.17	6	2.24
Interpersoonlik	2	1.41	2	1.59	4	1.49
Geestelik	3	2.11	5	3.97	8	2.99
Eg skeiding	6	4.23	14	11.11	20	7.46
Trauma	9	6.34	4	3.17	13	4.85
Ander	0	0.00	1	0.79	1	0.37
Totaal	84		85		169	

16.5.6.4 Ander veranderinge

Die Ondersoekgroep het altesaam 327 ander veranderinge beleef, gemiddeld 0.6 per persoon. Die vroue het 153 ander veranderinge beleef, wat ook gemiddeld 0.6 per persoon is. Die mans het egter 174 ander veranderinge beleef, wat 0.5 ander veranderinge per

persoon is. In totaal het 51.9% geen ander veranderinge beleef nie, terwyl 40.48% slegs een ander verandering beleef het en 6.75% slegs twee ander veranderinge.

Tabel 16.35: Onderzoekgroep: frekwensie ander veranderinge beleef

FREKWENSIE ANDER VERANDERINGE	Onderzoekgroep					
	Manlik		Vroulik		Totaal	
	Getal	%	Getal	%	Getal	%
Geen	179	53.92	121	49.19	300	51.90
Een	134	40.36	100	40.65	234	40.48
Twee	17	5.12	22	8.94	39	6.75
Drie	2	0.60	3	1.22	5	0.87
Totaal	332	100.00	246	100.00	578	100.00

Die syfers in tabel 16.36 toon dat 18.86% van die onderzoekgroep met finansiële veranderinge geworstel het, 14.19% met veranderinge in die huislike lewe en 11.94% met opvoedkundige veranderinge.

Tabel 16.36: Onderzoekgroep en aard van ander veranderinge

AARD VAN ANDER VERANDERINGE	Onderzoekgroep					
	Manlik		Vroulik		Totaal	
	Getal	%	Getal	%	Getal	%
Loopbaan	10	3.01	7	2.85	17	2.94
Kulturele aktiwiteite	1	0.30	1	0.41	2	0.35
Opvoedkundig	43	12.95	26	10.57	69	11.94
Finansiëel	53	15.96	56	22.76	109	18.86
Gesondheid	6	1.81	20	8.13	26	4.50
Huislike lewe	51	15.36	31	12.60	82	14.19
Sosiale lewe	7	2.11	8	3.25	15	2.60
Opleiding	3	0.90	4	1.63	7	1.21
Totaal	174		153		327	

Die Spontane Deurbraakgroep het altesaam 109 ander veranderinge beleef, gemiddeld 0.4 per persoon. Die mans het 65 ander veranderinge beleef, gemiddeld 0.3 per persoon en die vroue het 44 ander veranderinge beleef, gemiddeld 0.4 per persoon. Soveel as 70.32% van die groep het geen ander veranderinge beleef nie, terwyl 24.84% slegs een ander verandering beleef het.

Tabel 16.37: Spontane Deurbraakgroep: frekwensie ander veranderinge beleef

FREKWENSIE ANDER VERANDERINGE	Spontane Deurbraakgroep					
	Manlik		Vroulik		Totaal	
	Getal	%	Getal	%	Getal	%
Geen	137	72.11	81	67.50	218	70.32
Een	43	22.63	34	28.33	77	24.84
Twee	8	4.21	5	4.17	13	4.19
Drie	2	1.05	0	0.00	2	0.65
Totaal	190	100.00	120	100.00	310	100.00

Die Spontane Deurbraakgroep het hoofsaaklik opvoedkundige veranderinge beleef (20.32%). Dit geld vir beide mans en vroue, wat beteken dat opleiding vir hulle op een of ander wyse problematies was.

Tabel 16.38: Spontane Deurbraakgroep en aard van ander veranderinge

AARD VAN ANDER VERANDERINGE	Spontane Deurbraakgroep					
	Manlik		Vroulik		Totaal	
	Getal	%	Getal	%	Getal	%
Loopbaan	10	5.26	5	4.17	15	4.84
Kulturele aktiwiteite	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Opvoedkundig	39	20.53	24	20.00	63	20.32
Finansieel	10	5.26	10	8.33	20	6.45
Gesondheid	5	2.63	5	4.17	10	3.23
Huislike lewe	1	0.53	0	0.00	1	0.32
Totaal	65		44		109	

Die Geheelgroep het altesaam 218 ander veranderinge beleef, gemiddeld 0.8 ander veranderinge per persoon. Die mans het 109 ander veranderinge beleef, gemiddeld 0.6 per persoon. Die vroue het ook 109 ander veranderinge beleef, gemiddeld 0.9 per persoon.

Soveel as 58.58% het een ander verandering beleef, 30.3% het geen ander verandering beleef nie en slegs 9.7% het twee ander veranderinge beleef. Meer mans (64.08%) as vroue (52.38%) het een ander verandering beleef.

Die inligting word in tabel 16.39 aangebied.

Tabel 16.39: Geheelgroep: frekwensie ander veranderinge beleef

FREKWENSIE ANDER VERANDERINGE	Geheelgroep					
	Manlik		Vroulik		Totaal	
	Getal	%	Getal	%	Getal	%
Geen	42	29.58	40	31.75	82	30.60
Een	91	64.08	66	52.38	157	58.58
Twee	9	6.34	17	13.49	26	9.70
Drie	0	0.00	3	2.38	3	1.12
Totaal	142	100.00	126	100.00	268	100.00

Die Geheelgroep het hoofsaaklik met finansiële veranderinge (33.21%) en veranderinge in huislike lewe (30.22%) geworstel.

Tabel 16.40: Geheelgroep en aard van ander veranderinge

AARD VAN ANDER VERANDERINGE	Geheelgroep					
	Manlik		Vroulik		Totaal	
	Getal	%	Getal	%	Getal	%
Loopbaan	0	0.00	2	1.59	2	0.75
Kulturele aktiwiteite	1	0.70	1	0.79	2	0.75
Opvoedkundig	4	2.82	2	1.59	6	2.24
Finansiëel	43	30.28	46	36.51	89	33.21
Gesondheid	1	0.70	15	11.90	16	5.97
Huislike lewe	50	35.21	31	24.60	81	30.22
Sosiale lewe	7	4.93	8	6.35	15	5.60
Opleiding	3	2.11	4	3.17	7	2.61
Totaal	109		109		218	

Samevattend is dit interessant om daarop te let dat die 13 senior bestuurders altesaam met 71 werkveranderinge, 9 persoonlike veranderinge en 12 ander veranderinge geworstel het. Hulle het gevolglik met gemiddeld 7 veranderinge per persoon gesukkel, waarvan gemiddeld 5 werkveranderinge was. Die senior bestuurders was gevolglik aan meer veranderinge as die ander posvlakke blootgesel.

Die 62 bestuurders het altesaam met 454 veranderinge geworstel, wat ook 7.3 veranderinge per persoon is. Hiervan was 359 werkveranderinge (gemiddeld 6 per persoon), 45 persoonlike veranderinge en 50 ander veranderinge. Wat werkverandering betref, het hulle die meeste met die nuwe bestuursinligtingstelsel, nuwe denkrigtings, prosesveranderinge en

‘n stroom veranderinge gesukkel. Wat persoonlike veranderinge betref, het hulle die meeste met verhoudingveranderinge gesukkel. Wat ander veranderinge betref, het hulle die meeste met huislike veranderinge gesukkel.

Die bestuurders is gevolglik ‘n groep persone wat hoofsaaklik deel van die *baby boomer* generasie is en met ‘n stroom veranderinge, waarvan die meeste nuwe denkrigtings vereis het, asook die nuwe rekenaarstelsel en prosesveranderinge gesukkel het. Hulle worstel ook met huislike en verhoudingveranderinge. Altesaam 43 was getroud en 12 was geskei.

16.5.6.5 Belewenis van die veranderingproses

Die respondente moes in die vraelys aandui of die verandering reeds plaasgevind het; ‘n volgehoue proses is; nog in die toekoms wag; reeds plaasgevind het met gevolge wat steeds voortduur; en of dit ‘n geval van die een verandering op die ander is. Hulle moes ook aandui of hulle vertrouwd of onbekend met die verandering is; die verandering beplan het; of dit net met hulle gebeur; en of dit deel van ‘n beplande intervensie in hulle organisasie is. Die ondersoekgroep het deur die bank aangedui dat die verandering nog in die toekoms wag en dat dit deel van ‘n beplande intervensie in die organisasie is. Dit bevestig dat hulle die werkwinkel bygewoon het voordat hulle die opleiding vir die nuwe rekenaarstelsel deurloop het en dat hulle verstaan het dat die leiers van die firma die verandering doelbewus beplan het. Verder het die vraag nie enige inligting oor hulle belewenis van die verandering voortgebring nie.

16.6 Veranderingprofiel van die proef- en kontrolegroepe

Die statistiek ten opsigte van die fases en die roetes van die veranderingproses word vervolgens bespreek. Die vraelys bepaal deur middel van 26 items wat elk 5 opsies bied, in watter fase of roete ‘n respondent ten opsigte van ‘n bepaalde verandering verkeer. Die fases en roetes is reeds volledig in hoofstuk 9 en 15 bespreek. Ten opsigte van die vyf fases en roetes wat met behulp van die vraelys gemeet word, kan ‘n respondent ‘n totaal van 130 punte vir die 26 items behaal, wat na die 5 fases of roetes herlei word. ‘n Telling vir elke fase en roete word verkry, wat dan die respondent se veranderingprofiel saamstel. Aan die hand van die vyf finale tellings kan ‘n profiel vir elke respondent opgestel word. ‘n Voorbeeld van die profiel is in hoofstuk 15, figuur 15.4 aangebied.

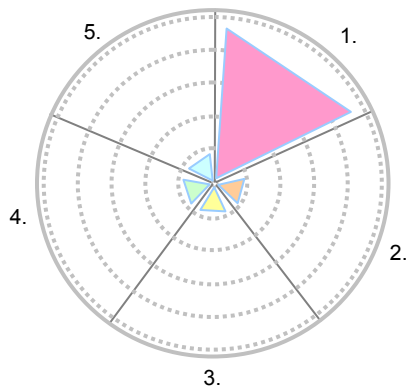
Die volgende 10 basiese profiele is vanuit die inligting wat tydens die voormeting ten opsigte van die proef- en kontrolegroep ingesamel is, saamgestel en word in figuur 16.17 aangebied:

- **Profiel 1:** Die tellings vir die meerderheid items (tussen 19 en 26) lê in fase 1: *Verlies en Afskeid*.
- **Profiel 2:** Die tellings vir die meerderheid items (tussen 20 en 26) lê in fase twee: Alternatiewe roete van *Opstand en Rebelle*.
- **Profiel 3:** Die tellings vir die meerderheid items (tussen 18 en 26) lê in fase drie: Alternatiewe roete van *Twyfel en Wanhoop*.
- **Profiel 4/1:** Die tellings vir dertien items lê in fase vier: Die alternatiewe roete van *Ontnugtering en Magteloosheid* en die tellings vir elf items in fase 1: *Verlies en Afskeid*.
- **Profiel 1/3:** Die tellings vir die meerderheid items (tussen 10 en 18) lê in fase een: *Verlies en Afskeid* sowel as in fase drie: Die alternatiewe roete van *Twyfel en Wanhoop* (tussen 7 en 13).
- **Profiel 3/1:** Omgekeerd van 1/3, in fase drie: Die alternatiewe roete van *Twyfel en Wanhoop* (tussen 11 en 13) en fase een: *Verlies en Afskeid* (tussen 8 en 10 items).
- **Profiel 1/4:** Die tellings vir die meerderheid items lê in sowel fase een: *Verlies en Afskeid* en fase vier: Die alternatiewe roete van *Ontnugtering en Magteloosheid* (12 items elk).
- **Profiel 1/2:** Die tellings vir die meerderheid items (13) lê in fase een: *Verlies en Afskeid* en die tellings vir 12 items lê in fase twee: Die alternatiewe roete van *Opstand en Rebelle*.
- **Profiel 3/4:** Die tellings vir die meerderheid items lê in fase drie: Die alternatiewe roete van *Twyfel en Wanhoop* (tussen 12 en 15), gevolg deur die tellings vir 9 items in fase vier: Die alternatiewe roete van *Ontnugtering en Magteloosheid*.
- **Profiel 2/3:** Die tellings vir sestien items lê in fase twee: Die alternatiewe roete van *Opstand en Rebelle* en die tellings vir 10 items in fase drie: Die alternatiewe roete van *Twyfel en Wanhoop*.
- **Profiel 1/3/2/4:** In twee gevalle was tellings vir die items versprei oor die profiel, met tellings vir 11 items in fase een: *Verlies en Afskeid*, gevolg deur tellings vir 6 items in fase drie: Die alternatiewe roete van *Twyfel en Wanhoop*, gevolg deur tellings vir 5 items in fase twee: Die alternatiewe roete van *Opstand en Rebelle* en tellings vir 4 items in fase vier: Die alternatiewe roete van *Ontnugtering en Magteloosheid*.
- **Profiel 4:** Daar is wel 'n elfde profiel, waar al die tellings vir die items hoofsaaklik in fase 4: Die alternatiewe roete van *Ontnugtering en Magteloosheid* lê, maar niemand in die ondergroep het dié profiel getoon nie.

Figuur 16.17: Veranderingprofile van die Geheelgroep

Profiel 1:

N = 163

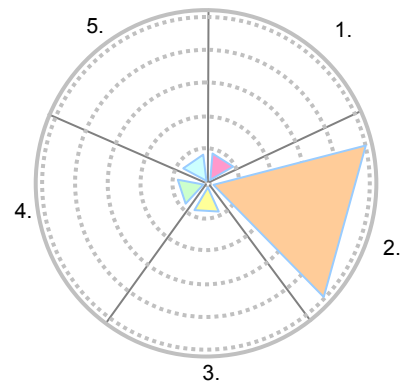


Wat profiel 1 betref, lê die meerderheid items (tussen 19 en 26) in fase een: Verlies en Afskeid.

Dié individue moet leer om die verlede te laat gaan ten einde die toekoms aan te gryp.

Profiel 2:

N = 11

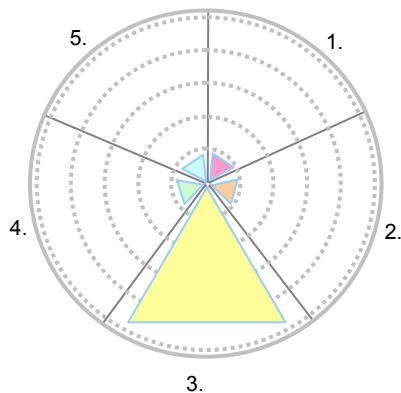


Wat profiel 2 betref, lê die meerderheid items (tussen 20 en 26) in fase twee: Alternatiewe roete van Opstand en Rebelle.

Dié individue moet leer om oor hulle veranderinge te kommunikeer ten einde hulle frustrasies te kan hanteer.

Profiel 3:

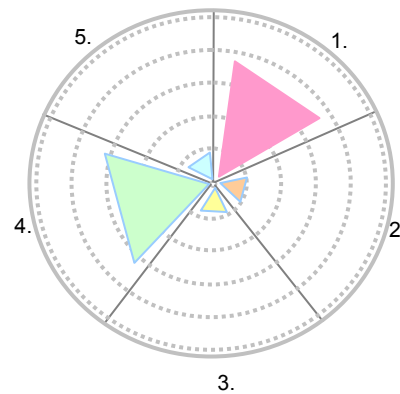
N = 24



Wat profiel 3 betref, lê die meerderheid items (tussen 18 en 26) in fase drie: Alternatiewe roete van Twyfel en Wanhoop.

Profiel 4/1:

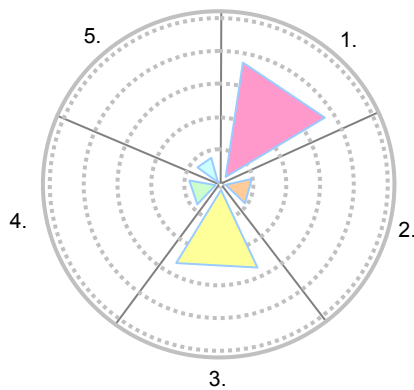
N = 1



Dertien items lê in fase 4: Ontnugtering en Magteloosheid en 11 items in fase een: Verlies en Afskeid wat profiel 4/1 betref.

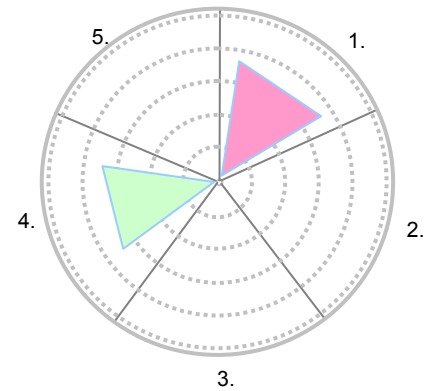
Profiel 1/3:

N = 48



Profiel 3/1:

N = 5



Profiel 1/4:

N = 2

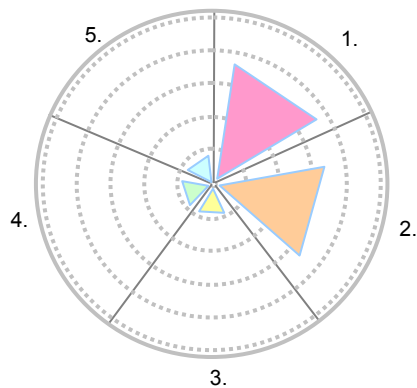
Wat profiel 1/3 en 3/1 betref, lê die meerderheid items (tussen 10 en 18) in fase een: Verlies en Afskeid; sowel as in fase 3: Die alternatiewe roete van Twyfel en Wanhoop (tussen 7 en 13 items).

Wat profiel 1/4 betref, lê die meerderheid items in sowel fase een en vier (12 items elk).

Ook omgekeerd, in fase drie: Twyfel en Wanhoop (tussen 11 en 13); en fase een: Verlies en Afskeid (tussen 8 en 10).

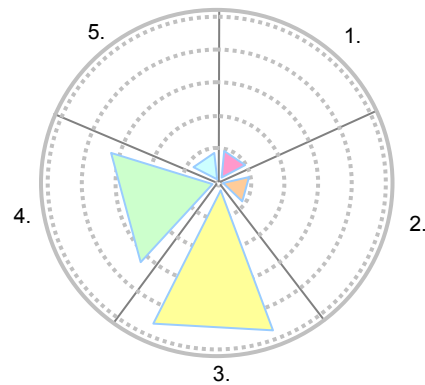
Profiel 1/2:

N = 5



Profiel 3/4:

N = 5

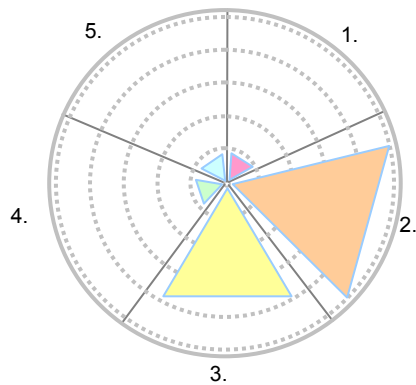


Die meerderheid items (13) lê in fase een: Verlies en Afskeid; en 12 items lê in fase twee: Die alternatiewe roete van Opstand en Rebelleie.

Die meerderheid items lê in fase vier: Die alternatiewe roete van Twyfel en Wanhoop (tussen 12 en 15); gevolg deur 9 items in fase vier: Die alternatiewe roete van Ontnugtering en Magteloosheid.

Profiel 2/3:

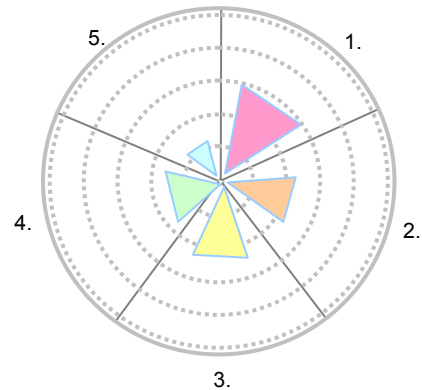
N = 2



Sestien items lê in fase twee: Die alternatiewe roete van Opstand en Rebelle; en 10 items in fase drie: Die alternatiewe roete van Twyfel en Wanhoop.

Profiel 1/3/2/4:

N = 2



In twee gevalle was die items versprei oor die profiel, met 11 items in fase een: Verlies en Afskeid; gevolg deur 6 items in fase drie: Die alternatiewe roete van Twyfel en Wanhoop; gevolg deur 5 items in fase twee: Die alternatiewe roete van Opstand en Rebelle; en 4 items in fase vier: Die alternatiewe roete van Ontnugtering en Magteloosheid.

16.7 Vergelyking van profiele

Die verskillende generiese profiele in ag genome, het die outeur vervolgens die gemiddelde profiele van die proef- en kontrolegroepe vir die voor-, tussen- en opvolgmetings bereken. Dit was nodig ten einde te bepaal watter profiele betekenisvol van mekaar verskil al dan nie. Dié berekening is gedoen deur die response van die respondente per groep vir elke fase en roete op te tel en deur die aantal respondente te verdeel. Dié berekening het die outeur in staat gestel om 'n gemiddelde profiel vir elke groep en meting daar te stel.

Die doel met die gemiddelde profiele is om 'n vergelykbare basis tussen die twee stelle onafhanklike veranderlikes, naamlik die proef- en kontrolegroepe en die drie metings, naamlik die voor-, tussen- en opvolgmeting te bekom. Deur die gemiddelde profiele van die proefgroep tydens die voor-, tussen- en opvolgmeting met mekaar te vergelyk, word gestalte aan die tydreeksontwerp (ontwerp E) wat in hoofstuk 14, gedeelte 14,2 bespreek is, gegee. Daarby gee vergelyking van die proefgroep se profiele met die kontrolegroep se profiele

gestalte aan biede navorsingontwerp F en G wat ook in hoofstuk 14 bespreek is. Op dié wyse kan die outeur gevolglik vasstel hoe betekenisvol die ooreenkomste en verskille tussen die ses profiele is.

Die gemiddelde profiele word in tabel 16.41 aangebied:

Tabel 16.41: Gemiddelde profiele

Fase/Roete:	1	2	3	4	5
Groep:	Verlies en Afskeid	Opstand en Rebelle	Twyfel en Wanhoop	Ontnugtering en Magteloosheid	Deurbraak
Proefgroep: Voormeting	18.30	1.60	4.58	0.89	0.63
Kontrolegroep: Voormeting	17.74	1.46	5.29	0.72	0.79
Proefgroep: Tussenmeting	17.16	1.53	3.97	1.32	2.02
Kontrolegroep: Tussenmeting	16.77	1.37	4.59	1.01	2.26
Proefgroep: Opvolgmeting	1.34	0.11	0.16	0.07	24.34
Kontrolegroep: Opvolgmeting	13.25	1.45	4.47	1.01	5.85

Die gemiddelde profiele in tabel 16.41 dui daarop dat lede van die proef- en kontrolegroep tydens die voormeting hoofsaaklik in fase 1 is. Dieselfde tendens kom tydens die tussenmeting voor. Dit verander egter deurdat die proefgroep tydens die opvolgmeting hoofsaaklik in fase 5 is, terwyl die kontrolegroep steeds in fase 1 is. Dit wil gevolglik voorkom asof die werkwinkel en opvolgssessie 'n daadwerklike verskil gemaak het. Die vraag is egter hoe betekenisvol die profiele ooreenstem of van mekaar verskil. Statistiese bewyse is hiervoor nodig. Dit is gevolglik nodig dat drie stelde verwerkings gedoen word, naamlik:

- 'n Sambreeltoets met behulp van eenrigting-variensieontleding om te bepaal of betekenisvolle statistiek ten opsigte van die veranderingfases in elke groep teweeg gebring word.
- Indien wel, word met behulp van Scheffé se toets vasgestel of die verskille tussen die fases binne 'n groep betekenisvol verskil. Dit stel die outeur in staat om uiteindelik met

behulp van Scheffé se formule te bepaal watter groep met herhaalde meting betekenisvol anders as die ander groepe presteer.

- Nadat eenrigting-variëansieontleding en Scheffé se toets ten opsigte van al ses groepe verrig is, volg Hotelling se T^2 om te bepaal of die profiele tussen die proef- en kontrolegroep ten opsigte van voor-, tussen- en opvolgmetings betekenisvol ooreenstem of verskil.

16.7.1 Eenrigting-variëansieontleding en Scheffé se toets

Die berekening met betrekking tot eenrigting-variëansieontleding is met behulp van Proc GLS van die SAS sagteware bereken. Eenrigting-variëansieontleding is reeds in hoofstuk 14, gedeelte 14.3.1.2 bespreek.

Wat die sambreeltoets betref, wou die outeur met met 99% sekerheid vasstel of die model betekenisvol is sodat die verwerpingkriterium gevolglik 1% is, met $\alpha = 0.01$. Dit bring mee dat H_0 aanvaar word indien $P(F) > \alpha$ is. Die toets vir die kriterium vanuit die ANOVA tabel is:

$$P(F) < 0.001 < \alpha = 0.01$$

Die berekening ten opsigte van die betekenisvolheid van die model is vir beide die proef- en kontrolegroep vir die voor-, tussen- en opvolgmeting gedoen, met ses resultate. Die hipoteses ten opsigte van eenrigting-variëansieontleding is soos volg:

$$H_0: F < 3.32$$

$$H_1: F > 3.32$$

H_0 geld as die berekende $F <$ kritieke waarde van F in die tabel, naamlik 3.32. Volgens bostaande model beteken dit dat die waarskynlikheid dat die F waarde kleiner as die kritieke waarde van F meer as 0.05 of 5% is. Wat die fases ten opsigte van 'n bepaalde groep tydens 'n bepaalde meting betref, moet die model betekenisvol meet om geskik vir berekeninge volgens Scheffé se formule te wees.

Die SAS sagteware verskaf die volgende statistiese gegewens vir elkeen van die resultate:

- Vryheidgrade, wat in die geval van die verwerkings elke keer 4 is, volgens die statistiese reël dat dit een minder as die getal metings moet wees (getal fases/roetes – 1).
- Die som van kwadrate.
- Die gemiddelde som van kwadrate.
- Die F waarde.

Die som van kwadrate en die gemiddelde som van kwadrate vir beide die foutmeting en die gekorrigeerde totaal (GT) word ook verskaf. Die gemiddelde som van kwadrate vir die model word verkry deur die som van kwadrate deur die vryheidgrade (4) te deel. Die gemiddelde van die foutmeting word verkry deur die som van kwadrate deur die vryheidgrade van die foutmeting te verdeel (665 in dié geval). Die F waarde word bereken deur die gemiddelde som van kwadrate van die model deur die gemiddelde som van kwadrate van die foutmeting te deel. Die waarde van F word vervolgens met die F tabelle vergelyk om die kritieke waarde vir vergelyking te bepaal. As die waarde van die berekende F kleiner as die kritieke waarde van F is, beteken dit dat die nulhipotese aanvaar word en dat die model dus statisties onbenullig is. In so 'n geval kan daar nie met die Scheffé berekeninge voortgegaan word nie. As die waarde van die berekende F egter groter as die kritieke waarde is, moet die nulhipotese verwerp word en moet die Scheffé berekeninge gedoen word.

Vir elke groep en meting waar die nulhipotese aanvaar word, word die fases/roetes van die gemiddelde profiel met behulp van Scheffé se formule bereken, sodat 'n vergelykbare basis vir die profiele gevind kan word en daar vasgestel kan word of die profiele van mekaar verskil of met mekaar ooreenstem. Met behulp van Scheffé se formule kan bepaal word watter groep met herhaalde meting anders as die ander groepe presteer.

Die SAS sagteware verskaf die volgende gegewens ten opsigte van elke stel Scheffé berekeninge:

- Die gemiddelde per fase/roete.
- 'n Alfabetiese aanduiding of die fases/roetes betekenisvol verskil of ooreenstem, soos byvoorbeeld A,B en C. As twee fases/roetes dieselfde alfabetiese simbool kry, beteken dit dat hulle nie betekenisvol van mekaar verskil nie, As hulle egter verskillende alfabetiese aanduidings kry, verskil hulle wel betekenisvol van mekaar.
- Die grootte van die populasie waarvoor die berekeninge gedoen is (N).

Die resultate van die verskillende groepe ten opsigte van eenrigting-variëansieontleding en Scheffé se toets word vervolgens aangebied.

- **Eenrigting-variëansieontleding en Scheffé se toets ten opsigte van die proefgroep tydens die voormeting**

Wat die *proefgroep* ten opsigte van die *voormeting* betref, word die resultaat van die eenrigting-variëansieontleding (EVA) in tabel 16.42 aangebied:

Tabel 16.42: EVA: proefgroep tydens voormeting

BRON	VRYHEID- GRADE	SOM VAN KWADRATE	GEMIDDELDE KWADRAAT	F WAARDE	PR > F
Model	4	30065.90	7516.48	258.33	< .0001
Fout	665	19349.30	29.10		
GT	669	49415.20			

Die *proefgroep* se F waarde vir die *voormeting* is 258.33, wat heelwat groter as die kritieke waarde van F, naamlik 3.32 is. Volgens bostaande model beteken dit dat die waarskynlikheid dat die F waarde kleiner as die kritieke waarde van F so min as 0.0001 of 0.01% is. Wat die fases ten opsigte van die *proefgroep* tydens die *voormeting* betref, meet die model betekenisvol en is dit geskik vir berekeninge volgens Scheffé se formule (waarskynlikheid is 99.9%).

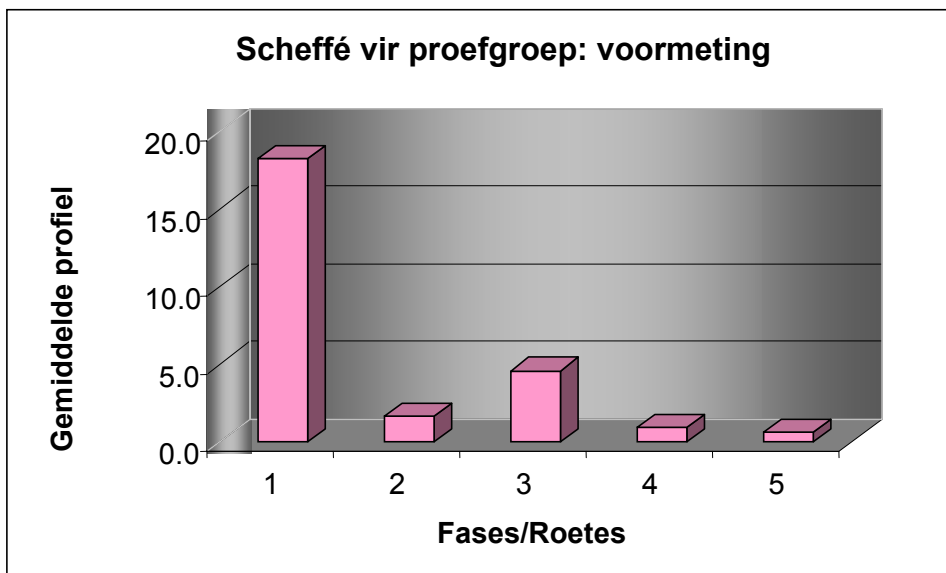
Die *proefgroep* se gemiddelde profiel vir die *voormeting* word in tabelvorm in tabel 16.43 aangebied, en grafies in figuur 16.18 vertoon. Volgens die tabel verskil die fase van Verlies en Afskeid sowel as die roete van Twyfel en Wanhoop betekenisvol van die res en van mekaar, aangesien eersgenoemde fase 'n A simbool en laasgenoemde roete 'n B simbool ontvang het.

Tabel 16.43: Scheffé: proefgroep tydens voormeting

FASE/ROETE	GEMIDDELDE	SCHEFFÉ GROEPERING	N
Verlies en Afskeid	18.30	A	134
Opstand en Rebelle	1.60	C	134
Twyfel en Wanhoop	4.58	B	134
Ontnugtering en Magtelooheid	0.89	C	134
Deurbraak	0.63	C	134

Volgens tabel 16.43 is dit duidelik dat die proefpersone hoofsaaklik in die fase van Verlies en Afskeid verkeer, met 'n sterk neiging na Twyfel en Wanhoop. Dit beteken dat hulle nog nie afskeid van die verlede geneem het nie, sowel as 'n goeie mate van twyfel oor die toekoms huldig.

Figuur 16.18: Grafiese beeld van Scheffé vir proefgroep tydens voormeting



- Eenrigting-variensieontleding en Scheffé se toets ten opsigte van die kontrolegroep tydens die voormeting

Wat die kontrolegroep ten opsigte van die voormeting betref, word die resultaat in tabel 16.44 aangebied:

Tabel 16.44: EVA: kontrolegroep tydens voormeting

BRON	VRYHEID- GRADE	SOM VAN KWADRATE	GEMIDDELDE KWADRAAT	F WAARDE	PR > F
Model	4	28237.52836	7059.38209	244.53	< .0001
Fout	665	19197.67164	28.86868		
GT	669	47435.20000			

Die *kontrolegroep* se F waarde vir die *voormeting* is 244.53, wat heelwat groter as die kritieke waarde van F, naamlik 3.32 is. Volgens bostaande model beteken dit dat die waarskynlikheid dat die F waarde kleiner as die kritieke waarde van F so min as 0.0001 of 0.01% is. Wat die

fases ten opsigte van die kontrolegroep tydens die voormeting betref, meet die model betekenisvol en is dit geskik vir berekeninge (waarskynlikheid is 99.9%).

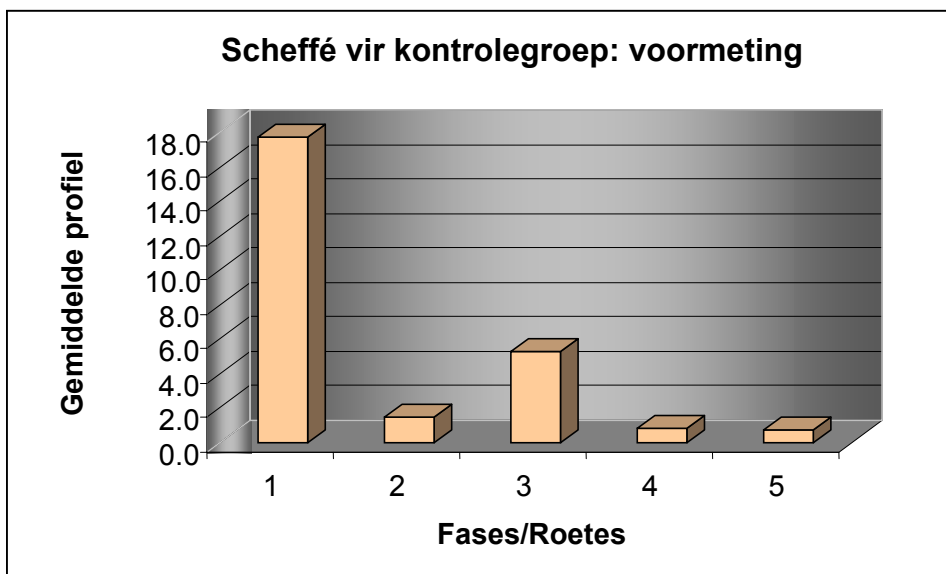
Die *kontrolegroep* se gemiddelde profiel vir die *voormeting* word in tabel 16.45 aangebied, en grafies in figuur 16.19 vertoon. Volgens die tabel verskil die fase van Verlies en Afskeid sowel as die roete van Twyfel en Wanhoop betekenisvol van die res en van mekaar.

Tabel 16.45: Scheffé: kontrolegroep tydens voormeting

FASE/ROETE	GEMIDDELDE	SCHEFFÉ GROEPERING	N
Verlies en Afskeid	17.74	A	134
Opstand en Rebelle	1.46	C	134
Twyfel en Wanhoop	5.29	B	134
Ontnugtering en Magteloosheid	0.72	C	134
Deurbraak	0.79	C	134

Volgens tabel 16.45 is dit duidelik dat die persone in die kontrolegroep hoofsaaklik in die fase van Verlies en Afskeid verkeer, met 'n sterk neiging na Twyfel en Wanhoop. Dit beteken dat hulle, net soos die proefgroep, nog nie afskeid van die verlede geneem het nie, sowel as 'n goeie mate van twyfel oor die toekoms huldig.

Figuur 16.19: Grafiese beeld van Scheffé vir kontrolegroep tydens voormeting



- **Eenrigting-variensieontleding en Scheffé se toets ten opsigte van die proefgroep tydens die tussenmeting**

Wat die proefgroep ten opsigte van die tussenmeting betref, word die resultaat in tabel 16.46 aangebied:

Tabel 16.46: EVA: proefgroep tydens tussenmeting

BRON	VRYHEID- GRADE	SOM VAN KWADRATE	GEMIDDELDE KWADRAAT	F WAARDE	PR > F
Model	4	24564.37910	6141.09478	227.40	< .0001
Fout	665	17958.82090	27.00575		
GT	669	42523.20000			

Die *proefgroep* se F waarde vir die *tussenmeting* is 227.40, wat heelwat groter as die kritieke waarde van F, naamlik 3.32 is. Volgens bostaande model beteken dit dat die waarskynlikheid dat die F waarde kleiner as die kritieke waarde van F so min as 0.0001 of 0.01% is. Wat die fases ten opsigte van die proefgroep tydens die tussenmeting betref, meet die model betekenisvol en is dit geskik vir berekeninge (waarskynlikheid is 99.9%).

Die *proefgroep* se gemiddelde profiel vir die *tussenmeting* word in tabel 16.47 aangebied, en grafies in figuur 16.20 vertoon. Volgens die tabel verskil die fase van Verlies en Afskeid betekenisvol van die ander fases/roetes. Die roete van Twyfel en Wanhoop verskil betekenisvol van die roete van Opstand en Rebelle en die roete van Ontnugtering en Magteloosheid, maar nie van die Deurbraakposisie nie. Daarenteen, verskil die Deurbraakposisie nie betekenisvol van die oorblywende twee roetes nie.

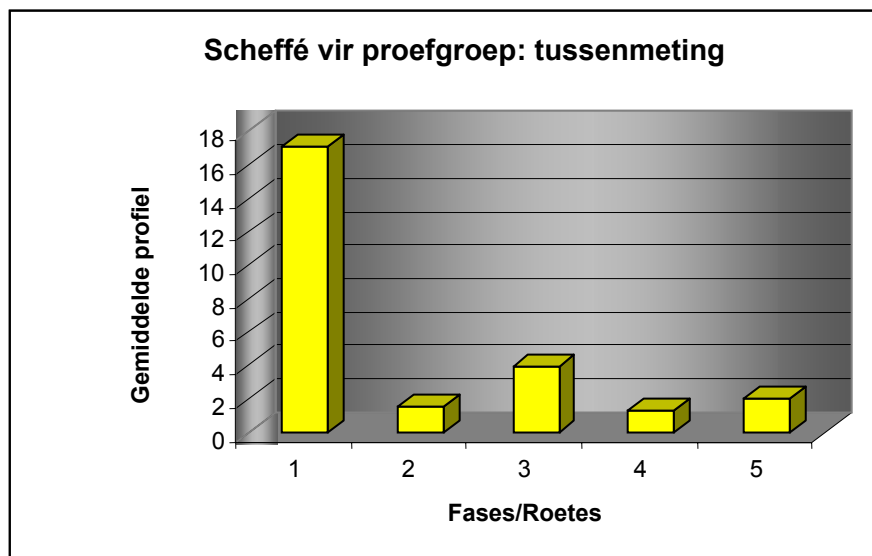
Tabel 16.47: Scheffé: proefgroep tydens tussenmeting

FASE/ROETE	GEMIDDELDE	SCHEFFÉ GROEPERING	N
Verlies en Afskeid	17.16	A	134
Opstand en Rebelle	1.53	C	134
Twyfel en Wanhoop	3.97	B	134
Ontnugtering en Magteloosheid	1.32	C	134
Deurbraak	2.02	B,C	134

Volgens figuur 16.20 is dit duidelik dat die proefgroep na tydverloop steeds hoofsaaklik in die fase van Verlies en Afskeid verkeer, met 'n minder sterk neiging na Twyfel en Wanhoop en 'n

effense beweging na die Deurbraakposisie. Dit beteken dat hulle nog nie afskeid van die verlede geneem het nie, maar effens minder oor die toekoms twyfel en effens in die rigting van 'n deurbraak begin neig.

Figuur 16.20: Grafiese beeld van Scheffé vir proefgroep tydens tussenmeting



- Eenrigting-variensieontleding en Scheffé se toets ten opsigte van die kontrolegroep tydens die tussenmeting

Wat die kontrolegroep ten opsigte van die tussenmeting betref, word die resultaat in tabel 16.48 aangebied:

Tabel 16.48: EVA: kontrolegroep tydens tussenmeting

BRON	VRYHEID- GRADE	SOM VAN KWADRATE	GEMIDDELDE KWADRAAT	F WAARDE	PR > F
Model	4	23458.75224	5864.68806	245.00	< .0001
Fout	665	15918.44776	23.93752		
GT	669	39377.20000			

Die *kontrolegroep* se F waarde vir die *tussenmeting* is 245.00, wat heelwat groter as die kritieke waarde van F, naamlik 3.32 is. Volgens bostaande model beteken dit dat die waarskynlikheid dat die F waarde kleiner as die kritieke waarde van F so min as 0.0001 of

0.01% is. Wat die fases ten opsigte van die kontrolegroep tydens die tussenmeting betref, meet die model betekenisvol en is dit geskik vir berekeninge (waarskynlikheid 99.9%).

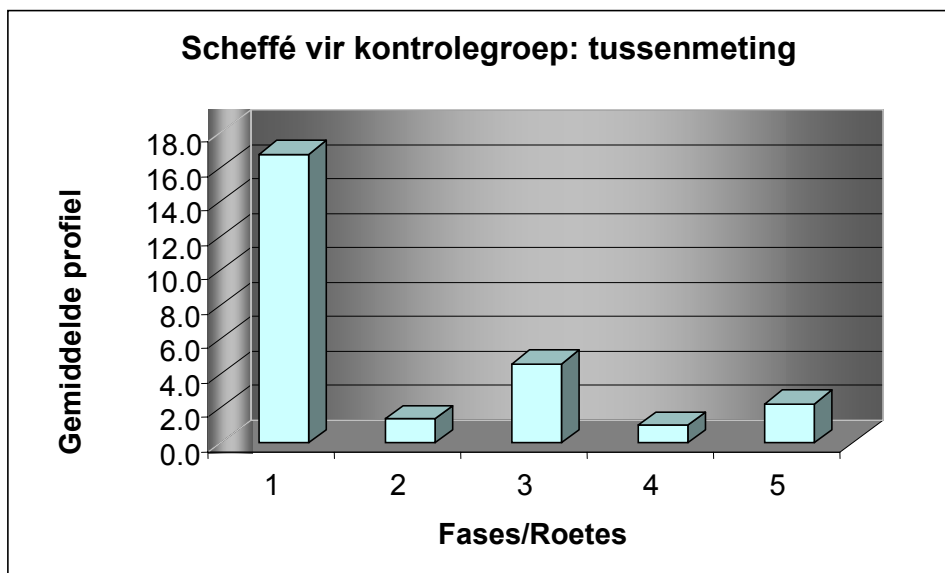
Die *kontrolegroep* se gemiddelde profiel vir die *tussenmeting* word in tabel 16.52 aangebied, en grafies in figuur 16.21 vertoon. Volgens die tabel verskil die fase van Verlies en Afskeid sowel as die roete van Twyfel en Wanhoop betekenisvol van die res en van mekaar.

Tabel 16.49: Scheffé: kontrolegroep tydens tussenmeting

FASE/ROETE	GEMIDDELDE	SCHEFFÉ GROEPERING	N
Verlies en Afskeid	16.77	A	134
Opstand en Rebelle	1.37	C	134
Twyfel en Wanhoop	4.59	B	134
Ontnugtering en Magteloosheid	1.01	C	134
Deurbraak	2.26	C	134

Volgens tabel 16.49 is dit duidelik dat die kontrolegroep steeds hoofsaaklik in die fase van Verlies en Afskeid verkeer, met 'n neiging na Twyfel en Wanhoop. Dit beteken dat hulle, net soos die proefgroep, nog nie afskeid van die verlede geneem het nie, sowel as 'n goeie mate van twyfel oor die toekoms huldig. Volgens die syfers begin die kontrolegroep ook effens na 'n deurbraak beweeg, dog die syfers is glad nie betekenisvol nie, aangesien dieselfde drie fases steeds 'n C simbool ontvang het, net soos tydens die voormeting.

Figuur 16.21: Grafiese beeld van Scheffé vir kontrolegroep tydens tussenmeting



- Eenrigting-variensieontleding en Scheffé se toets ten opsigte van die proefgroep tydens die opvolgmeting

Wat die proefgroep ten opsigte van die opvolgmeting betref, word die resultaat in tabel 16.50 aangebied:

Tabel 16.50: EVA: proefgroep tydens opvolgmeting

BRON	VRYHEID- GRADE	SOM VAN KWADRATE	GEMIDDELDE KWADRAAT	F WAARDE	PR > F
Model	4	61486.78209	15371.69552	9289.36	< .0001
Fout	665	1100.41791	1.65476		
GT	669	62587.20000			

Die *proefgroep* se F waarde vir die *opvolgmeting* is 9289.36, wat aansienlik groter as die kritieke waarde van F, naamlik 3.32 is. Volgens bostaande model beteken dit dat die waarskynlikheid dat die F waarde kleiner as die kritieke waarde van F so min as 0.0001 of 0.01% is. Wat die fases ten opsigte van die proefgroep tydens die opvolgmeting betref, meet die model betekenisvol en is dit geskik vir berekeninge (waarskynlikheid 99.9%).

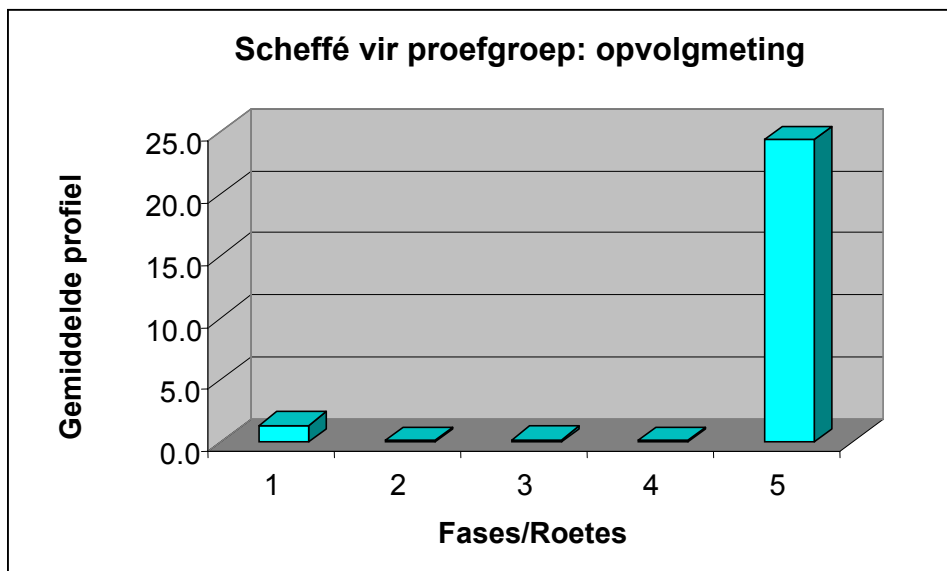
Die *proefgroep* se gemiddelde profiel vir die *opvolgmeting* word in tabel 16.51 aangebied, en grafies in figuur 16.22 vertoon. Volgens die tabel verskil die Deurbraakposisie sowel as die fase van Verlies en Afskeid betekenisvol van die res en van mekaar.

Tabel 16.51: Scheffé: proefgroep tydens opvolgmeting

FASE/ROETE	GEMIDDELDE	SCHEFFÉ GROEPERING	N
Verlies en Afskeid	1.34	B	134
Opstand en Rebelle	0.11	C	134
Twyfel en Wanhoop	0.16	C	134
Ontnugtering en Magteloosheid	0.07	C	134
Deurbraak	24.34	A	134

Volgens figuur 16.22 is dit duidelik dat die persone in die proefgroep 'n kragtige deurbraak bereik het en afskeid van die verlede geneem het. Enige subtiele neigings na die alternatiewe roetes het ook afgeneem, aangesien dit betekenisvol van die fase van Verlies en Afskeid verskil, wat heeltemal afgeneem het.

Figuur 16.22: Grafiese beeld van Scheffé vir proefgroep tydens opvolgmeting



- Eenrigting-variensieontleding en Scheffé se toets ten opsigte van die kontrolegroep tydens die opvolgmeting

Wat die kontrolegroep ten opsigte van die opvolgmeting betref, word die resultaat in tabel 16.52 aangebied:

Tabel 16.52: EVA: kontrolegroep tydens opvolgmeting

BRON	VRYHEID- GRADE	SOM VAN KWADRATE	GEMIDDELDE KWADRAAT	F WAARDE	PR > F
Model	4	13041.76716	3260.44179	132.70	< .0001
Fout	665	16339.43284	24.57058		
GT	669	29381.20000			

Die *kontrolegroep* se F waarde vir die *opvolgmeting* is 132.70, wat heelwat groter as die kritieke waarde van F, naamlik 3.32 is. Volgens bostaande model beteken dit dat die waarskynlikheid dat die F waarde kleiner as die kritieke waarde van F so min as 0.0001 of 0.01% is. Wat die fases ten opsigte van die kontrolegroep tydens die opvolgmeting betref, meet die model betekenisvol en is dit geskik vir berekeninge (waarskynlikheid 99.9%).

Die *kontrolegroep* se gemiddelde profiel vir die *opvolgmeting* word in tabel 16.53 aangebied, en grafies in figuur 16.23 vertoon. Volgens die tabel verskil die fase van Verlies en Afskeid

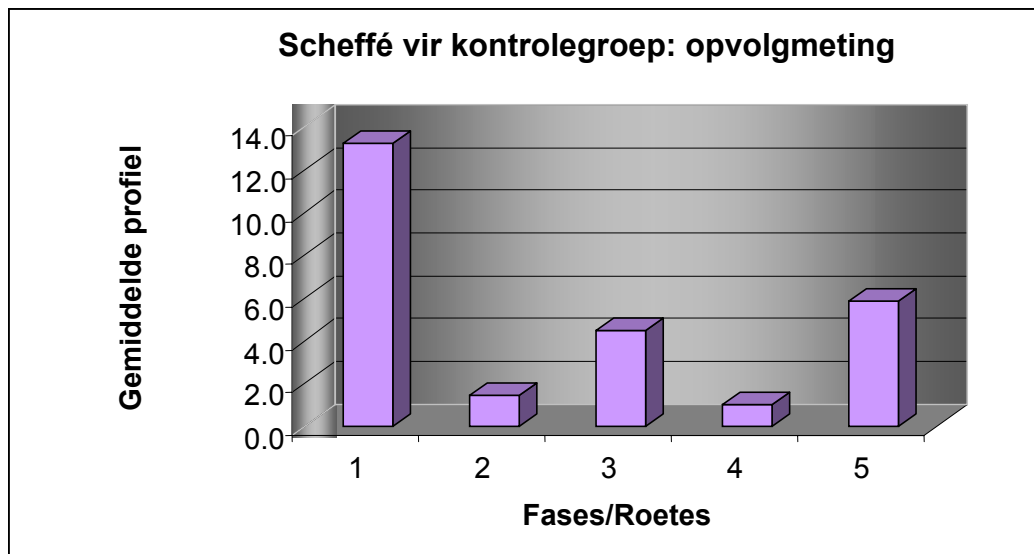
betekenisvol van die ander. Die roete van Twyfel en Wanhoop en die Deurbraakposisie verskil nie betekenisvol van mekaar nie, maar wel van die res van die fases en roetes.

Tabel 16.53: Scheffé: kontrolegroep tydens opvolgmeting

FASE/ROETE	GEMIDDELDE	SCHEFFÉ GROEPERING	N
Verlies en Afskeid	13.25	A	134
Opstand en Rebelle	1.45	C	134
Twyfel en Wanhoop	4.47	B	134
Ontnugtering en Magteloosheid	1.01	C	134
Deurbraak	5.83	B	134

Volgens figuur 16.23 is dit duidelik dat die persone in die kontrolegroep hoofsaaklik nog in die fase van Verlies en Afskeid verkeer, met 'n neiging na die Deurbraakposisie sowel as na die roete van Twyfel en Wanhoop. Dit beteken dat hulle nog nie afskeid van die verlede geneem het nie, dog wel tekens toon dat hulle die toekoms wil binnegaan, alhoewel dit met 'n goeie hoeveelheid twyfel gepaardgaan. In vergelyking met die tussenmeting kom dit voor asof daar 'n spontane beweging oor tyd na die Deurbraakfase begin plaasvind.

Figuur 16.23: Grafiese beeld van Scheffé vir kontrolegroep tydens opvolgmeting



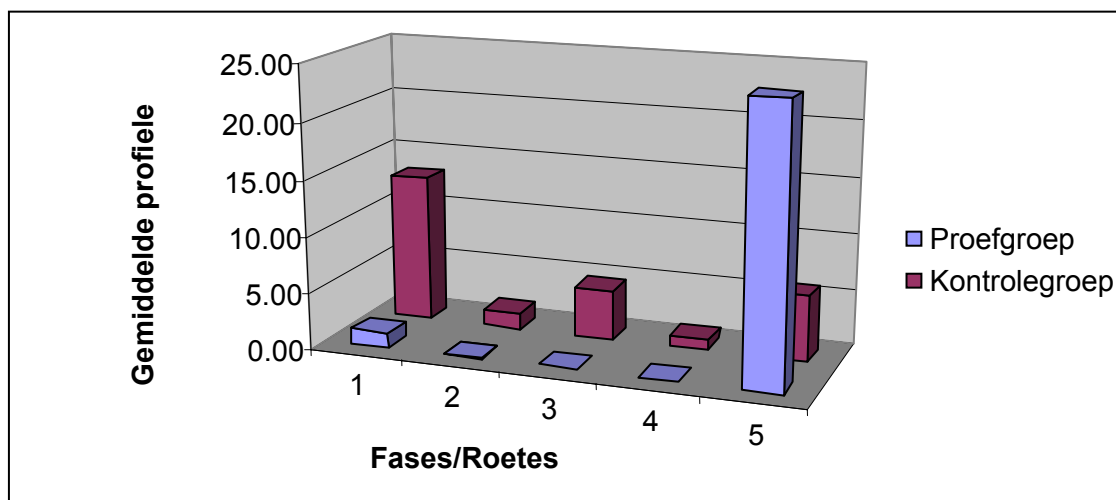
Opsommend is die F waardes ten opsigte van die eenrigting-variensieontleding vir die ses berekeninge soos volg:

Tabel 16.54: Eenrigting-variensieontleding: opsomming van F waardes

GROEP	F WAARDE	KRITIEKE WAARDE VAN F	BETEKENISVOL
Voormeting: Proefgroep	258.33	3.32	Ja
Voormeting: Kontrolegroep	244.53	3.32	Ja
Tussenmeting: Proefgroep	227.40	3.32	Ja
Tussenmeting: Kontrolegroep	245.00	3.32	Ja
Opvolgmeting: Proefgroep	9289.36	3.32	Ja
Opvolgmeting: Kontrolegroep	132.70	3.32	Ja

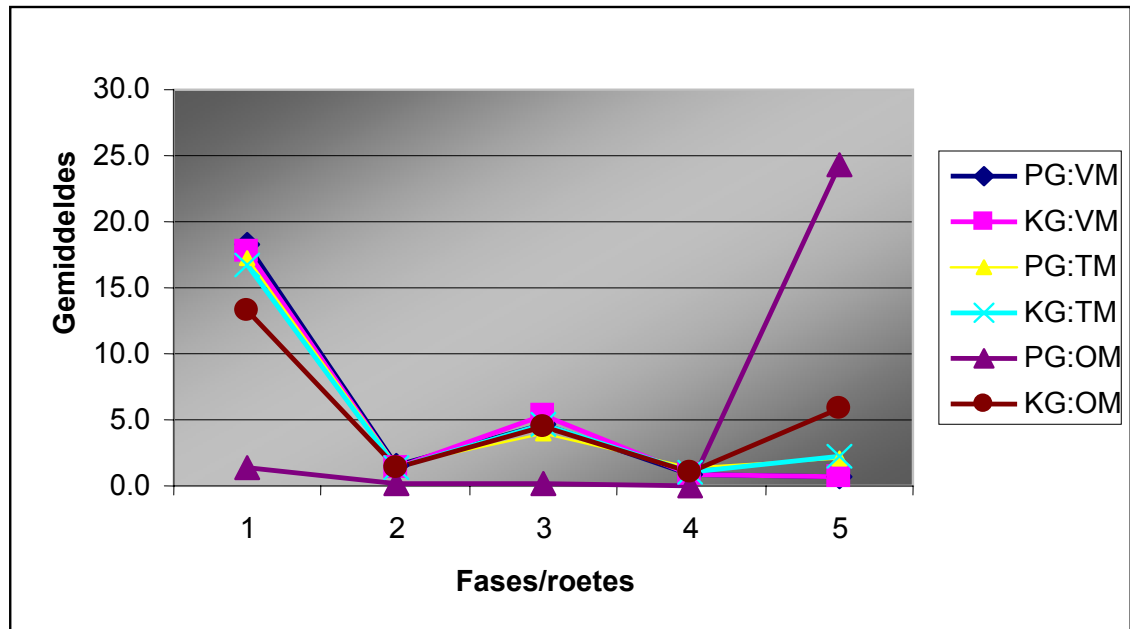
Met die besliste wete dat die gekose model met behulp van eenrigting-variensieontleding betekenisvolle resultate ten opsigte van die fases in elke gemiddelde profiel lewer, is berekeninge met behulp van Scheffé se toets vir elke groep gedoen en gevind dat die proefgroep betekenisvol met die kontrolegroep ooreenstem wat die voor- en tussenmeting betref, maar betekenisvol verskil wat die opvolgmeting betref. Wanneer die proef- en die kontrolegroep ten opsigte van die opvolgmeting grafies met mekaar vergelyk word in figuur 16.24, is die verskil duidelik sigbaar.

Figuur 16.24: Scheffé: vergelyking tussen proef- en kontrolegroepe tydens opvolgmeting



Die ses profiele word in figuur 16.25 ter wille van 'n geheelbeeld grafies met mekaar vergelyk:

Figuur 16.25: Scheffé: vergelyking tussen ses profiele



Dit is duidelik uit die grafiek dat die profiel van die proefgroep tydens die opvolgmeting 'n heeltemal ander vorm as die ander profiele aanneem. Die ander vyf profiele toon dieselfde neiging, alhoewel die profiel van die kontrolegroep in die opvolgmeting wel in die rigting van 'n deurbraak begin neig.

Vervolgens wil die outeur van die proefskrif statisties bepaal of die profiele betekenisvol van mekaar verskil. Hotelling se T^2 toets word vir dié doel aangewend en word vervolgens bespreek.

16.8 Hotelling se T^2 toets vir profielvergelyking

Hotelling se T^2 toets is reeds in hoofstuk 14, gedeelte 14.3.1.3 bespreek. Die T^2 toets werk vanaf 'n datastel waarin die volgende statistiese syfers vir al die veranderlikes verskaf word:

- Die gemiddeld vir die proefgroep ten opsigte van elke fase/roete.
- Die gemiddeld vir die kontrolegroep ten opsigte van elke fase/roete.

- Die vektor vir elke fase/roete, wat die verskil tussen die gemiddeldes is, omdat die verskil tussen die kontrolegroep se gemiddelde en die proefgroep se gemiddelde ten opsigte van elke fase bereken word.

Bogenoemde statistiese syfers word eerstens ten opsigte van die voormeting bereken, dan vir die tussenmeting en laastens vir die opvolgmeting. Ten einde gestalte aan statistiese ontleding te gee, is die volgende nul- en alternatiewe hipoteses geformuleer:

Voormeting: $H_0: K \mu_1, \mu_2 \dots \mu_k = P \mu_1, \mu_2 \dots \mu_k$
 $H_1: K \mu_1, \mu_2 \dots \mu_k \neq P \mu_1, \mu_2 \dots \mu_k$

Tussenmeting: $H_0: K \mu_1, \mu_2 \dots \mu_k = P \mu_1, \mu_2 \dots \mu_k$
 $H_1: K \mu_1, \mu_2 \dots \mu_k \neq P \mu_1, \mu_2 \dots \mu_k$

Opvolgmeting: $H_0: K \mu_1, \mu_2 \dots \mu_k = P \mu_1, \mu_2 \dots \mu_k$
 $H_1: K \mu_1, \mu_2 \dots \mu_k \neq P \mu_1, \mu_2 \dots \mu_k$

Die nulhipotese veronderstel dat die proef- en kontrolegroep se profiele met 5 (k) elemente met betrekking tot 'n meting ooreenstem. Die 5 elemente ($\mu_1 \dots \mu_k$) is die fases en roetes. Die alternatiewe hipotese veronderstel dat die twee groepe se profiele met k elemente met betrekking tot 'n meting betekenisvol sal verskil. Die outeur wil bewys dat die profiele ten opsigte van die voor- en tussenmetings wel betekenisvol ooreenstem, dog wat die opvolgmeting betref, wel betekenisvol verskil.

Op grond van bogenoemde syfers word die binnegroepse kovariansiematriks, asook die omgekeerde kovariansiematriks bereken. Daarna word die D^2 waarde volgens Mahalanobis se formule bereken, naamlik:

$$D^2 = (\bar{X}_1 - \bar{X}_2)' (\Sigma^{-1}) (\bar{X}_1 - \bar{X}_2)$$

Sodra die waarde van D^2 verkry is, word Hotelling se T^2 bereken deur die D^2 waarde te vermenigvuldig met die formule: $(n_1 \cdot n_2) / (n_1 + n_2)$, sodat:

$$T^2 = [(n_1 \cdot n_2) / (n_1 + n_2)] \times D^2$$

Daarna word die F toets vir beduidendheid van verskille in profiele gedoen met p (die getal elemente in die profiel) en $n_1 + n_2 - p - 1$ vryheidsgrade. Die formule vir F is soos volg:

$$F = [(T^2) (n_1 + n_2 - p - 1)] / [(n_1 + n_2 - 2) \times p]$$

Sodra F bereken is, word die gewone t-toets vir elke element met die volgende formule gedoen:

$$t = \frac{(\bar{x}_1 - \bar{x}_2) / s_{dx}}{s_{dx}}$$

$$\text{waar } s_{dx} = \sqrt{(s_1^2 / n_1) + (s_2^2 / n_2)}$$

Laastens word beduidendheid van verskille ten opsigte van die profiele aan die hand van die berekening bepaal.

Al bogenoemde berekening word ten opsigte van die voor-, tussen- en opvolgmetings gedoen. Die groepe se gemiddeldes vir Hotelling se T^2 toets word in tabel 16.55 aangebied.

Tabel 16.55: Hotelling se T^2 toets: groepe se gemiddeldes

Fases/ Roetes	Voormeting		Tussenmeting		Opvolgmeting	
	PG	KG	PG	KG	PG	KG
1	18.29851	17.73881	17.16418	16.768657	1.3358209	13.24627
2	1.597015	1.455224	1.529851	1.3731343	0.1044776	1.447761
3	4.58209	5.291045	3.970149	4.5895522	0.1567164	4.470149
4	0.88806	0.723881	1.320896	1.0074627	0.0671642	1.007463
5	0.634328	0.791045	2.014925	2.261194	24.335821	5.828358

Die aantal observasies is $N = 134$; en $K = 5$ vir beide die proef- en kontrolegroepe. Vanuit bostaande data word verdere berekening ten opsigte Hotelling se T^2 en F-waardes gedoen, terwyl die kritieke waarde van $F = 3.32$. Dit geld vir die voor-, tussen- en opvolgmeting.

Die inverse van die kovariansiematriks word in tabel 16.56 aangebied:

Tabel 16.56: Hotelling se T^2 toets: kovariansiematriks

Proefgroep: Voormeting				
69.819998	-42.551	-20.01414	-8.530244	1.27539
-20.01414	26.046908	-4.117046	-1.007855	-0.907867
-42.551	-4.117046	43.342835	3.8175289	-0.492313
-8.530244	-1.007855	3.8175289	5.9347436	-0.214173
1.27539	-0.907867	-0.492313	-0.214173	0.3389631
Kontrolegroep: Voormeting				
68.435024	-16.54186	-47.29183	-6.929806	2.3284704
-16.54186	23.076927	-4.825216	-0.745539	-0.964314
-47.29183	-4.825216	49.185333	4.7050275	-1.773314
-6.929806	-0.745539	4.7050275	3.103636	-0.133318
2.3284704	-0.964314	-1.773314	-0.133318	0.5424756
Proefgroep: Tussenmeting				
65.687128	-18.68915	-31.02514	-14.24105	-1.731792
-18.68915	23.57429	-3.623162	-1.01341	-0.248569
-31.02514	-3.623162	31.021659	2.7916059	0.8350353
-14.24105	-1.01341	2.7916059	13.03159	-0.568735
-1.731792	-0.248569	0.8350353	-0.568735	1.7140613
Kontrolegroep: Tussenmeting				
58.449837	-14.31153	-35.29116	-8.201268	-0.645887
-14.31153	19.438671	-3.597576	-0.942655	-0.586915
-35.29116	-3.597576	34.379138	4.5143643	-0.004769
-8.201268	-0.942655	4.5143643	5.4059589	-0.7764
-0.645887	-0.586915	-0.004769	-0.7764	2.0139715
Proefgroep: Opvolgmeting				
3.2923914	-0.065425	0.2552463	-0.022725	-3.459488
-0.065425	0.3198294	-0.008978	-0.00707	-0.238357
0.2552463	-0.008978	0.2384132	0.0119515	-0.496633
-0.022725	-0.00707	0.0119515	0.1232746	-0.105431
-3.459488	-0.238357	-0.496633	-0.105431	4.2999102
Kontrolegroep: Opvolgmeting				
46.126866	-13.15621	-30.04898	-6.94922	4.0275502
-13.15621	22.730333	-4.971496	-1.191337	-3.411289
-30.04898	-4.971496	38.807373	3.0490966	-6.835989
-6.94922	-1.191337	3.0490966	7.0300191	-1.938559
4.0275502	-3.411289	-6.835989	-1.938559	8.1582875

Die syfers word in tabel 16.57 aangebied en behels die T^2 en F waarde vir die voormeting, met 'n aanduiding van die stand van die nulhipotese.

Tabel 16.57: Hotelling se T^2 en F waardes vir die voormeting

HOTELLING SE T^2 EN F WAARDES		
T^2 vir Voormeting:	F vir Voormeting:	Stand van Hipotese:
6.8792339	1.3551574	F < 3.32; H_0 = waar

Volgens tabel 16.57 is die F waarde vir die voormeting 1.36, wat kleiner as die kritieke waarde van F, naamlik 3.32 is. Dit beteken dat die profiele van die proef- en die

kontrolegroep nie betekenisvol van mekaar met betrekking tot die *voormeting* verskil nie. Die implikasie is dat die profiele van die proef- en kontrolegroep vir die voormeting grotendeels ooreenstem, wat beteken dat die nulhipotese waar is.

Die syfers vir die tussenmeting word in tabel 16.58 aangebied.

Tabel 16.58: Hotelling se T^2 en F waardes vir die tussenmeting

HOTELLING SE T^2 EN F WAARDES		
T^2 vir Tussenmeting:	F vir Tussenmeting:	Stand van Hipotese:
3.359757	0.6618469	F < 3.32; H_0 = waar

Volgens tabel 16.58 is die F waarde vir die tussenmeting 0.66, wat heelwat kleiner as die kritieke waarde van F, naamlik 3.32 is. Dit beteken dat die profiele van die proef- en die kontrolegroep nie betekenisvol van mekaar met betrekking tot die *tussenmeting* verskil nie. Die implikasie is dat die profiele van die proef- en kontrolegroep vir die tussenmeting grotendeels ooreenstem, wat beteken dat die nulhipotese waar is. Die tussenmeting is voor die aanvang van die intervensie gedoen, met 'n tydverloop tussen die voor- en tussenmeting. Enige veranderinge in die gemiddelde profiele van beide die proef- en kontrolegroep in die tydperk tussen die voor- en die tussenmeting is bloot toevallig en nie van 'n noemenswaardige aard nie.

Die syfers vir die opvolgmeting word in tabel 16.59 aangebied en behels die T^2 en F waarde vir die opvolgmeting.

Tabel 16.59: Hotelling se T^2 en F waardes vir die opvolgmeting

HOTELLING SE T^2 EN F WAARDES		
T^2 vir Opvolgmeting:	F vir Opvolgmeting:	Stand van Hipotese:
7369.0709	1451.6516	F > 3.32; H_0 = vals

Volgens tabel 16.59 is die F waarde vir die opvolgmeting 1451.65 wat aansienlik groter as die kritieke waarde van F, naamlik 3.32 is. Dit beteken dat die profiele van die proef- en die kontrolegroep hoogs betekenisvol van mekaar met betrekking tot die **opvolgmeting** verskil. *Dit beteken dat die nulhipotese ongeldig is, die alternatiewe hipotese wel geld en die intervensie inderdaad 'n betekenisvolle verskil gemaak het.*

Die gevolgtrekking is dat die profiele van die proef- en kontrolegroepe met betrekking tot die opvolgmeting betekenisvol van mekaar verskil, terwyl die profiele ten opsigte van die voor- en tussenmetings nie betekenisvol van mekaar verskil nie. Die implikasie is dat die werkwinkel wel 'n beduidende verskil aan die response van die proefpersone ten opsigte van die vraelys gemaak het. Die gevolgtrekking is dat die werkwinkel statisties beoordeel wel 'n daadwerklike bydrae tot die hantering van verandering lewer.

16.9 Evaluering volgens interne kriteria

Evaluering volgens interne kriteria behels die proefpersone se belewenis van die fasiliteerders, die werkwinkel, mededeelnemers en die leerervaring. Dié aspekte is met behulp van 'n vraelys wat aan die einde van die opvolgssessie ingevul moes word, bepaal. Deelnemers moes die vrae op 'n vyfpuntskaal beantwoord. Deelnemers het deurgaans egter slegs drie punte van die skaal gebruik, naamlik stem volmondig saam (SVS), stem saam (SS) of weet nie (?). Nie een van die deelnemers het 'n negatiewe aspek aangedui nie. Die resultate van die meting is soos volg:

16.9.1 Evaluering van die fasiliteerders

Die evaluering van die fasiliteerders het die volgende resultaat gelewer:

Tabel 16.60: Evaluering van fasiliteerders

Proefgroep	SVS		SS		?	
	Getal	%	Getal	%	Getal	%
N = 134						
Ken hulle werk	129	96.27	5	3.73	0	0
Boesem vertrouwe in	132	98.51	2	1.49	0	0
Stel duidelike riglyne	116	86.57	16	11.94	2	1.49
Praat inspirerend	112	83.58	22	16.42	0	0
Tree deurlopend professioneel op	120	89.55	14	10.45	0	0
Laat deelnemers toe om teen eie pas te verander	133	99.25	1	0.75	0	0
Motiveer deelnemers om verantwoordelikheid vir eie toekoms te neem	118	88.06	14	10.45	2	1.49

Wat die proefgroep betref het 99.25% beslis gemeen dat die fasiliteerders die deelnemers toelaat om teen hulle eie pas te verander. Daarby het 98.51% beslis gemeen die fasiliteerders boesem vertrouwe in en 96.27% het beslis gemeen die fasiliteerders ken hulle werk. Die groep het almal gemeen die fasiliteerders praat inspirerend en tree deurlopend professioneel op. Slegs twee persone (1.49%) elk was onseker of duidelike riglyne gestel is en of die fasiliteerders die deelnemers gemotiveer het om verantwoordelikheid vir die eie toekoms te neem. In beide laasgenoemde gevalle is die onseker-respons aangedui, aangesien die persone gemeen het dat hulle reeds verantwoordelikheid vir hulle eie toekoms neem en gevolglik nie verder gemotiveer kan word om dit te doen nie.

Die oorweldigende positiewe respons jeens die fasiliteerders dui daarop dat die proefgroep meer as tevrede met die fasiliteerders was.

16.9.2 Evaluering van mededeelnemers

Die deelnemers is versoek om aan die hand van nege vrae hulle mededeelnemers se belewenis van die werkwinkel te beoordeel. Dit is 'n indirekte tegniek om deur middel van projeksie vas te stel hoe die deelnemers op die werkwinkel gereageer het. In dié geval het niemand enige negatiewe response getoon nie.

Die inligting word in tabel 16.61 aangebied.

Tabel 16.61: Evaluering van mededeelnemers

Totale groepe	SVS		SS		?	
	Getal	%	Getal	%	Getal	%
N = 134						
Deelnemers neem uit eie keuse deel	134	100	0	0	0	0
Vind werkwinkel toepaslik	132	98.51	2	1.49	0	0
Leer hoe om verandering suksesvol te hanteer	125	93.28	0	0	9	6.72
Vind die doelwit van die werkwinkel duidelik	131	97.76	0	0	3	2.24
Kan die nuwe kennis toepas	108	80.60	20	24.93	6	4.48
Openbaar 'n positiewe gesindheid na afloop van die werkwinkel	124	92.54	0	0	10	7.46
Sal graag ander na die werkwinkel verwys	105	78.36	0	0	29	21.64
Vind die metode van aanbieding onderhoudend	126	94.03	0	0	8	5.97
Is nou toegerus om verandering te hanteer	116	86.57	0	0	18	13.43

In totaal het alle deelnemers beslis gemeen dat mededeelnemers uit eie keuse deelneem, 98.51% dat hulle die werkwinkel toepaslik en die doelwit duidelik vind, 94.03% dat hulle die metode van aanbieding onderhoudend vind, 93.28% dat hulle leer hoe om verandering suksesvol te hanteer en 92.54% dat hulle na afloop van die werkwinkel 'n positiewe gesindheid openbaar. Daarby het 80.60% aangedui dat mededeelnemers die nuwe kennis kan toepas en 78.36% dat hulle graag iemand anders na die werkwinkel sal verwys. Dit beteken dat die deelnemers se waarneming van mekaar was dat die werkwinkel oorwegend 'n positiewe resultaat meegebring het.

Die oorblywende persone het aangedui dat hulle onseker is of mededeelnemers graag ander na die werkwinkel sal verwys (21.64%), of mededeelnemers nou toegerus is om verandering te hanteer (13.43%), of hulle 'n positiewe gesindheid openbaar (7.46%), of hulle geleer het om verandering suksesvol te hanteer (6.72%) en of die metode van aanbieding onderhoudend gevind is (5.97%).

Die vraag is waarom hierdie deelnemers onseker was. Enersyds kon hulle onseker wees omdat hulle nie werklik ag geslaan het wat by die ander deelnemers aangaan nie en andersyds kon hulle waargeneem het dat die gewenste gedrag nie by die ander deelnemers voorkom nie.

Die verblydende aspek is dat niemand enige negatiewe response aangedui het nie.

16.9.3 Evaluering van die werkwinkel

Die deelnemers is versoek om by wyse van 11 vrae die werkwinkel en opvolgessie te evalueer. Die oorgrote meerderheid het 'n beslisse ja op al die vrae geantwoord: Slegs 2.24% was onseker of die werkwinkel hulle geleer het om positief oor die toekoms te dink en 8.21% was onseker of hulle vaardighede geleer het om hulleself te verander.

Tabel 16.62: Evaluering van werkwinkel

Tegnologiese Proefgroep	SVS		SS		?	
	Getal	%	Getal	%	Getal	%
N = 134						
Die werkwinkel het my nuwe rigting gegee	134	100	0	0	0	0
Het aan my behoefte voldoen	134	100	0	0	0	0
Het my geleer om positief oor die toekoms te dink	131	97.76	0	0	3	2.24
Motiveer my om verantwoordelikheid vir die toekoms te neem	134	100	0	0	0	0
Inspireer my om 'n betekenisvolle lewe te ly	134	100	0	0	0	0
Het my ingesteldheid oor die toekoms verander	134	100	0	0	0	0
Het my uitkyk op verandering verander	134	100	0	0	0	0
Het my gehelp om 'n visie vir die toekoms te hê	134	100	0	0	0	0
Het my vaardighede geleer om myself te verander	123	91.79	0	0	11	8.21
Het my laat besef leer is iets wat aanhoudend plaasvind	134	100	0	0	0	0
Het positiewe gevolge in my lewe meegebring	134	100	0	0	0	0

Almal was dit eens dat die werkwinkel hulle nuwe rigting in die lewe gegee het, gemotiveer het om verantwoordelikheid vir die toekoms te neem, geïnspireer het om 'n betekenisvolle lewe te ly, hulle uitkyk op verandering verander het, hulle laat besef het dat leer iets is wat aanhoudend plaasvind en positiewe gevolge in hulle lewe gebring het.

Die respons ten opsigte van die werkwinkel was oorweldigend positief.

16.9.4 Evaluering van die leerervaring

Daar is met behulp van tien vrae vasgestel wat presies die deelnemers geleer het. Die reponse word in tabel 16.63 aangebied en was soos volg:

Tabel 16.63: Evaluering van leerervaring

Tegnologiese Proefgroep	SVS		SS		?	
	Getal	%	Getal	%	Getal	%
N = 134						
Ek het geleer verandering bring vernuwing	134	100	0	0	0	0
Ek het basiese behoeftes en vrese waaraan ek moet werk	134	100	0	0	0	0
Kennis en insig is belangrik om verandering te hanteer	132	98.51	0	0	2	1.49
Kommunikasie is belangrik om verandering te hanteer	132	98.51	0	0	2	1.49
My lewe het sin en betekenis al kan ek dit nie altyd sien nie	128	95.52	0	0	6	4.48
Dit is belangrik om die groter prentjie raak te sien	134	100	0	0	0	0
Alles in die lewe het 'n verband met mekaar	130	97.01	0	0	4	2.99
Ek moet bereid wees om anders oor sake te dink	131	97.76	0	0	3	2.24
Ek moet die verlede laat vaar om die toekoms aan te gryp	134	100	0	0	0	0
Ek moet saam met ander mense leer om effektief te leer	132	98.51	0	0	2	1.49

- Al die deelnemers in die proefgroep het beslis geleer dat verandering vernuwing bring; dat hulle basiese behoeftes en vrese het waaraan hulle moet werk; dat dit belangrik is om die groter prentjie raak te sien; en dat hulle die verlede moet laat vaar om die toekoms aan te gryp.
- Daarby het 98.51% beslis geleer dat kennis, insig en kommunikasie belangrik is om verandering te hanteer (NEOCOM model) en dat hulle saam met ander mense moet leer om effektief te leer (spanleer).
- Altesaam 97.01% het beslis geleer dat alles in die lewe 'n verband met mekaar het (sisteemdenke) en dat hulle bereid moet wees om anders oor sake te dink (paradigmaskuiwe).

- Laastens het 95.52% beslis geleer dat die lewe sin en betekenis het, al kan hulle dit nie altyd sien nie. Die oorblywende persone (4.48%) het aangedui dat hulle onseker in dié verband is. Dit is nie duidelik of hulle dit nie geleer het nie, of hulle nie daarvan onthou het nie en of hulle dit reeds geweet het en dus nie kon aandui dat hulle dit in die werkwinkel geleer het nie en gevolglik die onseker-opsie op die vraelys uitgeoefen het nie.

16.10 Evaluering volgens eksterne kriteria

In terme van eksterne kriteria is vasgestel of die intervensie by die behoefte van die organisasie pas, die proefpersone die nuwe kennis toepas en of hulle wel volgens die persepsies van die leiers, die soort gedrag openbaar wat in die werkwinkel en opvolgessie aangeleer is. Dit is op twee wyses vasgestel, naamlik gesprekvoering met die leiers en deur middel van inligting wat by wyse van fokusgroepe ingesamel is. Daarby het die fasiliteerders ook 'n bepaalde mening oor sake gevorm. Elkeen word vervolgens afsonderlik bespreek.

16.10.1 Fokusgroepe

Terugvoering oor die ondersoek is aan drie fokusgroepe, bestaande uit persone uit al die vlakke in die organisasie, ongeag of hulle aan die ondersoek deelgeneem het of nie, gegee. Die fokusgroepe is versoek om die inligting te bespreek en hulle waarnemings met die fasiliteerders te deel.

- **Die nuwe rekenaarsstelsel**
 - Die fokusgroepe het gesê dat die nuwe rekenaarsstelsel 'n groter impak op die organisasie gehad het as wat aanvanklik beplan is. Min van die aanvanklike verwagtings het gerealiseer, aangesien die stelsel wel individuele spreitabelle grootliks uitgeskakel het, dog heelwat tyd geverg het om data in te sleutel. Aangesien die organisasie op kreatiewe chaos gefloreer het, was die persepsie na afloop van implementering dat die stelsel 'n burokratisering van funksies meegebring het. Die werknemers het nie van BIS gehou nie en ook nie van die gewysigde proses wat dit meegebring het nie.

Na afloop van die opleiding was die entoesiasme oor die stelsel gevolglik heelwat minder as tydens die aanvanklike kommunikasiesessies daaroor. Die werknemers was na afloop van die kommunikasiesessies opgewonde oor die nuwe stelsel, maar hulle persepsies het toenemend negatief geword namate hulle met die stelsel begin werk het.

- Van die werknemers het ook gevoel dat dit onregverdig van die leiers was om te verwag dat hulle soveel vervelige werk moet doen ten einde dit vir die leiers makliker te maak om verslae te ontvang.
- Van die bestuurslede in die fokusgroepe het gesê dat al die verslagdoening vir hulle 'n mors van tyd is, aangesien hulle in elk geval die dinge kan waarneem wat in verslae uiteengesit word.
- Dit kan gestel word dat die werknemers na implementering van die nuwe stelsel ietwat ontnugter daarmee was, wat 'n skrilte kontras met die aanvanklike hoë verwagtinge was.
- Die lede van die proefgroep wat deel van die fokusgroepe was, het gereageer deur te sê dat die nuwe stelsel wel heelwat tyd verg omdat alles wat gedoen word, ingesleutel moet word. Dit is egter nodig sodat die leiers 'n holistiese begrip van die organisasiese werksaamhede kan bekom, ten einde elke oomblik van die dag te kan weet hoe die organisasie presteer. Die inligting is veral nodig as die organisasie kompetender wil wees en die opoffering is min genoeg in vergelyking met die voordele wat daaruit verkry kan word. Dit op sigself was vir die fasiliteerders 'n aanduiding dat die lede van die proefgroep wel geleer het om die geheel sowel as die detail raak te sien en 'n wyer perspektief te openbaar. Die lede van die fokusgroepe wat deel van die proefgroep was, het dan ook 'n heeltamal ander houding jeens die rekenaarstelsel geopenbaar as die res van die werknemers.
- **Die werkwinkel**
 - Die fokusgroepe het gesê dat hulle duidelik kan sien dat diegene wat die werkwinkel bygewoon het, verander het. Laasgenoemde is meer positief op sake ingestel en hulle kla ook nie meer oor dieselfde dinge as vroeër nie.

- Die bestuurslede in die fokusgroepe het gesê dat diegene wat die werkwinkel bygewoon het, beslis anders as voorheen reageer en dat hulle ook minder oor die rekenaarstelsel as die ander mense gekla het. Trouens, hulle oefen 'n positiewe invloed op die ander werknemers uit wat die nuwe rekenaarstelsel betref.
- Die lede van die proefgroep wat deel van die fokusgroepe was, het gesê dat die werkwinkel beslis 'n verskil in hulle lewens gemaak het, nie net in die werksituasie nie maar ook in hulle persoonlike lewes. Hulle sou ook graag wou hê dat hulle gesinslede en vriende die werkwinkel en opvolgessie bywoon.
- **Die toekoms**
 - Die fokusgroepe het gesê dat almal in die toekoms die werkwinkel en opvolgessie moet bywoon, aangesien hulle net goeie dinge daarvan hoor.
 - Van die bestuurslede in die fokusgroepe het gesê dat hulle graag meer sal wil leer hoe om verandering aan die hand van die fases in die veranderingmodel te bestuur.
 - Die lede van die proefgroep wat deel van die fokusgroepe was, het gesê dat hulle nou anders oor die toekoms dink. Die organisasie is nie meer bloot net 'n werkplek nie, maar hulle wil graag bydra tot die sukses daarvan. Hulle kyk ook met nuwe oë na hulle verhoudings en gesinslewe en poog om op 'n meer gebalanseerde wyse te lewe. Hulle is ook nie meer bang vir wat in die toekoms kan gebeur nie, want hulle weet nou hoe om verandering te hanteer.

16.10.2 Gesprek met die leiers

Na afloop van die ondersoek is daar in gesprekvoering met die leiers vasgestel dat die doelwitte van die ondersoek vir hulle duidelik en aanneemlik was. Volgens hulle opinie was die werkwinkel en opvolgessie relevant vir die organisasie en hulle het aangedui dat hulle in die loop van die volgende jaar graag al hulle werknemers by die werkwinkel en opvolgessie sou wou betrek.

Hulle het bevestig dat leer wel by die proefgroep plaasgevind het en dat die wyse waarop die proefgroep die probleme met die nuwe rekenaarstelsel hanteer het, daadwerklik van die ander werknemers se hantering verskil het. Die leiers het die waarneembare verskil aan die

werkwinkel toegeskryf, aangesien die proefgroep gedetermineerd was om die werking van die stelsel te bemeester, die probleme te oorbrug en soveel waarde as moontlik daarmee wou toevoeg. Volgens hulle terugvoering aan die leiers was die stelsel wel nie wat hulle verwag het nie, maar uiters nodig in die lig van ontwikkelende inligtingtegnologie en 'n goeie stap in die regte rigting.

Die leiers het die outeur meegedeel dat hulle beseft het dat die nuwe bestuursinligtingstelsel 'n negatiewe invloed op hulle organisasie gehad het wat hulle nie vooraf voorsien het nie en dat die werkwinkel beslis meegehelp het om die negatiewe invloed teë te werk. Die leiers het ook te kenne gegee dat hulle graag 'n volgende beplande intervensie volgens die fases in die veranderingsiklus sou wou bestuur en het verneem of die outeur bereid sou wees om hulle in dié opsig by te staan.

16.10.3 Mening van die fasiliteerders

Die fasiliteerders het die ondersoek aan die hand van die gebeurlikhede wat met suksesvolle verandering in verband staan (soos in hoofstuk 13, gedeelte 13.4.2 uiteengesit is) beskou. Hulle waarneming is soos volg:

- **Gereedheid vir verandering:** Die leiers van die tegnologiese organisasie was gereed vir die verandering en hulle het gepoog om die werknemers deur middel van toepaslike kommunikasie ook gereed vir die verandering wat die bestuursinligtingstelsel moes meebring, te maak. Die kommunikasie was egter nie voldoende nie, aangesien die werknemers heeltemal tevrede met die status quo was. Die gevolgtrekking is dat enige intervensie van beplande verandering volgens die beginsels wat in hoofstuk 10 uiteengesit is, moet plaasvind en dat die aanvang van die kommunikasie volgens die proses van beplande verandering wat in hoofstuk 3, gedeelte 3.2.7 uiteengesit is, behoort te geskied. Dit beteken dat die kragte wat vir en teen verandering werk met behulp van 'n volledige kragveldanalise volgens figuur 3.7 en 3.8 gedoen moet word en die beginsels van ontvriësing, verandering en hervriësing soos in Lewin se teorieë aangedui, gevolg moet word.
- **Vermoë tot verandering:** Daar is in hoofstuk 10 beweer dat 'n organisasie oor die vermoë beskik om te verander as daar benewens kennis en vaardigheid ook die vermoë beskikbaar is om die verandering te motiveer en te lei, politieke steun te verwerf, die transisie te bestuur en momentum te handhaaf. Dit is verder gestel dat daar juis met die

werkwinkel gepoog word om dié vermoë tot verandering te verbeter. Die waarneming van die fasiliteerders tydens die ondersoek in die tegnologiese organisasie was dat die werkwinkel 'n daadwerklike bydrae tot dié vermoë gelewer het en dat die nuwe bestuursinligtingstelsel waarskynlik nooit tot sy reg sou kom as dit nie vir die werkwinkel was nie.

- **Kulturele konteks:** Die intervensieontwerp moet voorsiening maak vir die kulturele waardes en aannames in 'n organisasie. Die kulturele konteks in die tegnologiese organisasie was kenmerkend van Generasie X:
 - Daar is waargeneem dat die lede van die organisasie goed funksioneer in 'n dinamiese omgewing waar nuwighele aan die orde van die dag is. Hulle het op chaos gefloreer en het geleentheid vir kreatiewe uitlewing geniet.
 - Volgens gedeelte 4.6 in hoofstuk 4, is Generasie X persone ongeduldig en op soek na korttermyn gratifikasie. Hulle sien tegnologie as 'n weg tot 'n beter kwaliteit van lewe en nie as 'n weg tot rykdom nie.
 - Wat leerstyle betref, is Generasie X lede sirkulêre denkers. Hulle prosessee inligting, kommunikeer, los probleme op, motiveer en evalueer verskillend as die ander generasies deur op die holistiese beeld eerder as die detail te fokus. Hulle huldig nie dieselfde basiese aannames oor die verwerking van inligting nie, dus is hul denkpatrone eiesoortig en individueel. Die fasiliteerders het wel spesifieke waarnemings met betrekking tot 'n verskil in leerstyle tussen die generasies in die tegnologiese organisasie gemaak, soos byvoorbeeld dat die jonger proefpersone 'n labirint baie vinniger kon bemeester as die ouer garde. Daarby was hulle meer geneig om regterbreindenke tydens die leerervaring toe te pas. Aspekte wat die ouer generasies as vanselfsprekend aanvaar het omdat dit in hulle denkrigtings ingebed was, is nuuskierig deur die jonger garde bevraagteken.
 - Wat leierskapstyle betref, moet lede van Generasie X by elke stap in die proses betrokke wees. Hulle hou nie juis van energiebelaaide visioenêre leiers wat voortdurend nuwe hoogtes wil bereik nie. Die fasiliteerders se waarneming was dat die organisasie se lede gemaklik in 'n hoogs demokratiese werkomgewing oor die weg kom en gevolglik nie van die nuwe rekenaarsstelsel gehou het nie, omdat dit hulle ingeperk laat voel het. Hulle was ongemaklik met die idee dat alles wat hulle doen

geredelik in verslae sigbaar sou wees en dat hulle elke dag tyd aan die insleutel van aktiwiteite moes spandeer. Hulle het egter respek vir die leiers getoon en daarom het die proefgroep die nuwe stelsel geredelik aanvaar toe hulle die doel daarvan beter in die lig van tegnologiese verandering en globalisering verstaan het.

- Spanleierskap is vir Generasie X lede belangrik. Hulle is op soek na 'n lewe wat outentiek en eg is en hulle verkies leiers met 'n styl wat dieselfde doelwitte en kwaliteite as hulle reflekteer. Elemente hiervan is wel deur die fasiliteerders waargeneem. Die lede van die tegnologiese organisasie hou daarvan om in spanne te werk, alhoewel 'n aantal van hulle wel met verandering sukkel wanneer hulle van spanlede verander. Kwaliteit van werklewe is vir hulle belangrik en hulle het die geleentheid wat die leiers geskep het om die werkwinkel by te woon baie waardeer.
- Die teorie oor generasieverskille beweer verder dat wat verandering betref die “*baby busters*” die ouer geslagte frustreer met hulle neiging tot volgehoue verandering. Aangesien hulle in 'n kultuur opgegroeï het waar daar konstante verandering en fundamentele transisie was, ken hulle niks anders nie. Die afwesigheid van verandering laat hulle ongemaklik voel, sodat hulle opwinding verlang, stagnasie vrees en leierskap bevraagteken as sigbare verandering nie voortdurend voorkom nie. Verandering is vir hulle essensieel en 'n teken van lewe. Die fasiliteerders se waarneming was dat die verskillende generasies heel goed met mekaar oor die weg gekom het en dat die een groep nie noodwendig na meer verandering as die ander generasiegroepe gesmag het nie. Trouens, die ouer generasies het jonk van gees voorgekom en dit geniet om in 'n hoogs tegnologiese omgewing te werk.
- **Bekwaamhede van die veranderingagente:** Die kennis, ervaring en vaardighede van die veranderingagente moet volgens gedeelte 13.5 by die 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. Die fasiliteerders was dit eens dat die aanbieding van die werkwinkel vir hulle 'n uitdaging was, dat hulle kennis en ervaring daardeur uitgebrei is en dat hulle die beginsels daarvan 'n deel van hulle eie lewenswyse gemaak het. Hulle het die rasionaal van die verskillende oefeninge aanvaar en ondersteun en was gemaklik met die aksies wat van hulle vereis is.

16.11 Slotbeskouing

Die hoofondersoek het positiewe resultate ten opsigte van die doel van proefskrif gelewer. Die deelnemers was dit eens dat hulle grootliks by die werkwinkel gebaat het. Die leiers van die tegnologiese organisasie sowel as die proefgroep se kollegas kon 'n duidelike verskil in gedrag by die proefgroep na afloop van die intervensie waarneem. Dit is 'n duidelike teken dat die werkwinkel volgens eksterne kriteria wel 'n groot sukses is. Die feit dat die leiers belangstel om volgende veranderingintervensies volgens die fases van die veranderingsiklus te hanteer, is 'n bewys dat die metodologie en die fasiliteerders kredietwaardigheid by die leiers opgebou het. Die feit dat kollegas gemeen het almal moet die werkwinkel bywoon, is 'n duidelike teken dat die werkwinkel oor gesiggeldigheid beskik. Die feit dat die proefpersone te kenne gegee het dat die werkwinkel ook 'n verskil in hulle persoonlike lewe maak, is 'n teken dat die inhoud van die werkwinkel van goeie waarde is.

Wat wetenskaplike navorsing betref, is die mening van belangegroepe egter nie genoeg nie. Volgens Harvey (1995) en Stockburger (1998) is 'n behoorlike navorsingontwerp waar van beide 'n proef- en kontrolegroep gebruik gemaak word wat ten opsigte van minstens 'n voor- en opvolgmeting met mekaar vergelyk word, asook statistiese ontleding van die resultate nodig ten einde vas te stel of daar 'n betekenisvolle verskil is en of die verskil werklik as gevolg van die outeur se intervensie plaasgevind het. Die statistiese ontleding met behulp van eenrigting-variensieontleding, Scheffé se formule en Hotelling se T^2 toets het dan ook inderdaad bewys dat die werkwinkel 'n betekenisvolle verskil daargestel het.

Aangesien daar nie 'n betekenisvolle verskil tussen die twee voor- en tussenmetings plaasgevind het nie, maar wel tussen die voor- en opvolgmeting by die proefgroep, is onteenseglik bewys dat die verandering wel die gevolg van die werkwinkel is. Aangesien die proefgroep betekenisvol beter as die kontrolegroep presteer het, kan afgelei word dat Beta- en Gammaveranderinge wel by die proefgroep plaasgevind het en dat die lede van die proefgroep verandering na afloop van die intervensie in 'n ander lig gesien en die nodige paradigmaskuiwe gemaak het. Die ideaal is om vas te stel of die proefpersone in staat sal wees om 'n volgende verandering meer effektief as voorheen te hanteer. Dit sal beteken dat die aangeleerde gedrag in die praktyk vasgelê is. Die ondersoek kon egter om praktiese en ekonomiese redes nie sover gevoer word nie. Daar is gevolglik ruimte vir 'n opvolgondersoek in die toekoms waarin konstitusionalisering van aangeleerde gedrag bepaal kan word. Die outeur beveel aan dat sodanige ondersoek wel in die loop van die volgende jaar van stapel gestuur word.

17 Samevatting, aanbevelings en epiloog

17.1 Samevatting

Op die spreekwoordelike vooraand van die mees ingrypende transformasie in die ontwikkeling van die mensdom wat as gevolg van die samesmelting van inligting- en kommunikasietegnologie aangedryf word, is die onbevange vraag in elke futuris se gemoed: *“Hoe gaan die samelewing die komende rewolusie in inligting- en kommunikasietegnologie wat op die drempel wag, absorbeer, hanteer en voordelig aanwend?”*

Ter inleiding van die proefskrif is gestel dat daar in wese met betrekking tot die hantering van snelle, toenemende, ingrypende verandering 'n vraag oor die toekoms gestel word, 'n toekoms wat weens die samesmelting van inligting- en kommunikasietegnologie gouer aanbreek as wat individue kan waarneem of verstaan.

Dit is algemeen bekend dat verandering 'n deurslaggewende faktor in die huidige samelewing geword het. Daar is reeds in hoofstuk 1 uitgewys dat die meerderheid individue ten spyte van die beskikbaarheid van inligting nie oor die nodige vaardighede beskik om op 'n produktiewe en genesende wyse met snelle en volgehoue verandering om te gaan nie. Hulle benodig dus hulp in hierdie verband. Een van die redes vir snelle verandering is intervensies van beplande verandering wat deur organisasies van stapel gestuur word ten einde suksesvol in 'n globale ekonomie mee te ding. 'n Omvangryke literatuurstudie het die outeur egter tot die gevolgtrekking gelei dat daar 'n leemte met betrekking tot terminologie is om sinvol oor verandering te besin. Belangrike konsepte soos verandering, beplande verandering en transformasie is in hoofstuk 3 van die proefskrif aangespreek, terwyl verwante verskynsels soos tegnologiese ontwikkeling, globalisering, diversiteit van die werkmag, etiese verskille en generasieverskille in hoofstuk 4 aangebied en toegelig is ten einde 'n konteks vir die begrip van toenemende vinnige en komplekse verandering daar te stel. Voorspelbare individuele en organisatoriese response op beplande verandering is in hoofstuk 5 beskryf, waarna die beginsels van 'n lerende organisasie as oplossing vir die hantering van verandering in hoofstuk 6 voorgehou is.

Die reaksie van 'n individu op verandering is ook as grondslag vir 'n geïntegreerde raamwerk van die psigodinamiek van verandering in hoofstuk 7 bespeek. Veranderingsiklusse met fases van verandering is in hoofstuk 8 toegelig, waarna 'n holistiese model van

veranderingfases uit die voorgaande werk in hoofstuk 9 geformuleer is om as verwysingraamwerk vir die hantering van verandering te dien. Die psigologiese dinamiek van elke fase is volledig beskryf ten einde 'n grondslag vir die ontwikkeling van 'n vraelys, werkwinkel en opvolgessie daar te stel. Die teoretiese ondersoek is in hoofstuk 10 afgesluit met voorstelle vir individuele hulperlening wat leiers aan werknemers tydens intervensies van beplande verandering kan verskaf.

Die empiriese deel van die proefskrif bestaan uit beide 'n voor-en hoofondersoek. Die ontwikkeling van die werkwinkel en opvolgessie as intervensiemetodologie, wat by wyse van 'n vraelys tydens 'n voor-, tussen en opvolgmeting met behulp van Cronbach se α , Scheffé se toets en Hotelling se T^2 geëvalueer is, is beskryf. Suksesvolle hantering van verandering is deurgaans voorgedra as 'n keuse wat oor die toekoms gemaak moet word en by wyse van lerende vaardighede hanteer moet word ten einde die begeerde toekoms 'n realiteit in die hede te maak.

Die outeur van die proefskrif het bewys dat 'n suksesvolle werkwinkel wat deur opgeleide fasiliteerders aangebied word, onteenseglik meehelp om vaardighede vir die hantering van verandering by wyse van die beginsels van 'n lerende organisasie by proefpersone te vestig. Daardeur kan 'n organisasie ook in staat gestel word om grootskaalse verandering met groter sukses te implimenter, deurdat die huidige negatiewe uitwerking op individue geneutraliseer en positiewe energie vir nuwe uitdagings geskep word. Dit stel ook werkgroepe en taakspanne in staat om suksesvol in spanverband te funksioneer en die nodige klimaat vir groei en ontwikkeling deur middel van wedersydse ondersteuning en gesamentlike leerervarings te skep. Dit stel individue in staat om insig in eie denkpatrone, emosionele reaksies en gedrag te ontwikkel, asook om die veranderingsiklus op 'n positiewe, kreatiewe wyse in teenstelling met 'n negatiewe, destruktiewe wyse te ervaar. Daarby laat dit individue besef dat hulle 'n keuse het met betrekking tot die wyse waarop hulle verandering hanteer en dat hulle die nodige vaardighede kan bekom om verandering konstruktief te hanteer, ongeag in watter rigting die groter leefwêreld beweeg.

Opsommend kan gesê word dat 'n suksesvolle werkwinkel kan bydra tot die lewensgeluk, kwaliteit van werklewe en harmonieuse samelewing in 'n stresvolle leefwêreld. Daarby stel dit 'n koste-effektiewe proses daar wat proaktief op lewensvaardighede inwerk, in teenstelling met reaktiewe terapeutiese prosesse en medikasie ter behandeling van die gevolge van verandering.

17.2 Aanbevelings

'n Aantal indringende vrae oor verandering is in die inleiding van die proefskrif gestel, waarop bepaalde antwoorde gevind is of waar daar nog leemtes vir ondersoek geïdentifiseer kan word, naamlik:

- **Waaroor gaan die ongekende verandering wat die mensdom in die nuwe millennium te wagte kan wees en waarvoor moed en durf nodig is?**

Daar is reeds in hoofstuk 1 aangedui dat verandering met aanrollende golwe vergelyk kan word, golwe wat deur middel van 'n branderplank oorwin kan word of wat 'n individu op die rotse kan verswelg. Die omvangryke verandering in die nuwe millennium is egter iets ongekends wat deur die samesmelting van inligting- en kommunikasietegnologie meegebring word. Hierdie samesmelting maak dit moontlik om deur middel van die Internet enige tyd met enige aantal persone tegelyk te kommunikeer. Besighede benut nuwe moontlikhede wat as gevolg van die Internet geskep word, met omvangryke gevolge vir bestaande industrieë. 'n Bekende handelsbank het byvoorbeeld die gebied van die motorhandel betree deur 'n nuwe diens op die Internet te adverteer. Dié diens bied aan kliënte die geleentheid om deur middel van die bank hul vervoerbehoefte te ontleed, 'n voorafgoedgekeurde lening te bekom, die gekose voertuig teen 'n afslagprys deur middel van die bank te bestel en te finansier, asook 'n brandstofrekening te open, of selfs 'n vloot motors te bestuur. So 'n diens raak die verkope van motorhawens asook die inkomste van konsultante wat finansiëring reël.

Benewens veranderinge wat as gevolg van die Internet plaasvind, bied mobiele tegnologie selfoongebruikers die geleentheid om al hulle sake met behulp van 'n selfoon te doen. Dit beteken dat 'n persoon enige tyd met enige ander persoon kan kommunikeer, die Internet kan gebruik, rekeninge kan betaal en selfs aankope kan doen sonder om aan 'n bepaalde plek of tyd gebonde te wees. Mobiliteit is gevolglik besig om 'n integrale deel van elke persoon wat hierdie soort tegnologie gebruik maak, se lewe te word. Daarby kan hulle foto's en video's met behulp van hul selfone neem en self tuis uitdruk of dupliseer, sodat besighede wat byvoorbeeld foto's ontwikkel, daardeur geraak word.

Ontluikende tegnologie bring ook nuwe begrippe mee, soos byvoorbeeld interaktiewe kommunikasie wat in videospelletjies gevind word, IVT (*“Immersive Virtual Telepresence”*) wat op tegnologie dui wat menslike waarneming deur middel van mikroskopies klein

masjintjies moontlik maak en as “*Ambient Intelligence*” bekend staan (Liebert 2003, p.1). Die term “*Ambient Intelligence*” is deur ‘n Europese adviesgroep vir ISTAG (“*Information Society Technology Programme*”) geformuleer en dui volgens Gupta, 2003, p. 1) op die volgende:

“It means the convergence of ubiquitous computing, ubiquitous communication, and interfaces adapting to the user. Humans will be surrounded all the time wherever they are by unobtrusive, interconnected intelligent objects. Furniture, vehicles, clothes, roads, even paint will be equipped with Ambient Intelligence. The concept of Ambient Intelligence provides a vision of the information society, which is characterized by high user-friendliness and individualised support for human interaction.

Die implikasie is dat alle vorme van menslike gedrag, insluitende nie-verbale kommunikasie, te alle tye gemonitor kan word. So kan medici van die soort tegnologie gebruik maak om hul pasiënte se vordering te monitor, hoteleienaars kan hotelkamers monitor om seker te maak alle gaste betaal vir die gebruik van ‘n kamer, onderwysers kan skoliere se gedrag monitor indien hulle die klaskamer moet verlaat, werkgewers kan produktiwiteit monitor en misdadigers kan hul teikens se gedrag monitor. Die regsprofessie sal die konsep van privaatheid, fisiese integriteit van individue en intellektuele eiendom soos vervat in die Grondwet moet herdefinieer terwyl die howe sal moet herbesin oor die toelaatbaarheid van getuienis wat tegnologie sonder die toestemming van die betrokkenes ingewin is. Huiseienaars sal met akkuraatheid kan vasstel wie by hulle huise ingebreek het asook of een van die egliede ontrou was of nie.

Na verwagting sal die inligtingrewolusie die samestelling van die huidige samelewing in wese verander, nuwe industrieë skep, bestaande industrieë oornag oortollig maak en die aard en wese van werk ingrypend wysig. Dit is nodig dat nagevors word hoe hierdie samesmelting Suid-Afrika met sy diversiteit van kulture gaan raak, watter effek dit op die land se ekonomie sal uitoefen, hoe dit ‘n verwagte verhoogde werkloosheid en verlaagde koopkrag van verbruikers sal beïnvloed of daardeur beïnvloed sal word en hoe dit op alle vlakke hanteer moet word. As in ag geneem word dat die komende transformasie nie ‘n beplande intervensie van makroverandering is nie, maar lukraak volgens die innoverende idees van individue en frontlinie organisasies van stapel gestuur word, is dit nodig om die kumulatiewe effek daarvan by wyse van scenarios te ontgin en dialoog daaroor aan te wakker. Die lerende beginsels wat in hoofstuk 6 bespreek is, bied metodes om antwoorde op hierdie vrae te vind.

- **Is dit enigsins anders as die verandering wat die vorige eeue gekenmerk het?**

Op grond van die werk van futuriste soos Leon Martel (1986), Toffler (1970, 1981, 1990), Otis (1991), Grulke en Silber (2000) is uitgewys dat die wêreldorde aan die verander is en dat die essensie van verandering ook in wese aan die verander is. Daarby verkeer Suid-Afrika steeds in 'n fase van ingrypende sosiopolitieke en ekonomiese transformasie terwyl besigheidorganisasies ten spyte van hulle eiesoortige prosesse van grootskaalse verandering ten einde hulself gunstig teenoor kompetisie en globalisering te posisioneer, onkant deur die inligtingrewolusie betrap kan word.

Veral kleiner besighede wat nie tred hou met tegnologiese ontwikkeling nie of wat deur persone uit die “*Baby Boomer*” generasie bestuur word, mag hulself vinnig in 'n dilemma bevind. Dit veroorsaak dat die wese van verandering aan die einde van die twintigste eeu en begin van die een-en-twintigste eeu ingrypend van verandering in die vorige dekades en eeue begin verskil het en toenemend sal verskil. Verdere navorsing oor die effek van generasieverskille is noodsaaklik ten einde vas te stel in watter mate die jonger generasies in staat sal wees om ekwilibrium in die wêreldorde te handhaaf terwyl daar redelik vinnig na 'n volgende bedeling beweeg word.

- **Kan dit met dieselfde perspektiewe en vaardighede as voorheen hanteer word of sal dit andersoortige perspektiewe en vaardighede van individue vereis?**

Aangesien vorige benaderings tot die hantering van verandering hoofsaaklik reaktief van aard was of op blote oordrag van inligting geskoei was, het dit nodig geword om met 'n vars perspektief na verandering en transformasie te kyk. Die probleemstelling van die ondersoek is omskryf as die verskynsel dat individue veranderinge in hul leefwêreld nie altyd verstaan nie en talle aanpassingprobleme ondervind. Daar is aangedui dat 'n nuwe benadering nodig is ten einde individue met vaardighede in die bestuur van verandering te ondersteun, aangesien tradisionele metodes tydrowend, duur en hoofsaaklik reaktief van aard is. Die werkwinkel en opvolgessie wat in die proefskrif beskryf word, slaag daarin om by wyse van 'n vars benadering betekenisvolle vaardighede by individue te vestig. Verdere navorsing is egter nodig ten einde te bepaal in watter mate hierdie bevindings op die jonger generasies van toepassing is, aangesien hulle verandering verskillend beleef.

- **Dui dit op iets diepers as die verandering wat individue in hulle daaglikse lewe waarneem en is dit nodig dat die aard en wese daarvan deurgrond en verstaan word ten einde dit te kan hanteer?**

Verandering in die huidige tydvak is beslis iets diepers en meer omvangryk as bloot die dinge wat 'n individu in die daaglikse lewe waarneem. Dit is gevolglik nodig dat alle individue reeds van skooldae af met vaardighede toegerus word om verandering te deurgrond en te hanteer. Die nuwe benadering is as 'n intervensie in groepverband volgens die tegnieke van ervaringleer voorgestel. Daar is ook eksperimenteel bewys dat die benadering suksesvol in die praktyk toegepas kan word. Indien die wenke in hoofstuk 10 deur leiers tydens intervensies geïmplementeer word, kan 'n positiewe impak verwag word, aangesien dit na verwagting organisasies in staat sal stel om grootskaalse verandering met groter sukses te implementeer, deurdat die huidige negatiewe uitwerking op individue geneutraliseer kan word en positiewe energie vir nuwe uitdagings geskep kan word. Die verwagting is verder uitgelig dat multikulturele werkgroepe deur die intervensie bemagtig kan word om suksesvol in spanverband te funksioneer, terwyl individue in staat gestel kan word om verandering op 'n positiewe wyse te verwerk. Verdere navorsing is egter nodig ten einde vas te stel in watter mate die inligtingrewolusie die waardes en norme van die samelewing sal wysig en hoe dit gevestigde instellings soos kerke, skole en dies meer sal raak. Dit is ook nodig om na te vors in watter mate die intervensie op skoolkinders toegepas kan word.

- **Raak dit bloot oppervlakkige gebeure wat 'n individu se lewensgang beïnvloed of tas dit die kern van 'n individu se waardes, denkwyses en geloofvoortuigings aan?**

Verandering weens die inligtingrewolusie tas die kernwaardes, denkwyses en geloofvoortuigings van individue en groepe aan, aangesien dit die wyse waarop instellings funksioneer, ingrypend verander. Individue verkies byvoorbeeld toenemend om kerkdienste op TV te bekyk eerder as om op 'n Sondag kerk toe te gaan. Kinders word toenemend tuis onderrig terwyl die TV al hoe meer opvoedkundige programme aanbied. Dit het gevolglik nodig geword om indringend na die effek van inligtingtegnologie op samelewinginstellings te kyk en oplossings te vind wat sal verhoed dat die samelewing weens 'n gebrek aan makrovaardighede en weens ontwortelde waardestelsels vinnig tot niet gaan. 'n Nuwe soort vervreemding mag ontstaan wat 'n individu voor die rekenaar van alle belangrike verhoudings mag vervreem en uiteindelik tot ongekeende eensaamheid en wanhoop mag lei.

- **Moet elkeen self iets daaraan doen, of kan dit aan die leiers in die samelewing oorgelaat word om die rigting aan te dui?**

Dit is elke individu se verantwoordlikheid om self vir die hantering van verandering verantwoordelikheid te neem, aangesien die saak nie hoog op leiers se agendas is nie, indien dit hoegenaamd op hul agendas is. Die hantering van verandering is een van die kernvaardighede waarvoor individue moet beskik ten einde die toekoms aan te durf. So 'n saak word wyslik nie aan iemand anders oorgelaat nie.

17.3 Epiloog

'n Onderzoek van dié aard en omvang, wat 'n dekade in beslag geneem het en die impak van die opwindendste veranderinge in menseheugenis in oënskou geneem het, was nie bloot 'n navorsingtaak nie. Veel eerder was en is dit 'n ontdekkingsreis volgens die aksienavorsingbenadering. Dit het met voortdurende refleksie, bevraagtekening en leer gepaardgegaan en hoë eise in terme van generatiewe leer gestel.

Die ondersoek het begin met die oogmerk om 'n werkwinkel daar te stel wat individue sou toerus met vaardighede om verandering te hanteer. Aan die einde van die ontdekkingsreis is tot die gevolgtrekking gekom dat die hantering van verandering veel eerder 'n geval van 'n leefwyse as 'n geval van vaardighede is. Die effektiewe hantering van verandering gaan met 'n lerende ingesteldheid gepaard, nie om bepaalde leerinhoud te bemeester nie, maar eerder 'n openheid om voortdurend vorige leerervarings af te lê ten einde nuwe leerinhoud te ontgin en nuwe horisonne vir groei en ontwikkeling te ontdek. Dit behels ook die gewilligheid om die eie innerlike voortdurend te ondersoek ten einde minder effektiewe alternatiewe hanteringsroetes vroegtydig bloot te lê en te laat vaar sodat meer effektiewe roetes geïdentifiseer kan word op die weg van volgehoue innerlike vernuwing, transformasie en transending.

Die lerende organisasie is op bepaalde dissiplines geskoei. Leer op die veranderingpad is ook op dié dissiplines gegrondves. Dié dissiplines is egter nie die enigste wat daar is nie. Namate 'n individu met die veranderingreis vorder, word nuwe dissiplines blootgelê en gevestig, sodat daar 'n voortdurende proses van bevryding van die verlede plaasvind ten einde die toekoms binne te gaan. Fisher en Torbert (1995) verwys na die begrip "bevrydende dissiplines" (*"liberating disciplines"*). Hulle gebruik die konsep in die konteks van 'n lerende

organisasie, terwyl die proefskrif dié konsep in die individuele konteks toepas. Dit is in sigself bevrydend om idees en konsepte buite verband te benut ten einde nuwe idees te ontgin en nuwe toepassingvelde te vind.

Wat is dus die bevrydende dissiplines wat die outeur met hierdie ondersoek geïdentifiseer het en wat as grondslag vir die weg na die toekoms kan dien?

- Enige verwysing na vrymakende dissiplines staan met die outeur se eie persoonlike ervaring tydens die aksienavorsingreis in verband. Indien 'n proses van aksienavorsing nie ook die innerlike verryk en 'n navorser se denke vernuwe nie, is die leerinhoud nie van veel waarde nie. Die kwaliteit van 'n leerervaring is dus in die vernuwingspotensiaal gesetel eerder as in vaardighede wat per se bekom word.
- Bevryding, vernuwing, transformasie en transending is begrippe wat nie in die metafoor van die Israeliete wat deur die woestyn swerf, pas nie. Dit gaan oor die oorsteek van bestaande grense, die inneem van nuwe grondgebiede, die oorwinning van nuwe uitdagings, dus pas dit in by die metafoor van die Israeliete wat die land Kanaán in besit neem nadat hulle daarin geslaag het om 'n aansienlike paradigmaskuif te maak. 'n Verskuiwing in paradigmas is die bevrydende materiaal wat 'n individu na nuwe horisonne kan voer.
- Bevrydende dissiplines gaan met heelbreindenke gepaard. 'n Eensydige aanwending van die analitiese en organiserende vermoëns van linkerbreindenke is nie genoeg om nuwe horisonne wat wink, na te volg nie. Visioenêre en intuitiewe vermoëns wat deur regterbreindenke meegebring word, bied nie genoeg stukrag om die eise van 'n nuwe ontdekkingtog op die ruveld van die toekoms te hanteer nie. Die volle kapasiteit van die brein moet aangewend word om werklik sinvol met die toekoms om te gaan.
- In **“The Wisdom of the Sands”** skryf De Saint-Exupèry (1948, 2006) dat wanneer 'n skip gebou word, moet daar nie op die bymeekaarmaak van hout en verdeling van take gefokus word nie. In stede hiervan moet die betrokkenes geleer word om na die avonture wat op eindelose horisonne wink, te hunker. Hy skryf:

“As for the future, your task is not to foresee it, but to enable it.”

Die taak van elkeen wat die toekoms suksesvol wil aandurf, is gevolglik om die moontlikhede daarvan te ontgin eerder as om die bedreigings daarvan te vrees.

- In retrospek vind André Malraux se stelling in **“The Walnut Trees of Altenburg”**, soos aangehaal deur Friedman (1967, p.17) nuwe betekenis in die lig van bevrydende dissiplines:

“The greatest mystery is not that we have been flung at random among the profusion of the earth and the galaxy of the stars, but that in this prison we can fashion images of ourselves sufficiently powerful to deny our nothingness.”

Malraux wou aantoon dat die mensdom in elke era die aard en wese van menswees in 'n veranderende wêreld wil herontdek en die eie ware potensiaal en vermoë in die konteks daarvan wil ontgin, in die soeke na beheer oor die self en die toekoms. Met die vermoëns waartoe die mensdom weens inligting- en kommunikasietegnologie in staat is, het dit moontlik geword om 'n band van eenheid, liefde en vreugdevolle samesyn te vorm. In Oktober 2005 is 'n gelyktydige gebedsaksie dwarsoor die hele wêreld geloods en kon Christene vir die eerste keer saam oor dieselfde sake bid. Die aksie is in Oktober 2006 herhaal en word as 'n jaarlikse instelling beoog. Wie kan hoegenaamd bedink watter krag tot positiewe verandering hierdie aksie dwarsoor die aardbol sal inisieer?

- Hierteenoor weerklank die woorde van Carl Gustav Jung soos vervat in sy versamelde werke (1978):

“The great events in world history are, at bottom, profoundly unimportant. The essential thing is the life of the individual... Here alone do the great transformations first take place, and the whole future, the whole history of the world, ultimately springs as a gigantic summation from the hidden sources in individuals.”

In 'n wêreld wat meedoënloos op die veranderingeweg voortsnel, is die sleutel tot die ontsluiting van die toekoms steeds in die wese van elke individu wat die leegheid en doelloosheid in die vrees vir onwaardigheid oorbrug het en getransformeer het na die volle gestalte van waardigheid as wedergebore mens in Jesus Christus. Die vermoë om verandering te hanteer bring ware bevryding – die geleentheid om met 'n speelse bewustheid die lewensweg van oomblik-tot-oomblik te geniet terwyl die fokus steeds op die skepping van die toekoms gerig is.

Die groot vraag aan die einde van die ondersoek is: Het die veranderingreis die outeur by 'n eindbestemming van bevryding uitgebring in die idioom van vrymakende dissiplines? Kan die outeur iedereen uitnooi om 'n reis van ondersoek en ontdekking te onderneem wat die huidige vlak van bewustheid van die alle mistiese denkbeelde bevry en na ware lewensvreugde transformeer? Die antwoord is onomwonde: Ja!

**Veni Vedi Vici:
Ek het gekom, gesien, oorwin
Gaus Julius Caesar**

Vir die veranderingreis van elke persoon het die apostel Paulus reeds bykans tweeduisend jaar gelede in gebed voorsienng gemaak:

Efesiërs 3:1814-21

“Daarom kniel ek in gebed voor die Vader aan wie die hele gemeenskap van gelowiges in die hemel en op die aarde sy bestaan te danke het. Ek bid dat Hy deur sy Gees uit die rykdom van sy heerliheid aan julle die krag sal gee om innerlik sterk te word, dat Christus deur die geloof in julle harte sal woon en dat julle in die liefde gewortel en gegrondves sal wees. Mag julle in staat wees om saam met al die gelowiges te begryp hoe wyd en ver en hoog en diep die liefde van Christus strek. Mag julle sy liefde ken, liefde wat ons verstand te bowe gaan, en mag julle heeltemal vervul word met die volheid van God. Aan Hom wat deur sy krag in ons werk, magtig is om oneindig meer te doen as wat ons bid of dink, aan Hom kom die eer toe, in die kerk, deur ons verbondenheid met Christus Jesus, deur al die geslagte heen tot in alle ewigheid. Amen”

Aan die einde van 'n veranderingreis op die weg na 'n persoon se ware self wag die Nuwe Begin – die lewe in Christus Jesus – die enigste pad na ware vernuwing en transformasie. Hy is die Alfa en die Omega, die begin en die einde en alles tussenin. En ek het Hom lief met alles in my.

Bibliografie

- | | | | |
|--|------|--|--|
| Ackerman, L.S. | 1982 | " <i>Transition Management: An In-depth look at managing Complex Change</i> ", | Organizational Dynamics , Summer, pp. 46-66 |
| Ackerman, P. L. | 1987 | " <i>Predicting individual differences in complex skills acquisition: Dynamics of ability determinants</i> ", | Journal of Applied Psychology , 77, pp. 598-614 |
| Ackoff, R.L. | 1981 | Creating the Corporate Future: Plan or be planned for. | Wiley, New York |
| Adams, H.B. | 2000 | The Education of Henry Adams. | Mariner Books, Boston |
| Ajzen, I. & M. Fishbein | 1980 | Understanding attitudes and predicting social behavior. | Prentice Hall, London |
| Alexander, M. | 2001 | " <i>Lee Cronbach, Pioneer in Education Psychology</i> ", | Stanford University News Service , 650, 725-0224, p. 30 |
| Anastasi, A. | 1950 | " <i>The concept of validity in the interpretation of test scores</i> ", | Educational & Psychological Measurement , 10, pp. 67-78 |
| Anderson, J.R. | 1985 | Cognitive psychology and its implications, 2 nd edition. | Freeman, New York |
| Ankerberg, J. & J. Weldon | 1996 | Encyclopedia of New Age Beliefs. | Harvest House Publishers, Eugene, Oregon |
| Argyris, C. | 1970 | Intervention Theory and Method: A Behavioral Science Reading. | Addison-Wesley Publishing Company, Massachusetts |
| Argyris, C. | 1990 | Overcoming organizational defenses: Facilitating organizational learning. | McGraw-Hill, New York |
| Argyris, C. | 1992 | Overcoming organizational defenses: Total quality management. | Journal for Quality and Participation , 15, 2, pp. 26-32 |
| Argyris, C. & D.A. Schön | 1978 | Organizational Learning: A theory of action perspective. | Addison-Wesley Publishing Company, Massachusetts |
| Attali, J. | 1992 | Millennium: Winners and Losers in the Coming Order. | Times Books, New York |
| Attali, J. | 1999 | Labyrinth in Culture and Society: Pathways to Wisdom (Translated by Joseph Rowe). | North Atlantic Books, Berkeley |
| Austin, T. | 2005 | High performance workplace scenario: Maximizing employee impact (Reading). | Gartner Symposium ITXPO 2005: 1-3 August 2005, Cape Town |
| Baldwin, T.T. & J.K. Ford | 1988 | " <i>Transfer of training: A review and directions for future research</i> ", | Personnel Psychology , 41, pp. 63-105 |
| Baldwin, T.T. & R.J. Magjuka | 1991 | " <i>Organizational training and signals of importance: Effects of pre-training perceptions on intentions to transfer</i> ", | Human Resource Development , 2, 1, pp. 25-36 |
| Baldwin, T.T., R.J. Magjuka & B.T. Loher | 1991 | " <i>The perils of participation: Effects of choice of training on trainee motivation and learning</i> ", | Personnel Psychology , 44, pp. 51-66 |
| Barker, J. | 1986 | Discovering the Future: The Business of Paradigms, 2 nd edition (Video). | Charthouse Learning Company |

- Barna, G. & M. Hatch 2001 Boiling Point: It only takes one degree: Monitoring cultural shifts in the 21st century. Regal, Ventura, California
- Bartlet, C.A. & S. Ghoshal 1989 Managing across Borders: The Transnational Solution. Harvard Business School Press, Cambridge, Massachusetts
- Bartlett, F.C. 1916 An experimental study of some problems of perceiving and imaging. **British Journal of Psychology**, 8, pp. 222-266
- Bartlett, F.C. 1920 Some experiments on the reproduction of folk-stories. **Folklore**, 31, pp. 30-47
- Bartlett, F.C. 1921 The functions of images. **British Journal of Psychology**, 11, pp. 320-337
- Bartlett, F.C. 1928 An experiment upon repeated reproduction. **Journal of General Psychology**, 1, pp. 54-63
- Bartlett, F.C. 1932 Remembering: A study in experimental and social psychology. Cambridge University Press, Cambridge
- Bartlett, F.C. 1936 "Citation", in **A history of psychology in autobiography** by C. Murchison, editor, Vol. 3, pp. 39-52 Clark University Press. Worcester, MA
- Bartlett, F.C. 1956 "*Changing scene*", **British Journal of Psychology**, 47, pp. 81-87
- Bartlett, F.C. 1958 Thinking: An experimental and social study. Basic Books, New York
- Bartunek, J.M. 1989 "*The Dynamics of Personal and Organizational Reframing*", in **Paradox and Transformation: Towards a Theory of Change in Organizations and Management** by R. Quinn & K. Cameron, editors. Ballinger, Cambridge, Massachusetts
- Bartunek, J.M. & M.R. Louis 1988a "*The interplay of organization development and organizational transformation*", in **Research in Organizational Change and Development**, Vol 2, by W.A. Pasmore & R.W. Woodman, editors. JAI Press, Greenwich, Connecticut
- Bartunek, J.M. & M.R. Louis 1988b "*Organization Development and Organizational Transformation*" in **Research in Organizational Change and Development**, Vol 2, by W. Pasmore & R. Woodman, editors, pp. 97-134. JAI Press, Greenwich, Connecticut
- Bateson, G. 1973 Steps to an Ecology of Mind. University of Chicago Press, Chicago
- Baumgartel, H. & F. Jeanpierre 1972 "*Applying new knowledge in the back-home setting: A study of Indian manager's adaptive efforts*", **Journal of Applied Behavioral Science**, 8, pp. 674-694
- Bechtoldt, H.P. 1951 "*Selection*" in **Handbook of Experimental Psychology** by S.S. Stevens, editor, pp. 1237-1267. Wiley, New York
- Beckhard, R. & R. Harris 1977 Organizational Transitions: Managing Complex Change. Wiley & Sons, Reading: Massachusetts

- | | | | |
|--|------|--|---|
| Beckhard, R. & R. Harris | 1987 | Organizational Transitions: Managing Complex Change, 2 nd edition. | Wiley & Sons, Reading: Massachusetts |
| Bedeian, A., A. Armenakis & R. Gilson | 1980 | "On the Measurement and Control of Beta Change", | Academy of Management Review , 5, pp. 561-566 |
| Beer, M. | 1980 | Organization Change and Development: A Systems View. | Goodyear: Santa Monica, California |
| Bennis, W. & B. Nanus | 1985 | Leaders: The Strategies for Taking Charge. | Harper & Row, New York |
| Bergson, H.L. | 1992 | The Creative Mind: An Introduction to Metaphysics. | Clinamen Press Ltd., Sacramento |
| Bibel, W., D. Andler, O. da Costa, G. Küppers & I.D. Pearson | 2004 | "Converging Technologies and the Natural, Social and cultural World", Special Interest Group Report for the European Commission via an expert group on "Forecasting the New Technology Wave", 24 July. | European Commission: 24 July |
| Blair, G. & S. Meadows | 1996 | Winning at Change. | Pitman Publishing, London |
| Boring, E.G. | 1930 | "A New Ambiguous Figure," | American Journal of Psychology , 42, p. 444 |
| Bosbach, S. | 1998 | "Mind Mirror Measurements at the Levi Labyrinth", | Winter Solstice , Edition of Mid-Atlantic Geomancy, Issue Number 12 |
| Bosch, R. | 2001 | "\$44 billion spent on CRM in 2000 - and customer relationship mangement is worse than ever", | Data Management Review Online, July, pp. 1-6, Retrieved from Rbosch@damanconsulting.com |
| Botkin, J., M. Elmandjea & M. Malitza | 1979 | No limits to learning. | Pergamon, Oxford |
| Braden, G. | 2000 | The Isaiah effect: Decoding the lost science of prayer and prophecy. | Hay House, Inc., London |
| Bradley, S.P., J.A. Hausman & R.L. Nolan | 1993 | "Global Competition and Technology," in Globalization, Technology and Competition: The Fusions of Computers and Telecommunications in the 1990's, pp. 3-31. | Harvard Business School Press, Cambridge, Massachusetts |
| Bradley, S.P., J.A. Hausman & R.L. Nolan, editors | 1993 | Globalization Technology and Competition: The Fusions of Computers and Telecommunications in the 1990's. | Harvard Business School Press, Cambridge, Massachusetts |
| Brewer, W.F. | 1987 | "Schemas versus Mental Models in Human Memory", in Modelling Cognition by P. Morriss, editor, pp. 187-197. | Wiley, Chichester |
| Brewer, W.F. & P. Tenpenny | 1998 | "The Role of schemas in the Recall and Recognition of Episodic Information", | Behavioral & Brain Sciences , 19, pp. 167-228 |
| Bridges, W. | 1991 | Managing Transition: Making the Most of Change. | Addison-Wesley Publishing Company, New York |

Bridges, W.	2003	Managing Transition: Making the Most of Change.	Addison-Wesley Publishing Company, New York
Brock, L.R. & M.A. Salerno	1994	The Interchange Cycle: The Secret to getting through Life's Difficult Changes.	Bridge Builder Media, Durban, South Africa
Brown, C.W. & E.E. Ghiselli	1955	Scientific Method in Psychology.	McGraw-Hill Book Company, New York
Browning, J.	1990	" <i>Information Technology: The Ubiquitous Machine</i> ",	The Economist , June 16, p. 5
Buckley, M. & A. Armenakis	1987	" <i>Detecting Scale Recalibration in Survey Research</i> ",	Group and Organization Studies , 12, pp. 464 – 481
Bullock R.J. & D.J. Svyantek	1987	" <i>The impossibility of using random strategies to study the organization development process</i> ",	Journal of Applied Behavioral Science , 23, pp. 255-262
Byrne, J.A.	1993	" <i>The Virtual Corporation: The Company of the Future will be the Ultimate in Adaptability</i> ".	Business Week , February 8, pp. 98-103
Calvin, J.	1948	Commentaries on the Epistles of Paul to the Galatians and Ephesians.	William Pringle, Grand Rapids
Campbell D.T. & J.C. Stanley	1966	Experimental and quasi-experimental designs for research.	Rand McNally, Chicago
Carmines, E.G., & Zeller, R.A.	1980	Reliability and validity assessment.	Sage Publications, Beverley Hills, California
Carrell, M.R., D.F. Jennings & C. Hearin	1997	Fundamentals of Organizational Behavior.	Prentice Hall, Inc., New Jersey
Cascio, W.F.	1987	Applied Psychology in Personnel Management, 3rd edition.	Prentice Hall International, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey
Cascio, W.F.	1998	Applied Psychology in Human Resource Management, 5 th edition.	Prentice Hall International, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey
Chakravarthy, B.	1997	" <i>A New Strategy for coping with Turbulence</i> ,"	Sloane Management Review , 38, 2, pp. 69-82
Champy, J.	1995	Reengineering Management: The Mandate for New Leadership.	Harper Collins Publishers, London
Chen, P.Y. & Krauss, A.	2004	" <i>Cronbach's alpha</i> ", in Encyclopedia of Research Methods for the Social Sciences by M.S. Lewis-Beck, A. Bryman, & T. F. Liao, editors.	Sage Publications, Newbury Park, California
Cheyunski, F. & J. Millard	1998	" <i>Accelerated Business Transformation and the Role of the Organizational Architect</i> ",	Journal of Applied Behavioral Science , 34, pp. 268-285
Choi, Y.B.	1993	Paradigms and Conventions: Uncertainty, Decisionmaking, and Entrepreneurship.	Ann Arbor, University of Michigan Press, Michigan
Clark, N.	1991	Managing Personal Learning and Change: A trainer's Guide.	McGraw-Hill Book Company, London
Clemmer, J	2006	Practical Leadership: Inspiring <i>Action</i> , Achieving Results.	Business One Irwin, retrieved from http://www.clemmer.net
Clemmer, J.	1992	Firing on all Cylinders.	Business One Irwin, retrieved from http://www.clemmer.net

Clemmer, J.	1995	Pathways to Performance.	The Clemmer Group Inc., Macmillan. Canada
Clemmer, J.	1999	Growing the Distance.	The Clemmer Group Inc., Macmillan. Canada
Clemmer, J.	2000	Growing the Distance: Timeless Principles for Personal, Career, and Family Success.	The Clemmer Group Inc., Macmillan. Canada
Clemmer, J.	2003	The Leader's Digest.	The Clemmer Group Inc., Macmillan. Canada
Clemmer, J.	2006	Timeless Pinciples for Team and Organization Success.	The Clemmer Group Inc., Macmillan. Canada
Clemmer, J.	2006	Practical Leadership: Inspiring <i>Action</i> , Achieving Results.	The Clemmer Group Inc., Macmillan. Canada
Coch, L. & J.R.P French	1948	Overcoming Resistance to Change.	Human Relations , 1, pp. 512-532
Codrington, G. & S. Grant-Marshall	2004	Mind the Gap!	Penguin Books, Johannesburg
Coffey, A. & P. Atkinson	1996	Making Sense of Qualitative Data.	Thousand Oaks, Sage Press, California
Cohen, D.J.	1990	" <i>What motivates trainees?</i> "	Training and Development Journal , 11, pp. 91-93
Cohen, S.G. & D. Mankin	1998	" <i>The Changing Nature of Work: Managing the Impact of Information Technology</i> ", in Tomorrow's Organization: Crafting Winning Capabilities in a Dynamic World , by S.A. Mohrman, J.R. Galbraith, E.E.Lawler III and Associates, pp. 154-178	Jossey-Bass Publishers, San Francisco
Cole, D., J. Preston & J. Finlay, editors	1994	What is New in Organization Development?	The Organization Development Institute, Chesterland, OH
Collier, J.	1945	" <i>United States Indian Administration as a laboratory of ethnic relations</i> ",	Social Research , 12 May, pp. 275-276
Colvin, G.	1984	" <i>What the Baby-Boomers will buy next</i> ",	Fortune , 8, October 15, pp. 222-266
Combrink, J.	1996	Die Verborgte Boek van Eden.	Vaandel Uitgewers, Mosselbaai, Suid Afrika
Conner, D.R.	1992	Managing at the speed of light.	Randomhouse Publising Group, New York
Conner, D.R.	1993	Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail.	Villard Books, New York
Conner, D.R.	1998	Leading at the Edge of Chaos.	Owls Books. Hammond, USA
Cook T.D. & D.T. Campbell	1979	Quasi-experimentation: Design and analysis issues for field settings.	Rand McNally, Chicago
Cooper, B.	2001	Remember the Wright Brothers! A look at some big trends.	Retrieved from http://www.futurist.com , January, pp. 1-2

Corey, A.	1953	Action research to improve school practices.	Bureau of Publications, Teacher's College, Columbia University, Columbia
Cowley, S. J.	2000 a	" <i>Organisational Behavior</i> ", Unpublished paper delivered at the Senior Management Program.	University of Pretoria, Pretoria
Cowley, S.J.	2000	" <i>Leierskap</i> ", Ongepubliseerde referaat gelewer tydens die Senior Bestuursprogram.	Universiteit van Pretoria, Pretoria
Cronbach, L.J.	1970	Essentials of psychological testing, 3 rd edition.	Harper & Row, New York
Cronbach, L.J.	1990	Essentials of psychological testing, 5 th edition.	Harper & Row, New York
Cronbach, L.J.	1949	Essentials of psychological testing.	Harper & Row, New York
Cronbach, L.J. & P.E. Meehl	1955	" <i>Construct Validity in Psychological Tests</i> ",	Psychological Bulletin , 52, pp. 281-302
Cronbach, L.J. & R.E. Snow	1977	Aptitudes and instructional methods: A handbook for research on interactions.	Irvington, New York
Cummings, T. & S. Mohrman	1987	" <i>Self-designing Organizations: Towards Implementing Quality-of-Work-Life Innovations</i> ", in Research in Organizational Change and Development , Vol 1, by R. Woodman & W. Pasmore, editors.	JAI Press, Greenwich, Connecticut
Cummings, T.G. & C.G. Worley	1991	Organization Development and Change, 4 th edition.	West Publishing Company, St. Paul, Minneapolis
Cummings, T.G. & C.G. Worley	1993	Organization Development and Change, 5 th edition.	West Publishing Company, St. Paul, Minneapolis
Cummings, T.G. & C.G. Worley	1997	Organizational Development and Change, 6 th edition.	South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio
Cummings, T.G. & C.G. Worley	2001	Organizational Development and Change, 7 th edition.	South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio
Cummings, T.G. & E.F. Huse	1989	Organizational Development and Change.	West Publishing Company, St. Paul, Minneapolis
Dake, F.J.	1961	Annotated Reference Bible.	Dake Bible Sales Inc. Lawrenceville, Georgia
Dake, F.J.	2004	God's plan for man: Revealing God's perfect plan for all creation.	Dake Publishing, Inc. Lawrenceville, Georgia
Davenport, T.H.	1994	" <i>Saving IT's soul: Human-centered information management</i> ",	Harvard Business Review , March-April, pp. 119-131
Davidow, W.H. & M.S. Maloney	1992	The Virtual Corporation.	Harper Collins, New York
Day, G.S., & L. Huston	2004	Connect and Develop: Managing Networks of Innovation.	The Mack Centre for Technological Innovation: The Wharton School, University of Pennsylvania

Day, G.S., P.J.H. Schoemaker & R.E. Gunther	2000	Wharton on Emerging Technologies.	John Wiley & Sons, Inc., New York
De Geus, A.	1988	" <i>Planning as Learning</i> ",	Harvard Business Review , March-April, pp. 70-74
De Gruitjer, P.N.M., & Van Der Kamp, L.J.T., editors	1976	Advances in psychological and educational measurement.	Wiley, New York
De Klerk, J.J.	2004	" <i>Managing Change</i> ",	10th Annual Creativity Conference in Africa, SACreativity, Pretoria, South Africa
De Saint-Exupéry, A	1948	The Wisdom of the Sands (reprinted in 2006 by Buccaneer Books).	La Citadelle
De Villiers, P.	2005	Face the Future.	Writers Inc, Benmore, South Africa
Deming, W.E.	1988	Our of the Crisis.	Cambridge University Press, Cambridge
Dennison, P.E. & G.E. Hargrove	1989	Brain Gym ®, Teacher's edition.	Thorn C Hawley, Johannesburg, South Africa
Dennison, P.E. & G.E. Hargrove	1996	Personalised whole brain integration.	Edu-kinesthetics, Ventura
Dewey, J.	1933	How we think.	Heath, New York
Di Maio, A.	2006	Government from Today to 2020: Key Technologies for a New Public Sector.	Gartner Symposium ITXPO Afrikca 2006: 31 July - 2 August 2006, Cape Town
Dickens, C. & F. Busch, Reissue edition	1984	A Christmas Carol: And Other Christmas Stories.	Signet Classics, New York
Dostal, E.	2004	Biomatrix: A systems approach to organizational and societal change.	Sun Press, Stellenbosch
Drucker, P.F.	1989	The New Realities.	Harper & Row, New York
Drucker, P.F.	1995a	" <i>The information executives truly need</i> ",	Harvard Business Review , January-February, pp. 54-62
Drucker, P.F.	1995b	Managing in a time of great change.	Truman Talley Books, Dutton, New York
Du Brin, A.J.	1979	Fundamentals of Organizational Behavior: An Applied Approach.	South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio
Du Toit, L.J.	1987	" <i>Leadership for the future: A large system OD intervention in South Africa</i> ",	Organization Development Journal , Summer, 5, 2, pp. 46- 52
Du Toit, L.J.	1995	PSOD (Professional Skills in OD),	Unpublished course presented to OD Consultants, Pretoria
Du Toit, L.J.	1998	ADMOC (Advanced Management of Change),	Unpublished course presented to OD Consultants, Pretoria
Du Toit, L.J.	1999	"Management of Change",	Unpublished course presented to OD Consultants, Pretoria

Du Toit, L.J.	2000	ADMOC (Advanced Management of Change),	Unpublished course presented to OD Consultants, Pretoria
Du Toit, L.J.	2000	MOCT (Management of Change and Transformation),	Unpublished course presented to OD Consultants, Pretoria
Du Toit, L.J.	2000	ADMOC (Advanced Management of Change),	Unpublished course presented to OD Consultants, Pretoria
Du Toit, L.J.	1986	" <i>Dilemmas & Opportunities in Global Organization Development</i> ",	Paper presented at the 6 th OD World Congress, Jerusalem , November, Israel,
Dunnette, M.D. & L.M. Hough, editors	1991	Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 2 nd edition.	Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA
DuToit, L.J., Preston, J.C.D. & Barber, I.	1995	" <i>Transformational change: A challenge for South Africa</i> ",	Paper presented at the Academy of Management's Organization Dimensions of Global Change: No limits to Cooperation, Cleveland, Ohio, May 3-6
Dyer, M.G., Cullingford, R.E., & Alvarado, S.	1987	"Scripts", in Encyclopedia of Artificial Intelligence by S.C. Shapiro, editor, pp. 980-994.	Wiley, New York
Eccles, R.G. & R.L. Nolan	1993	" <i>A Framework for the Design of the Emerging Global Structure</i> ", in Globalization Technology and Competition: The Fusions of Computers and Telecommunications in the 1990's by S.P. Bradley, J.A. Hausman & R.L. Nolan, editors.	Harvard Business School Press, Cambridge, Massachusetts
Einstein, A. & Infeld, L.	1938	The Evolution of Physics: From Early Concepts to Relativity and Quanta.	Simon & Schuster, New York
Elias, N.	1939	Über den Prozeß der Zivilisation.	Auflage, Frankfurt am Main
Elias, N.	2000	The Civilizing Process (from the original German text published in 1939).	Blackwell Publising, Ocford, UK
Ellis, A.	1979	How to Live With a Neurotic.	Wilshire Book Company, Chatsworth, California
Ellis, A.	2001	Overcoming Destructive Beliefs, Feelings, and Behaviors: New Directions for Rational Emotive Behavior Therapy.	Prometheus Books, New York
Ellis, A.	2005	The Myth of Self-Esteem.	Prometheus Books, New York
Ellis, W.D.	1997	A Source Book of Gestalt Psychology.	The Gestalt Journal Press, New York
English, L.	2000	" <i>Plain English on Data Quality: Knowledge Management? Not IT Apparently</i> ",	Data Management Review Online , July, pp. 1-4, retrieved from www.infoimpact.com
Evans, P., Y. Doz, & A. Laurent, editors	1989	Human Resource Management in International Firms.	Macmillan, London
Ferguson, G.A. & Y. Takane	1989	Statistical Analysis in Psychology and Education, 6th edition.	McGraw-Hill International Editions, Psychology Series, New York

Fernberg, P.M.	1995	" <i>The changing workplace: Finding hope amid chaos</i> ",	Managing Office Technology , 40, 5, May, p. 4
Ferre, R.	2005	Constructing Classical Labyrinths. An Instruction Manual.	One Way Press. St. Louis, MO
Ferre, R.	2003	Planning for Labyrinths.	Labyrinth Enterprises, St Louis, MO
Ferre, R. & J. Seward	2000	Through the Labyrinth.	Prestel, Munich
Festinger, L. & D. Katz, editors	1953	Research methods in the behavioral sciences.	Dryden Press, New York
Feuer, L.S.	1969a	" <i>The Scientific Intellectual; The Psychological and Sociological Origins of Science</i> ", in The Last of the Giants by G. Otis,Jr.	Baker Book House Company, Michigan
Feuer, L.S.	1969b	" <i>What is alienation? The career of a Concept</i> ", (Reprinted in Marx and the Intellectuals).	New Politics , 1, 3, Spring
Finegold, D.	1998	" <i>Is the Fair Labor Standards Act fair to Welfare Recipients?</i> ",	Journal of Labor Research , 19, 2, pp. 245-260
Finke, R.A. & J. Bettle	1996	Chaotic Cognition.	Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey
Finnie, B. & M. Norris	1997	" <i>On leading change: A conversation with John P. Kotter</i> ",	Strategy & Leadership , 25, 1, January-February, pp. 18-22
Fisher, D. & W.R. Torbert	1995	Personal and Organizational Transformations: The true challenge of continual quality improvement.	McGraw-Hill Book Company, London
Ford, J.K., M. Quinones, D. Segó & J. Speer	1991	" <i>Factors affecting the opportunity to use trained skills on the job</i> ",	Paper presented at the 6 th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, St, Louis
Fossum, L.	1989	Understanding Organizational Change: Converting Theory into Practice.	Crisp Publications Inc., Los Altos, California
Fourie, D,	1998	Ontgin jou brein.	J L van Schaik Uitgewers, Pretoria, Suid Afrika
Freeman, J.	1964	Man and his Symbols.	Dell Publishing Co. Inc., New York
French, W.L. & C.H. Bell	1999	Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organizational Improvement, 6 th edition.	Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey
French, W.L. & C.H. Bell Jr.,	1984	Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Development, 3 rd edition.	Prentice Hall International, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey
Friedlander, F. & L.D. Brown	1974	" <i>Organization Development</i> ",	Annual Review of Psychology , 25, pp. 313-341
Friedman, M.	1967	To Deny our Nothingness: Contemporary Images of Man.	University of Chicago Press, Chicago

- | | | | |
|--|------|---|--|
| Fusilier, M.R., G.D. Aby, Jr., J.K. Worley & S. Elliot | 1996 | " <i>Perceived Seriousness of Business Ethics Issues</i> ", | Business and Professional Ethics Journal , 15, pp. 67-78 |
| Gaccione, P. & M.S. Blanchard | 2003 | Nonlinear Mixed Effects Models, a Tool for Analyzing Repeated Measurements: A brief tutorial using SAS®Software. | SAS Institute Inc., retrieved from http://www2.sas.com |
| Gardner, H. | 1984 | The Mind's New Science. | Basic Books, New York |
| Gardner, J.W. | 1963 | Self-Renewal: The Individual and the Innovative Society. | Harper & Row, New York |
| Garrett, B. | 1987 | The Learning Organization. | Fontana, London |
| Gay, L. | 1990 | Quotation from the Seattle Times in The Last of the Giants by G. Otis, Jr. | Baker Book House Company, Michigan |
| George, G., & P. Mallery | 2003 | 2003 Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches. | Sage Publications, Inc., Beverley Hills, California |
| George, G., & P. Mallery | 2002 | SPSS for windows step by step: A simple guide and reference, 11.0 update. | Allyn & Bacon, Boston |
| Gersick, C.J.G. | 1991 | " <i>Revolutionary Change Theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm</i> ", | Academy of Management Review , 16, 1, pp. 10-36 |
| Geyer, R.F. | 1980 | Alienation Theories: A General Systems Approach. | Pergamon Press, Oxford |
| Geyer, R.F. | 1994 | " <i>Alienation, Participation, and Increasing Societal Complexity</i> ", presented on an international conference on "New Trends in Organizations: Their Impact on Participation, De-alienation and Performance" in 1993 in Givat Haviva, Israel and printed in 1994 | Kybernetes , 23, 2, pp. 10-34 |
| Geyer, R.F. | 1995 | " <i>The challenge of sociocybernetics</i> ", | Kybernetes , 24, 4, pp.6-32 |
| Geyer, R.F. & J. van der Zouwen | 1991 | " <i>Cybernetics and social science: Theories and research in sociocybernetics</i> ", | Kybernetes , 20, 6, pp.81-92 |
| Geyer, R.F. editor | 1996 | Alienation, Ethnicity, and Postmodernism. | Greenwood Publishing Group, Westport, CT, Florida |
| Gliem, J.A. & R.R. Gliem | 2003 | " <i>Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales</i> ", | Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education, retrieved from www.alumni-osu.org/midwest |
| Goldstein, I.L. | 1991 | " <i>Training in work organizations</i> ", in Handbook of Industrial and Organizational Psychology by M.D. Dunnette & L.M. Houghm, editors, 2 nd edition, vol 2, pp. 507-619. | Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA |
| Goldstein, I.L. | 1986 | Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation, 2 nd edition. | Brooks/Cole, Monterey |

Golembiewski, R.T. & K.R. Billingsley	1980	" <i>Measuring change in OD panel designs: A response to critics</i> ",	Academy of Managerial Review , 5, pp. 97-103
Golembiewski, R.T., K.R. Billingsley & S. Yeager	1976	" <i>Measuring change and persistence in human affairs: Types of change generated by OD designs</i> ",	Journal of Applied Behavioral Science , 12, pp. 133-157
Goodenough, F.L.	1950	Mental testing.	Rinehart, New York
Goodman, P. & J. Dean	1982	" <i>Creating Long-term Organizational Change</i> " in Change in Organizations by P. Goodman, editor, pp. 226-279.	Jossey-Bass, San Francisco
Goodman, P. editor	1982	Change in Organizations.	Jossey-Bass, San Francisco
Gordon, J.R.	1996	Organizational Behavior: A Diagnostic Approach, 5 th edition.	Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey
Govindarajan, V. & A.K. Gupta	1999	" <i>Setting a course for the new global landscape</i> ", in <i>Mastering Global Business</i> , pp. 5-10.	Pitman Publishing, London
Greenberg, J. & R.A. Baron	1997	Behavior in Organizations, 6 th edition.	Prentice Hall Inc., New Jersey
Gregory, R.J.	2000	Psychological Testing: History, Principles and Applications, 3 rd edition.	Allyn and Bacon, Sydney.
Grové, S.	1994	Die dans van die brein.	Human en Rousseau, Kaapstad
Gulke, W. & G. Silber	2000	Ten Lessons from the Future.	@One Communications, Parklands, South Africa
Guilford, J.P.	1946	" <i>New standards for test evaluation</i> ",	Educational & Psychological Measurement , 6, pp. 427-439
Gujarati, D.N.	2003	Basic Economics, 4 th edition.	McGraw-Hill Higher Education, New York
Gulliksen, H.	1950	" <i>Intrinsic validity</i> ",	American Psychologist , 5, pp. 511-517
Gupta, M.	2003	" <i>Ambient Intelligence – unobtrusive technology for the information society</i> ",	Eurescom, retrieved from www.pressbox.co.uk
Hall, L.	1997	" <i>Mastering change can be accomplished</i> ",	Business Journal Serving Phoenix & the Valley of the Sun , 17. 28, May 9, 35-42
Hambrick, D.C., editor	1989	The Executive effect: Concepts and methods for studying top managers.	JAI Press, Greenwich, Connecticut
Handy, C.	1989	The Age of Unreason.	Harvard Business School Press, Cambridge, Massachusetts
Harper, S.C.	1992	" <i>The Challenges facing CEO's: Past, Present and Future</i> ",	Academy of Management Executive , 6, pp. 7-25
Harvey, S.	1995	Intuitive Biostatistics: Choosing a Statistical Test.	Oxford University Press Inc., London
Hassell, B.L. & P.L. Perrewe	1995	" <i>An Examination of Beliefs about Older Workers; Do Stereotypes Still Exist?</i> ",	Journal of Organizational Behavior , 16, pp. 457-468
Hax, A.C.	1989	" <i>Building the firm of the future</i> ",	Sloan Management Review , Spring, pp. 75-82

Heister, E.	2004	Information Tecnology that makes a difference.	Pacific Northwest National Library: Scientific Publications, March, news.bbc.co.uk
Hermann, N.	1994	The Creative Brain.	The Ned Hermann Group, Lake Lure, North Carolina
Hermann, N.	1995	Creativity, Learning, and the Specialized Brain.	The Ned Hermann Group, Lake Lure, North Carolina
Hermann, N.	2005	The Whole Brain Business Book: Nine Roles of the Whole Brain Leader.	Hermann Brain Dominance Instrument, Retrieved from www.leadingedge.net
Hermann, N.	2006	The Human Brain	Retrieved from www.Wikipedia/Humanbrain.png
Hesselbein, F., M. Goldsmith, & R. Beckhard, editors.	1996	The Leader of the Future.	Jossey-Bass, San Francisco
Hill, R.C. & M. Levenhagen	1995	" <i>Metaphors and Mental Models: Sensemaking and Sensegiving in Innovative and Entrepreneurial Activities</i> ",	Journal of Management , 21, 6, pp. 1057-1074
Hofstede, G.	1980	Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values.	Sage Publications, Beverley Hills, California
Holt, D.H.	1998	International Management Text and Cases.	The Dryden Press, London
Honey, P. & A. Mumford	1982	Manual of Learning Styles.	P Honey, London
Hopkins, W.G.	2002	A New View of Statistics: P Values and Statistical Significance.	Sportski, retrieved from http://www.sportski.org
Hudson, F.M. & P.D. McLean	1995	LifeLaunch: A Passionate Guide to the Rest of Your Life.	The Hudson Institute Press, Santa Barbara
Hull, C.W.	1987	" <i>Business in global economy</i> ",	Hydrocarbon Processing , December, pp. 61-66
Hultman, K.	1998	Making Change irresistible: Overcoming Resistance to Change in your Oranization.	Davies-Black Publishing, Palo Alto, California
Humes, S.	1993	Managing the Multinational: Confronting the Global-Local Dilemma.	Prentice Hall, Englewood Cliffs
letto-Gilles, G.	1997	Internationalisation trends in global business strategy.	International Thomson Business Press, London
Inamori, K.	1985	" <i>The Perfect Company: Goal and Productivity</i> ",	Speech given at Case Western Reserve University, 5 June
Ives, B., S.L. Jarvenpaa, & R. O. Mason	1993	" <i>Global business driver: Aligning information technology to global business strategy</i> ",	IBM Systems Journal , Vol 32, No 1, pp. 143-161
Jenkins, J.G.	1935	" <i>Review of F.C. Bartlett, Remembering</i> ",	American Journal of Psychology , 47, pp. 712-715
Jenkins, J.G.	1946	" <i>Validity for what?</i> ",	Journal of Consultative Psychology , 10, pp. 93-98

Jick, T.D., editor	1993	Implementing Change. Managing Change, Cases and Concepts.	Richard D. Irwin, Inc., Boston
Johnson-Laird, P.N.	2001	" <i>Mental models and deduction</i> ",	Trends in Cognitive Science , 5, pp. 434-442
Johnson-Laird, P.N.	1983	Mental Models.	Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts
Johnston, D.H.	1997	Lessons for Living: Simple Solutions for Life's Problems	Dagali Press, Norway
Johnston, D.H.	2000	" <i>101 Ways to Use a classical Labyrinth</i> ",	Presentation at the Labyrinth Society Conference, November, Fayetteville, Arkansas
Jones, J.E. & J. W. Pfeiffer, editors	1973	The 1973 Annual Handbook for Group Facilitators.	McGraw-Hill, New York
Jung, C.J.	1978	Collected Works.	Routledge, London
Kahane, A.	2000	" <i>How to Change the World: Lessons for Entrepreneurs from Activists</i> ",	Generon Speech delivered to Fast Company's Real Time Conference, May
Kahane, A.	2001	" <i>How to Change the World: Lessons for Entrepreneurs from Activists</i> ",	Reflections: The SoL Journal , January
Kahane, A. & P. le Roux	1992	The Mount Fleur Scenarios.	GBN Deeper News.
Kahane, A., G. McGonagill & L. Grillo	2004	Solving Tough Problems: An open Way of Talking, Listening, and Creating New Realities.	Berret-Koehler, San Francisco
Kakabadse, A. & C. Parker	1984	" <i>Towards a Theory of Political Behavior in Organizations</i> ", in Power, Politics and Organizations: A Behavioral Science View , by A. Kakabadse & C. Parker, editors, pp. 87-108.	John Wiley & Sons, Inc., New York
Kakabadse, A. & C. Parker, editors	1984	Power, Politics and Organizations: A Behavioral Science View.	John Wiley & Sons, Inc., New York
Kanfer, R. & P.L. Ackerman	1989	" <i>Motivation and cognitive abilities: An integrative/aptitude-treatment interaction approach to skill acquisition</i> ",	Journal of Applied Psychology - Monograph , 74, pp. 657-690.
Kanter, R.M.	1983	The Change Master.	Simon & Schuster Inc., New York
Kay, R. H.	1989	" <i>A practical and theoretical approach to assessing computer attitudes: The computer attitude measure (CAM)</i> ",	Journal of Research on Computing in Educational Computing Research , Summer, pp. 456-463
Kay, R.H.	1990	" <i>Predicting student teacher commitment to use of computers</i> ",	Journal of Educational Computing Research , 6, 3, pp. 299-309
Kerlinger, F.	1973	Foundations of Behavioral Research, 2 nd edition.	Holt, Rinehart & Winston, New York
Kern, H.	2001	Through the Labyrinth: Designs and meanings over 5000 years.	Prestel, New York
Khattree, R. & D Naik	1999	Applied Multivariate Statistics with SAS Software.	SAS Publications, retrieved from http://www2.sas.com

Kilmann, R.H.	1989	Managing beyond the quick fix.	Jossey-Bass, San Francisco
Kilmann, R., M. Saxton & R. Serpa, editors	1985	Gaining Control of the Corporate Culture.	Jossey-Bass, San Francisco
Kilmann,R.H., T.J. Covin & Associates, editors	1988	Corporate Transformation: Revitalizing Organizations for a Competitive World.	Jossey-Bass, San Francisco
Kingsland, K.	1986	The Personality .	Self Published, UK
Kline, P.	1979	Psychometrics and Psychology.	Academic Press. London
Kline, P.	1986	A handbook of test construction.	Methuen, New York
Koffka, K.	1938	"Reply to V. Benussi", in A Source Book of Gestalt Psychology by W.D. Ellis, reprint.	The Gestalt Journal Press, New York
Kolb, D.A.	1985	LSI Learning Style Inventory: Self-Scoring Inventory and Interpretation Booklet.	Hay Resources Direct, Boston
Kolb, D.A., I.M. Rubin & J.M. McIntyre	1971	Organizational Psychology: A Book of Readings.	Prentice Hall, Englewood Cliffs
Korten, D.C. & R. Klaus, editors	1990	People Centred Development: Contributions Towards and Theory and Planning Frameworks.	Kumarian Press, Bloomfield, Connecticut
Korten, D.C., & G. Carner	1984	"Planning Frameworks for People-Centered Development." In Korten and Klaus, eds., pp. 201-209.	Kumarian Press, Bloomfield, Connecticut
Kotter, J.P.	1995	"Leading Change: Why Transformation Efforts Fail",	Harvard Business Review , March-April, pp. 59-67
Kotter, J.P.	1996	Leading Change.	Harvard Business School Press, Cambridge, Massachusetts
Kotter, J.P. & J.L. Heskett	1992	Corporate Culture and Performance.	The Free Press, A Division of Macmillan Inc., New York
Kotter, P. & D.S. Cohen	2002	The Heart of Change: Real-Life Stories of how people change their organizations.	Harvard Business School Press, Cambridge, Massachusetts
Krossa, W.	2000	Creating a Horizontal God.	Retrieved from http://home.istar.ca/~wkrossa/articles.html
Krossa, W.	2001	It Gets Better: Taking the Vertical out of God.	Vince Garretto, © Free Christians Australia, Copyright, retrieved from wkrossa@shaw.ca
Kruse, M.	2005	<i>Statisticians in History: Harold Hotelling 1895 - 1973.</i>	The American Statistical Association, retrieved from www.amstat.org
Labich, K	1988	"The Arrival of the Baby-Boomer-Boss",	Fortune , August 15, pp. 58-63
Lakoff, G. & M. Johnson	1995	Metaphors we live by.	University of Chicago Press, Chicago

- | | | | |
|---|------|--|--|
| Lane, D. & R. Maxfield | 1995 | " <i>Foresight Complexity and Strategy</i> ," in Complexity, Metaphors and the Management of a Knowledge Based Enterprise: An Exploration of Discovery published in 1999 in M. Lissack, pp. 1 – 36. | Henley Management College, New York |
| Langer, E.J. | 1983 | The Psychology of Control. | Sage Publications, Inc., Beverley Hills, California |
| Larkin, T.J. & S. Larkin | 1996 | " <i>Reaching and changing frontline employees</i> ", | Harvard Business Review , May-June, 74, 3, p. 94-104 |
| Lawler, E.E. III | 1996 | From the Ground Up: Six Principles for Building the New Logic Corporation. | Jossey-Bass Publishers, San Francisco |
| Le Roux, R. | 1998 | Emotional Restoration. | Harvestime Preparation Centre, Johannesburg, South Africa |
| Leeper, R. | 1935 | " <i>A study of neglected portion of field of learning: The development of sensory organization</i> ", | Journal of Genetic Psychology , 46, pp. 41-75 |
| Lessem, R. | 1991 | Total Quality Learning. | Blackwell Business, Cambridge, Massachusetts |
| Lessem, R. | 1994 | Total Quality Learning: Building a Learning Organization. | Blackwell Business, Cambridge, Massachusetts |
| Lewin, K. | 1951 | Field Theory in Social Science. | Harper & Bros., New York |
| Lewis-Beck, M.S., A. Bryman, & T.F. Liao, editors | 2004 | Encyclopedia of Research Methods for the Social Sciences. | Sage Publications, Newbury Park, California |
| Liebert, M.A. | 2003 | " <i>Ambient Intelligence in Health Care</i> ", | CyberPsychology & Behavior , Volume 6, Number 3, retrieved from www.Ambient Intelligence.org |
| Lippitt, G.L. | 1969 | Organization Renewal. | Appleton-Century-Crofts, New York |
| Lippitt, R., J. Watson & B. Westley | 1958 | The Dynamics of Planned Change. | Harcourt, Brace and World, New York |
| Lippitt, G.L. | 1969 | Organization Renewal; Achieving Viability in a Changing world. | Appleton, New York |
| Lippitt, G.L. | 1991 | Organization Renewal; A Holistic Approach to Organization Development. | Prentice Hall, New Jersey |
| Lissack, M. | 1996 | Chaos and complexity: What does that have to do with knowledge management? Advances in Knowledge Management. | The Netherlands. URL: retrieved from http://www.lissack.com [Internet download]. |
| Lissack, M. & J. Roos | 1999 | Words count: Viewing organizations as emerging systems of languaging. | Henley Management College, New York, retrieved from http://lissack.com/writings/AMRfinal.pdf . |
| Lissack, M. R. | 1999 | "Complexity, Metaphors and the Management of a Knowledge Based Enterprise: An Explanation of Discovery": P. Hd. | Henley Management College, New York, retrieved from http://lissack.com/writings/proposal.htm |

- Logan, J. 1995 Reclaiming Surrendered Ground; Protecting your Family from Spiritual Attacks. Moody Publishers, New York
- Lohr, K.N. 2004 *"Rating the strength of scientific evidence: relevance for quality improvement programs"*, **International Journal for Quality in Health Care**, 16 (1):pp. 9-18
- Lostao, J. 2005 Developing technology transfer. Innovation Relay Centres, Luxemburg, retrieved from <http://www.cordis.lu/irc>
- Lucouw, P. 2004 Creating the More. Corals Publishers, Three Rives, South Africa
- Lundin, R.A. & A. Sonderholm 1995 *"A Theory of the Temporary Organization"*, **Scandinavian Journal of Management**, 11, 4, pp. 437-455
- MacFarland, T.W. 1998 Statistics Tutorial: Oneway Analysis of Variance (ANOVA). Retrieved from www.nyx.net/~tmacfarl/STAT_TUT/one_anov.ssi
- Mahoney, J. 2005 *"The IT Professional Outlook: Where will we go from here?"*, Gartner Symposium ITXPO 2005: 1-3 August 2005, Cape Town
- Mahoney, J. 2006 *"New Roles, New Competencies - Blurring Boundaries,"* Gartner Symposium ITXPO Afrika 2006: 31 July - 2 August 2006, Cape Town
- Majchrzak, A. & Q. Wang 1996 *"Breaking the functional mind-set in process organizations"*, **Harvard Business Review**, September-October, 74, pp. 93-99
- Malhotra, Y 1993 *"Role of Information Technology in Managing Organizational Change and Organizational Interdependence"*, P.Hd. BRINT Institute, retrieved from <http://www.brint.com/papers/changes>
- Maloney, T.W. & J.F. Rockart 1993 *"How will Information Technology Reshape Organizations?: Computers as Coordination Technology,"* in **Globalization Technology and Competition: The Fusions of Computers and Telecommunications in the 1990's**, by S.P. Bradley, J.A. Hausman & R.L. Nolan, editors, pp. 37-55. Harvard Business School Press, Cambridge, Massachusetts
- Malraux, A. 1992 The Walnut Trees of Altenburg. University of Chicago Press, Chicago
- Marquardt, M.J. 1996 Building the Learning Organization. McGraw-Hill, New York
- Marrow, A.J. 1969 The Practical Theorist: The Life and Work of Kurt Lewin. Basic Books, New York
- Marshak, R.J. 1993 *"Managing the Metaphors of Change"*, **Organizational Dynamics**, June, 22, pp. 44-56
- Marshak, R.J. 2004 *"Morphing: The Leading Edge of Organizational Change in the 21st Century"*, **Organization Development Journal**, 22, pp. 8-21
- Marshak, R.J. & L. Heracleous 2005 *"A Discursive Approach to Organization Development"*, **Action Research**, 3,11, pp. 69-88

Martel, L.	1986	Mastering Change: The Keys to Business Success.	Grafton Books, London
Marx, R.D.	1982	"Relapse prevention for managerial training: A model for maintenance of behaviour change",	Academy of Managerial Review , 7, pp. 433-441
Marx, R.D. & R.K. Karren	1988	"The effects of relapse prevention training and interactive followup on positive transfer of training",	Paper presented at the National Academy of Management Meeting, Anaheim
Mathieu, J.E., S.I. Tannenbaum & E. Salas	1990	"A causal model of individual and situational influences on training effectiveness measures",	Paper presented at the 5 th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Miami
Matthews, W.H.	1992	Mazes and Labyrinths: Their History and Development.	Dover Publications, London
Maurer, R.	1996	Beyond the Wall of Resistance: Unconventional strategies that build support for change.	Bard Press, Austin, Texas
McDougal, W.	1926	An Introduction to Social Psychology.	John W. Luce, Boston
McFarlan, F.W. & J.L. McKenney	1983	Corporate Information Systems Management: The Issues Facing Senior Executives.	Irwin, Homewood, Illinois
McKellar, I.	1997	The Violins of Change: A Prophetic Understanding of the Process of Change.	In Touch Ministries International Pti Ltd., Singapore
McLagen, P. & C. Nel	1995	The Age of Participation.	Berrett-Koehler Publishers, San Francisco
Mendenhall, W. & T. Sincich	2003	A Second Course in Statistics: Regression Analysis, 6 th edition.	Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey
Mescon, M.H. & T.S. Mescon	1997	"Opportunities abound with constant change",	Atlanta Business Chronicle , 20, 9, August 1, p. 7
Michalak, D.F.	1981	"The neglected half of training",	Training and Development Journal , 35, pp. 22-28
Miller, D. & P. Friesen	1984	Organizations: A Quantum View.	Prentice Hall, Englewood Cliffs
Miller, D.B., E.K. Clemens & M.C. Row	1993	"Information Technology and the Global Virtual Corporation", in Globalization Technology and Competition: The Fusions of Computers and Telecommunications in the 1990's , by S.P. Bradley, J.A. Hausman & R.L. Nolan, editors, pp. 283-307.	Harvard Business School Press, Cambridge, Massachusetts
Miller, H.V.	1983	"On the Ovarian Trolley: An Interlude", quoted in The Columbia World of Quotations, 1996.	Cybernation.Com
Millsap, R. & S. Hartog	1988	"Alpha, Beta and Gamma Change in Evaluation Research: A Structural Equation Approach",	Journal of Applied Psychology , 73, pp. 574-584
Mink. O.G., P.W. Esterhuizen, B.P. Mink & K.Q. Owen	1993	Change at Work: A comprehensive management process for transforming organizations.	Jossey-Bass, San Francisco

Minsky, M.	1975	" <i>A framework for representing knowledge</i> ", in The psychology of computer vision by P.H. Winston, pp. 211-277.	McGraw-Hill, New York
Moghaddam, F.M.	1998	Social Psychology: Exploring universals across cultures.	W H Freeman & Company, New York
Mohrman, S.A. & T.G. Cummings	1990	Self-designing Organizations: Learning how to Create High Performance. Reading.	Addison Wesley Longman, Massachusetts
Mohrman, S.A., J.R. Galbraith, E.E. Lawler III & Associates, editors	1998	Tomorrow's Organization: Crafting Winning Capabilities in a Dynamic World.	Jossey-Bass, San Francisco
Molapo, D.	2003a	Ten exiting keys to success.	I Can Foundation: Fourways, South Africa
Molapo, D.	2003b	If you are not growing, you are dying.	I Can Foundation: Fourways, South Africa
Moorehead, B.	1995	Words aptly spoken.	Overlake Christian Press, Kirkland, WA
Moorehead, B.	1995	" <i>The paradox of our time</i> " in Words aptly spoken , by B Moorehead, pp. 197-198.	Overlake Christian Press, Kirkland, WA
Moorhead, G. & R.W. Griffin	1989	Organizational Behavior, 2 nd edition.	Houghton Mifflin Company, Boston
Morgan, G.	1983	" <i>More on Metaphor: Why We Cannot Control Tropes in Administrative Science</i> ",	Administrative Science Quarterly , 28, pp. 601-607
Morgan, G.	1986	Images of Organization.	Sage, Newbury Park, California
Morgan, G.	1997	Images of Organization, 2 nd edition.	Thousand Oaks, Sage Press, California
Morris, P., editor	1987	Modelling Cognition.	Wiley, Chichester
Mosier, C.I.	1947	" <i>A critical examination of the concepts of face validity</i> ",	Educational & Psychological Measurement , 7, pp. 191-205
Mosier, C.I.	1951	" <i>Problems and designs of cross-validation</i> ",	Educational & Psychological Measurement , 11, pp. 5-12
Mosier, C.I.	1947	" <i>A critical examination of the concepts of face validity</i> ",	Educational & Psychological Measurement , 7, pp. 191-205.
Muchinsky, P.M., H.J. Kriek & A.M.G. Schreuder	1998	Personnel Psychology.	International Thomson Publishing (Southern Africa) (Pty) Ltd., Johannesburg
Murchison, C., editor	1936	A history of Psychology in Autobiography (Volume 3).	Clark University Press. Worcester, MA
Nadler, D.	1983	" <i>Concepts for the Management of Organization Change</i> ", in Section V: Organization Adaptation and Change .	Delta Consulting Group, New York
Nadler, D.A.	1982	" <i>Managing Transitions to Uncertain Future States</i> ",	Organizational Dynamics , Summer, pp. 37-45

Nadler, D.A.	1997	Champions of Change: How CEO's and Their Companies are Mastering the Skills of Radical Change.	Jossey-Bass, San Francisco
Nadler, D.A. & M.L. Tushman	1988	Strategic Organization Design: Concepts, Tools and Processes.	Scott-Foresman, Glenview, IL.
Nadler, D.A. & M.L. Tushman	1986	Managing Strategic Organizational Change: Frame Bending and Frame Breaking.	Delta Consulting Group, New York
Nadler, D.A. & M.L. Tushman	1995	"Types of Organizational Change: From incremental improvement to discontinuous transformation", in Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation by D.A. Nadler, R.B. Shaw, A.E. Walton & Associates.	Jossey-Bass, San Francisco
Nadler, D.A. & M.L. Tushman	1998	Competing by Design: The Power of Organizational Architecture.	Oxford University Press, London
Nadler, D.A., R.B. Shaw, A.E. Walton & Associates	1995	Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation.	Jossey-Bass, San Francisco
Nanus, B.	1992	Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization.	Jossey-Bass Publishers, San Francisco
Neethling, K.	2001	<i>Opening Address,</i>	7 th Annual Creativity Conference in Africa, SACreativity, Pretoria, South Africa
Neethling, K.	2003	Smart Parents.	Carpe Diem Books, Vanderbijlpark, South Africa
Neethling, K.	2005	<i>Opening Address,</i>	11 th Annual Creativity Conference in Africa, SACreativity, Pretoria, South Africa
Neethling, K.	2006	<i>Opening Address,</i>	12 th Annual Creativity Conference in Africa, SACreativity, Pretoria, South Africa
Neethling, K. & R. Rutherford	2001	Am I clever or am I stupid?	Carpe Diem Books, Vanderbijlpark, South Africa
Neethling, K. & R. Rutherford	2005	Creative People can perform Miracles.	Carpe Diem Books, Vanderbijlpark, South Africa
Nelson, D.L. & J.C. Quick	2000	Organizational Behavior: Foundations, Realities and Challenges, 3 rd edition.	South-Western College Publishing: Thomson Learning, Cincinnati, Ohio
Nonaka, I. & H. Takeuchi	1995	The Knowledge Creating Company.	Oxford University Press, Oxford
Nonaka, I. & T. Yamanouchi	1989	"Managing Innovation as a Self-Renewing Process",	Journal of Business Venturing , 4, 5, pp. 299-315
Nunally, J.C.	1970	Introduction to psychological measurement.	McGraw-Hill, New York

Nunally, J.C.	1978	Psychometric theory, 2 nd edition.	McGraw-Hill, New York
Nystrom, P.C. & W.H. Starbuck	1984	"To avoid crises, unlearn",	Organizational Dynamics , 12, 4, pp. 53-65
Odendal, F.F., P.C. Schoonees, C.J. Swanepoel, S.J. du Toit en C.M. Booysen	1994	Handwoordeboek van die Afrikaanse Taal (HAT).	Perskor, Johannesburg
Oldenquist, A. & M. Rosner	1991	Alienation, Community and Work: Contributions in Sociology.	Greenwood Press, Florida
Oldfield, R.C.	1972	"Frederic Charles Bartlett: 1886-1969",	American Journal of Psychology , 85, pp. 133-140
Oldfield, R.C., & Zangwill, O.L.	1942a	"Head's concept of the schema and its application in contemporary British psychology. Part I. Head's concept of the schema",	British Journal of Psychology , 32, pp. 267-286
Oldfield, R.C., & Zangwill, O.L.	1942b	"Head's concept of the schema and its application in contemporary British psychology. Part II. Critical analysis of Head's theory",	British Journal of Psychology , 33, pp. 58-64
Oldfield, R.C., & Zangwill, O.L.	1943	"Head's concept of the schema and its application in contemporary British psychology. Part III. Bartlett's theory of memory",	British Journal of Psychology , 33, pp. 113-129
Orlikowski, W.J. & J.D. Hofman	1997	"An improvisational model for change management: The case of groupware technologies",	Sloan Management Review , 38, 2, Winter, pp. 11-21
Otis, G., Jr.	1991	The Last of the Giants.	Baker Book House Company, Michigan
Owen, H.	1991	Riding the Tiger: Doing Business in a Transforming World.	Abbott Publishing, Maryland
Pasmore, W. & R. Woodman, editors	1988a	Research in Organizational Change and Development, Vol 2.	JAI Press, Greenwich, Connecticut
Pasmore, W. & R. Woodman, editors	1988b	Research in Organizational Change and Development, Vol 1.	JAI Press, Greenwich, Connecticut
Peak, H.	1953	"Problems of objective observation", in Research methods in the behavioral sciences by L. Festinger & D. Katz, editors, pp. 243-300.	Dryden Press, New York
Pears, D.F. & B.F. McGuinness	1974	Tractatus Logico-Philosophicus , written by L. Wittgenstein, 1922.	Routledge, London
Pedler, M., J. Burgoyne & T. Boydell	1991	The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development.	McGraw-Hill Book Company, London
Perls, F.	1969	Ego, Hunger and Aggression.	Vintage Books, New York
Perls, F.	1972	In and Out of the Garbage Pail.	Bantam Books, New York
Perls, F., R.F. Hefferline & P. Goodman	1973	Gestalt therapy.	Pelican, Baltimore, Maryland

- | | | | |
|----------------------------------|-------|---|--|
| Perrig W, & W. Kintsch | 1985 | " <i>Propositional and situational representations of text</i> ", | Journal of Memory and Language , 24, pp. 503-518 |
| Peters, T. & R.H. Waterman | 1982 | In Search of Excellence. | William Collins Sons & Co. Ltd., Glasgow |
| Pettigrew, A. | 1987 | " <i>Context and Action in the Transformation of the Firm</i> ", | Journal of Management Studies , 24, p. 97-134 |
| Plant, R. | 1998a | Indigenous Peoples and Poverty Reduction, A Case Study of Guatemala. | Inter-American Development Bank, Washington, D.C. |
| Plant, R. | 1998b | Issues in Indigenous Poverty and Development. | Inter-American Development Bank, Washington, D.C. |
| Porter, M. | 1990 | The Competitive Advantage of Nations. | Macmillan, London |
| Preston, J.C. & L. J. du Toit | 1992 | " <i>Large Systems Change: Issues Related to the strategy</i> ", | Journal of Organizational Change Management , 5, Number 3, pp. 20-25 |
| Preston, J.C. & L. J. du Toit | 1994 | " <i>Power and Politics in Large Systems Change: The Old and the New Perspective</i> ", in What is New in Organization Development/ by D. Cole, J. Preston & J. Finlay, editors, pp. 151-175. | The Organization Development Institute, Chesterland, OH |
| Preston, J.C. & L.J. du Toit | 1988 | " <i>Power and Politics in Large Systems Change: The Old and the New Perspective</i> ", | Organization Development Journal , 6, 4, pp. 46-52 |
| Preston, J.C. & L.J. du Toit | 1992 | " <i>Power and Politics in Large Systems Change: The Old and the New Perspective</i> ", | Organizations Entwicklung , 11, 1, pp. 38-53 |
| Quin, A.R. & K. Cameron, editors | 1989 | Paradox and Transformation: Towards a Theory of Change in Organizations and Management. | Ballinger, Cambridge, Massachusetts |
| Quinones, M. A. | 1995 | " <i>Pretraining contact effects: Training assignment as feedback</i> ", | Journal of Applied Psychology , 80, pp. 226-238 |
| Randolph, W. & R. Edwards | 1978 | " <i>Assessment of Alpha, Beta and Gamma Changes in a University-Setting OD Intervention</i> ", | Academy of Management Proceedings , pp. 313-317 |
| Redding, J. | 1994 | Strategic Readiness: The Making of the Learning Organization. | Jossey-Bass, San Francisco |
| Renssen, M. | 2005 | Labyrinths and Mazes of South Africa. | Zytek Publishing, Paarl, South Africa |
| Revans, R.W. | 1982 | The Origins and Growth of Action Learning. | Chartwell-Bratt, Bromley, Kent |
| Reynolds, D | 2004 | Visual Prayers. | Beyond Words Publishing, Hillsboro, USA |
| Rhodes, S.R. | 1983 | " <i>Age-related Differences in Work Attitudes and Behavior: A Review and Conceptual Analysis</i> ", | Psychological Bulletin , 93, pp. 339-367 |
| Richardson, B. | 1994 | " <i>The political-aware leader: Understanding the need to match paradigms and planning systems to powerful, 'turbulent fields' environments</i> ", | Leadership and Organization Development Journal , March, Volume 16 (2), pp. 27-35 |

Richardson, G.	1990	Feedback Thought in Social Science and Systems Theory.	University of Pennsylvania Press, Philadelphia
Robbins, A.	1991	Unlimited Power.	Fireside, New York
Robbins, A.	1992	Awaken the Giant Within: How to control your mental, emotional, physical and financial destiny.	Simon & Schuster Ltd., London
Robbins, P.R.	1997	Managing Today!	Prentice Hall, Inc., New Jersey
Rokeach, M.	1968	Beliefs, Attitudes and Values: A Theory of Organization and Change.	Jossey-Bass, San Francisco
Rokeach, M.	1973	The Nature of Human Values.	Simon & Schuster, Inc., New York
Romanelli, E. & M.L. Tushman	1994	"Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test",	Academy of Management Journal , 37 (5) pp. 1141-1166
Roszkowski, M.J., G. Davey & J.E. Grable, C.F.P.®	2004	Insights from Psychology and Psychometrics on Measuring Risk Tolerance.	Retrieved from www.fpanet.org/journal/articles
Rouillier, J.Z. & I.L. Goldstein	1990	"The determination of positive transfer of training climate through organizational analysis",	Paper presented at the meeting of the Society of Industrial and Organizational Psychologists, Montreal
S.P. Bradley, J.A. Hausman & R.L. Nolan, editors.	1993	Globalization, Technology and Competition: The Fusions of Computers and Telecommunications in the 1990's.	Harvard Business School Press, Cambridge, Massachusetts
Sanchez, P.	1997	"Agents for change",	Communication World , 14, 3, February, p. 52
Sanford, A.C.	1973	Human Relations Theory and Practice.	Charles E. Merrill Publishing Company, Columbus, Ohio
Sanford, A.C., G.T. Hunt & H.J. Bracey	1976	Communication Behavior in Organizations.	Charles E. Merrill Publishing Company, Columbus, Ohio
Sanford, J. & P. Sanford	1991	The Transformation of the Inner Man.	Victory House Inc., Tulsa
SANNO Management Development Research Centre	1992	Vision Management: Translating Strategy Into Action.	Productivity Press, Cambridge
Savard, J.	1997	Ancient Labyrinths of the World.	Thundersley, England, Caerdroia.
Savard, J.	2002	Magical Paths: Labyrinths and Mazes in the 21st Century.	Mitchell Beazley, London
Schein, E.H.	1980	Organizational Psychology, 3 rd edition.	Prentice Hall, New Jersey
Schein, E.H.	1989	"Organizational Culture: What it is and how to change it", in Human Resource Management in International Firms by P. Evans, Y. Doz, & A. Laurent, editors.	Macmillan, London
Schein, E.H.	1996	"Three cultures of management: The key to organizational learning",	Sloan Management Review , 38, 1, Fall, pp. 10-22

Schein, E.H.	1996	" <i>Leadership and Organizational Culture</i> ", in The Leader of the Future by F. Hesselbein, M. Goldsmith, & R. Beckhard, editors.	Jossey-Bass, San Francisco
Schoemaker, P.J.H. & M. Tomczyk	2006	The Future of Biosciences: Four scenarios for 2020 and their Implications for Human Healthcare: Seminal report exploring key factors, uncertainties, drivers and future scenarios that will impact the commercialization of new life science technologies.	The Mack Centre for Technological Innovation: The Wharton School, University of Pennsylvania
Schön, D.	1970	Beyond the Stable State.	Penguin, Harmansworth
Schön, D.	1983	The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action.	Basic Books, New York
Schulman, S.	1997	" <i>Consensus and politics of change</i> ",	Information Today , 14, 4, April, p. 46
Scott Peck, M.	1978	The Road Less Travelled: A New Psychology of Love, Traditional Values and Spiritual Growth.	Simon & Schuster Inc., New York
Scott Peck, M.	1983	People of the Lie: The hope for healing human evil.	Simon & Schuster Inc., New York
Seashore, S., E. Lawler III, P. Mervis & C. Cammonn, editors	1983	Assessing organizational change: A guide to methods, measures and practices.	John Wiley, New York
Seeman, M	1991	" <i>Sentiments and Structures: Strategies for Research in Alienation</i> ", in Alienation, Community and Work by A. Oldenquist & M. Rosner.	Greenwood Press, Florida
Seeman, M.	1959	" <i>On the meaning of Alienation</i> ",	American Sociological Review , 24, 6, pp. 783-791
Seeman, M.	1965	" <i>On the personal consequences of alienation in work</i> ",	American Sociological Review , 32, 2, pp. 273-285
Seeman, M.	1967	" <i>Powerlessness and knowledge: A comparative study of alienation and learning</i> ",	Sociometry , 30, 2, pp.105-23
Seeman, M.	1971	" <i>The urban alienations: some dubious theses from Marx to Marcuse</i> ",	Journal of Personality and Social Psychology , 19, .2, pp. 135-43.
Seeman, M.	1975	" <i>Alienation studies</i> ",	Annual Review of Sociology , pp. 91-123
Seeman, M. & Anderson, C.S.	1983	" <i>Alienation and alcohol: The role of work, mastery, and community in drinking behavior</i> ",	American Sociological Review , 48, 1, pp. 60-77
Seeman, M., A.Z. Seeman & A. Budros	1988	" <i>Powerlessness, work, and community: A longitudinal study of alienation and alcohol use</i> ",	Journal of Health and Social Behavior , 29, pp.185-198
Senge, P.	1990	The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization.	Doubleday Currency, New York
Senge, P.	1995	" <i>Systems Thinking is a Discipline for seeing Wholes</i> ",	Sloan Management Review , Winter, pp. 73-84

Senge, P.	1996	" <i>Leading Learning Organizations</i> ",	Training & Development , December, pp.36-37
Senge, P.M.	1990a	" <i>The Leader's New Work: Building Learning Organizations</i> ",	Sloan Management Review , Fall, 32, 1, pp. 7-23
Shapiro, S. C., editor	1987	Encyclopedia of Artificial intelligence.	Wiley, New York
Shenkman, M.	1997	" <i>Getting attention is key to implementing change</i> ",	Business Journal , Serving San Jose & Silicon Valley 15, 8, June 23, p. 26
Smith, D.	2005	Emerging Trends 2010 to 2015	Gartner Symposium ITXPO 2005: 1-3 August 2005, Cape Town
Smith, P. C. & L. M. Kendall,	1963	" <i>Retranslation of expectations: An approach to the construction of unambiguous anchors for rating scales</i> ",	Journal of Applied Psychology , 47, pp. 149-155
Snyder, R.A., C.S. Raben & J.L. Farr	1980	" <i>A model for the systematic evaluation of human resource development programs</i> ",	Academy of Management Review , 5, pp. 431-444
Spier, M.S.	1973	" <i>Kurt Lewin's force field analysis</i> ", in The 1973 Annual Handbook for Group Facilitators , by J. E. Jones & J. W. Pfeiffer, editors.	McGraw-Hill, New York
Spreitzer, G.M., M.W. McCall, Jr. & J.D. Mahoney	1997	" <i>Early identification of International Executive Potential</i> ",	Journal of Applied Psychology , 9, 82: pp. 6-29
Stair, R.M. & G.W. Reynolds	1998	Principles of Information systems, 3 rd edition.	Course Technology, an International Thomson Publishing Company, Cambridge
Starbuck, W.H. & F.J. Milliken	1988	" <i>Executives perceptual filters: What they notice and how they make sense</i> ," in The Executive effect: Concepts and methods for studying top managers , by D.C. Hambrick, editor.	JAI Press, Greenwich, Connecticut
Statsoft	2003	Reliability and Item Analysis.	StatSoft Inc. Statistica, Tulsa, retrieved from www.statsoft.com
Stevens, S.S., editor	1951	Handbook of Experimental Psychology.	Wiley, New York
Stockburger, D.W.	1998	Journal of Statistical Software: Introductory Statistics: Concepts, Models, and Applications.	UCLA Statistics Department Publishers Online, retrieved from my.execpc.com
Stoner, J. & C. Wankel	1986	Management, 3 rd edition.	Prentice Hall, New Jersey
Strebel, P.	1996	" <i>Why do employees resist Change?</i> "	Harvard Business Review , May-June, 86-92
Swanepoel, B., B. Erasmus, M. van Wyk & H. Schenk	2000	South African Human Resource Management: Theory and Practice, 2 nd edition.	Juta & Co Ltd., Kenwyn
Tabachnick, B.G. & L.S. Fidell	1989	Using Multivariate Statistics, 2 nd edition.	Harper Collins Publishers, Inc., Northridge

Tan, F.	2002	Advanced Topics in Global Information Management.	Idea Group Publishing, London
Tannenbaum, S. I. & G. Yukl	1992	" <i>Training and development in work situations</i> ",	Annual Review of Psychology , 32, 2, pp. 273-285
Terborg, J., G. Howard & S. Maxwell	1982	" <i>Evaluating Planned Organizational Change: A Method for Assessing Alpha, Beta and Gamma Change</i> ",	Academy of Management Review , 7, pp. 292-295
The Price Waterhouse Change IntegrationTeam	1995	Better Change: Best Practices for Transforming your Organization.	Irwin Professional Publishing, New York
Thorndike, R.L. & E.P. Hagen	1977	Measurement and evaluation in psychology and education.	Wiley, New York
Throop, W.F. & A.P. Macdonald	1971	" <i>Internal-external locus of control: A biography</i> ",	Psychological Reports , 28, pp. 175-190.
Thurstone, L.L.	1952	" <i>The criterion problem in personality research</i> ",	Psychometric Laboratory Report , No. 78, University of Chicago Press, Chicago
Tichy, N.	1983	Managing Strategic Change: Technical, Political and Cultural Dynamics.	John Wiley, New York
Tichy, N.M. & D.O. Ulrich	1984	" <i>The Leadership Challenge - A call for the Transformational Leader</i> ",	Sloan Management Review , Fall, pp. 59-68
Toffler, A.	1970	Future Shock.	Bantam Books, New York
Toffler, A.	1981	The Third Wave.	Bantam Books, New York
Toffler, A.	1985	The Adaptive Corporation.	Mc-Graw-Hill, New York
Toffler, A.	1990	Power Shift.	Bantam Books, New York
Tomkins, J.A. & R. Goldberg	1997	" <i>Thriving on change</i> ",	Executive Edge Newsletter , 28, 4, April, p. 4
Torbert, W. & D. Fisher	1992	" <i>Autobiographical awareness as a catalyst for managerial and organizational development</i> ",	Management Education and Development , 23, 3, pp. 184-198
Torbert, W.R.	1991	The Power of Balance: Transforming Self, Society and Scientific Inquiry.	Sage Publications, Newbury Park, California
Tracey, J.B., S.I. Tannenbaum & M.J. Kavanagh	1995	" <i>Applying trained skills on the job: The importance of the work environment</i> ",	Journal of Applied Psychology , 80, pp. 239-252
Trochim, W.M.K.	2002	The Nomological Network.	Research Methods Knowledge Base, retrieved from www.socialresearchmethods.net
Tsoukas, H.	1993	" <i>Analogical Reasoning and Knowledge Generation in Organization Theory</i> ",	Organization Studies , 14, 3, pp. 323-346
Tushman, M. & B. Virany	1986	" <i>Changing Characteristics of Executive Teams in an Emerging Industry</i> ",	Journal of Business Venturing , pp. 37-49

Tushman, M., W. Newman & D. Nadler	1988	"Executive leadership and Organizational Revolution: Managing Incremental and Discontinuous Change", in Corporate Transformation: Revitalizing Organizations for a Competitive World , editors R.H. Kilmann, T.J. Covin & Associates, pp. 102-130.	Jossey-Bass, San Francisco
Tushman, M., W. Newman & E. Romanelli	1986	"Managing the Unsteady Pace of Organizational Revolution",	California Management Review , Fall, pp. 29-44
Umanath, N. & I. Vessey	1995	"Multi-Attribute Data Presentation and Human Judgment; A Cognitive Fit perspective",	Decision Sciences , 25, 5, pp. 795-823
Usono, A.	2000	"Attitude as a factor in the use of information and communication technology for global planning",	BITWorld'00 Conference , 1-3 June
Usono, A.	2001	"Can information technology help managers plan globally?"	Journal of Global Information Management , Jan-March, 9,1
Usono, A.	2002	"Organisational factors to the use of ICT for global planning",	Proceedings of the Third Multinational Alliance for the Advancement of Organisational Excellence Conference , November, pp. 351-358
Usono, A.	2002	"The place of ICT in global planning", in Advanced Topics in Global Information Management by F. Tan, editor, pp. 136-149.	Idea Group Publishing, London
Usono, A.	2003	"Towards developing measures for organisational variables which influence the use of ICT for global planning",	Proceedings of Conference on Information Science, Technology – Management (CISTM) , Cape Town, 28-29 October
Usono, A. & E. Falconer	2001	"Global planning with ICT: An Introductory Paper to a Research Project",	BIT'01 Conference , 30-31 October
Usono, A. & M.H.S. Kuofie	2006	"Conceptualisation of Cultural Dimensions as a Major Influence on Knowledge-Sharing,"	International Journal of Knowledge Management , 2, 1, pp. 16-25
Vermeulen, A.	1995	NEURO-LINK Training Manual.	NEURO-LINK, Pretoria, South Africa
Vollmerhausen, J. W.	1961	"Alienation in the Light of Karen Horney's Theory of Neurosis",	American Journal of Psychoanalysis , Vol. 21, No. 2, pp. 144-155
Wack, P.	1985a	"Scenarios: Shooting the Rapids",	Harvard Business Review , November-December: 63:6, pp. 139-150
Wack, P.	1985b	"Scenarios: Uncharted Waters Ahead",	Harvard Business Review , September-October: 63:5, pp. 73-89

Wack, P.	1985c	" <i>Scenarios: The Gentle Art of Re-perceiving</i> ",	Unpublished manuscript, Harvard Business School, Futures Research Quarterly, Summer
Warrick, D.D.	2002	" <i>Contemporary organization development: Current thinking and Applications</i> ",	Journal of Management Inquiry , September 1, 11, 3, pp. 305 -315.
Warrick, D.D. editor	1985	Contemporary Organizational Development.	Scott, Foresman & Company, Glenview, Ill.
Watkins, K. & V. Marsick	1993	Sculpting the Learning Organization.	Jossey-Bass, San Francisco
Watzlawick, P.	1978	The language of change.	Basic Books, New York
Watzlawick, P.	1990	Münchhausen's Pigtail: Or Psychotherapy and 'reality' -- Essays and Lectures.	Norton & Company, New York
Weick, K.E.	1995	Sensemaking in Organizations.	Thousand Oaks, Sage Press, California
Weick, K.E.	1989	"Theory construction as disciplined imagination",	Academy of Management Review , 14 (4), pp. 516-531
Weisstein, E.W.	1999	" <i>Hotelling T² Distribution</i> " in NIST/Sematech Engineering Statistics Internet Handbook , (1999 - 2005).	MathWorld - A Wolfram Web Resource, retrieved from http://mathworld.wolfram.com
Wertheimer, M	1924	"Gestalt Theory" in Source Book on Gestalt Psychology by W.D. Ellis.	Harcourt, Brace & Co., New York
White, M.J.	1983	" <i>Prominent publications in cognitive psychology</i> ",	Memory & Cognition , 11, pp. 423-427
Wick, C.W. & L.S. Leon	1993	The Learning Edge: How Smart Managers and Smart Companies Stay Ahead.	McGraw-Hill, Inc., New York
Winston, P.H.	1975	The psychology of computer vision.	McGraw-Hill, New York
Wittgenstein, L.	1922	Tractatus Logico-Philosophicus, translated by D.F. Pears & B.F. McGuinness, 1974 edition.	Routledge, London
Woodman. R & W. Pasmore	1987	Research in Organizational Change and Development, Vol 1.	JAI Press, Greenwich, Connecticut
Woodward, H. & S. Buchholz	1987	Aftershock: Helping people through corporate change.	John Wiley & Sons, Inc., New York
Wolfinger, R. & M. Chang	2003	" <i>Comparing the SAS GLM and MIXED procedure for repeated measures</i> ",	Annual SAS Users Group International Conference, Orlando, Florida
Wu, J.	2000	" <i>Business Intelligence: The Transition from Data into Wisdom</i> ",	Data Management Review Online , November , pp. 1-7, retrieved from jwu@baseconsulting.com
Xin, K.R. & J.L. Pearce	1996	" <i>Guanzi: Connections as Substitutes for Formal Institutional Support</i> ",	Academy of Management Journal , 39, pp. 1641-1658

Zakaria, N., A. Amelinckz, & D. Wilemon	2004	<i>"Working together apart? Building a knowledge-sharing culture for global virtual teams"</i> ,	Creativity and Innovation Management , 13, 1, March, pp. 15-29
Zangwill, O.L.	1972	<i>"Remembering revisited"</i> ,	Quarterly Journal of Experimental Psychology , 24, pp. 123-138
Zangwill, O.L.	1970	<i>"Sir Frederic Bartlett (1886-1969)"</i> ,	Quarterly Journal of Experimental Psychology , 22, pp. 77-81
Zdenek, M.	1983	The Right Brain Experience.	Right Brain Resources, Incorporated; Two Roads Publishing, New York
Zuboff, S.	1988	Age of the Smart Machine.	Heinemann, London
Zwart, D.R. & H.S. Resnick	2000	<i>"The Ten Things every Training Manager should know about KTM"</i> , Research Study.	Generations 21 Learning Systems, July