

# **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 denkpatriene 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 daaroor 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 denkwyse 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 vasgenaël 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 rassegroepe, 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 navorsingsgebied 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 hulpbronafdelings 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 hulpbronafdelings 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 hulpbronafdelings gepraat. Dit op sigself het 'n interne fokus by die menslike hulpbronafdelings 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 hulpbronafdelings gepoog om uit 'n waargenome gevoel van magteloosheid 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 werksekuriteit, 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 bouse 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 heenkome 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 konseptualiseer 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.

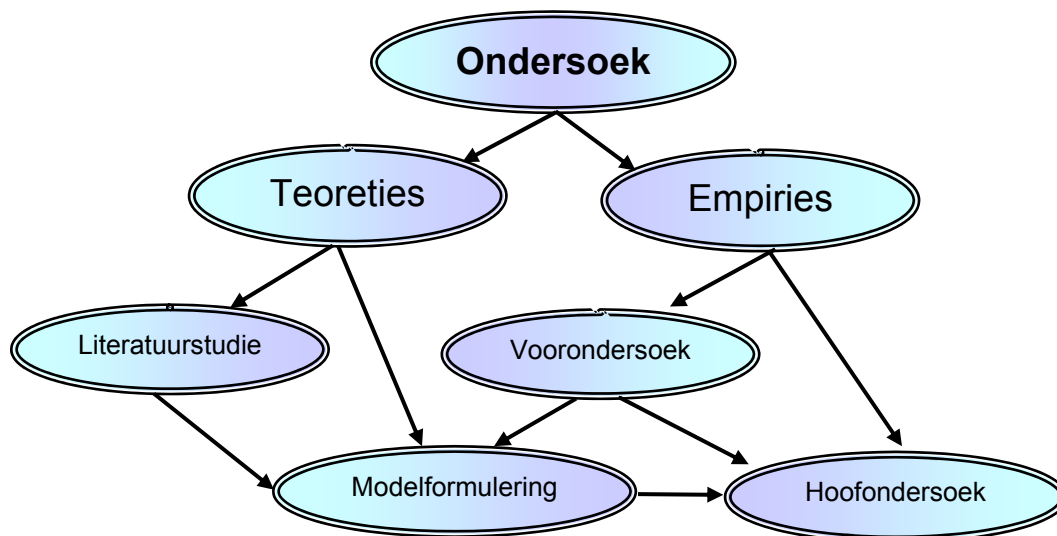
Opsommend sal 'n suksesvolle werkwinkel bydra tot die lewensgeluk, kwaliteit van werklewe en harmonieuse samelewing in 'n stresvolle leefwêreld. Daarby sal dit 'n koste-effektiewe proses daarstel wat proaktief op lewensvaardighede inwerk, in teenstelling met reaktiewe terapeutiese prosesse en medikasie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

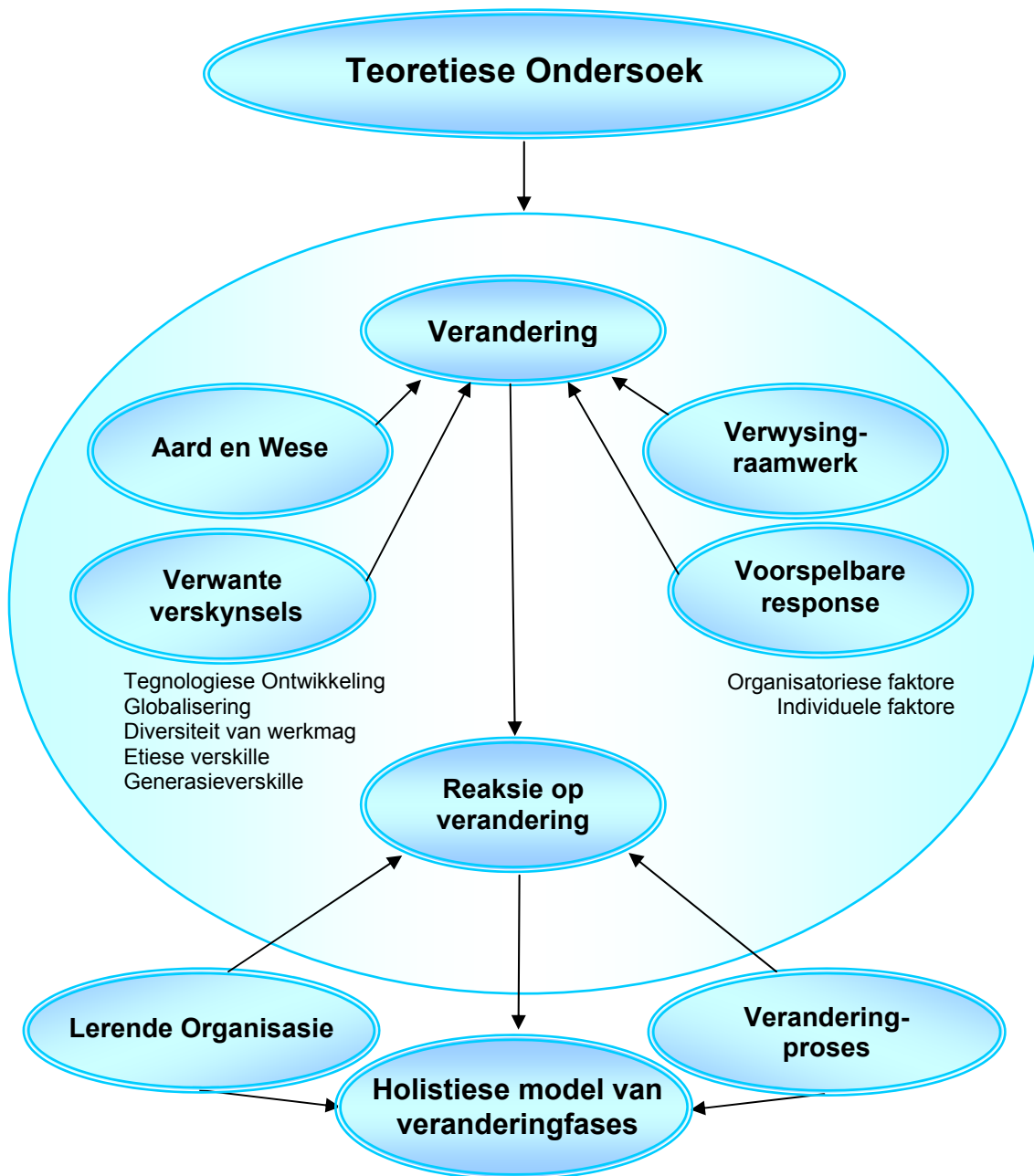
### **2.2.1 Die teoretiese ondersoek**

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 waarvoor 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.

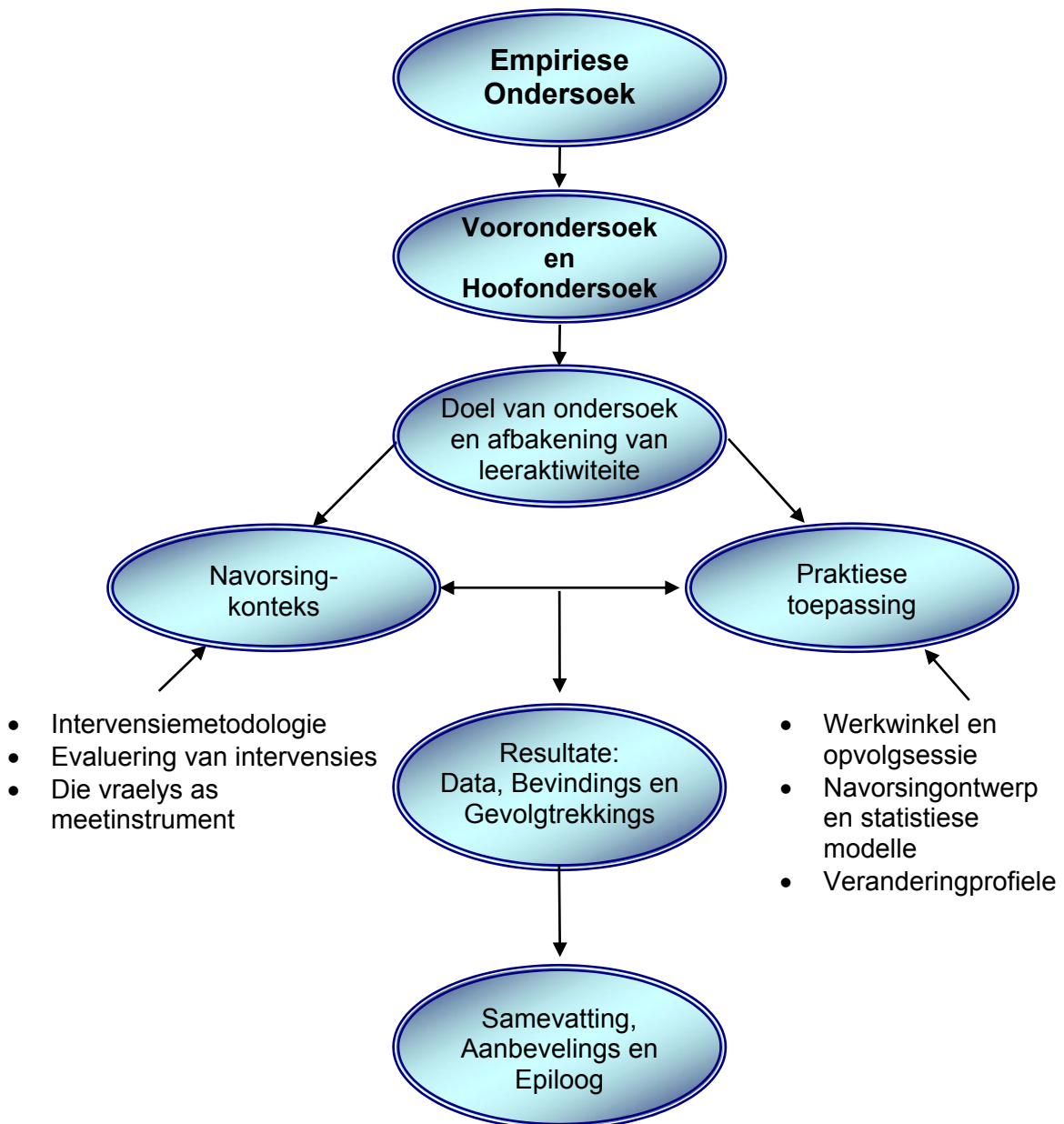
Ter afsluiting van die teoretiese ondersoek word individuele hulpverlening wat aan werknemers volgens die fases in die veranderingmodel verleen kan word, in hoofstuk 10 aangebied. 'n Toenemende getal organisasies implementeer radikale verandering met betrekking tot die wyses waarop hulle opereer en met 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 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 navorsingsgebied ten einde te bepaal watter praktiese vraagstuk in die sielkunde aangespreek moet word. Die navorsingsgebied 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 opvolgessie 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 genooides 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.

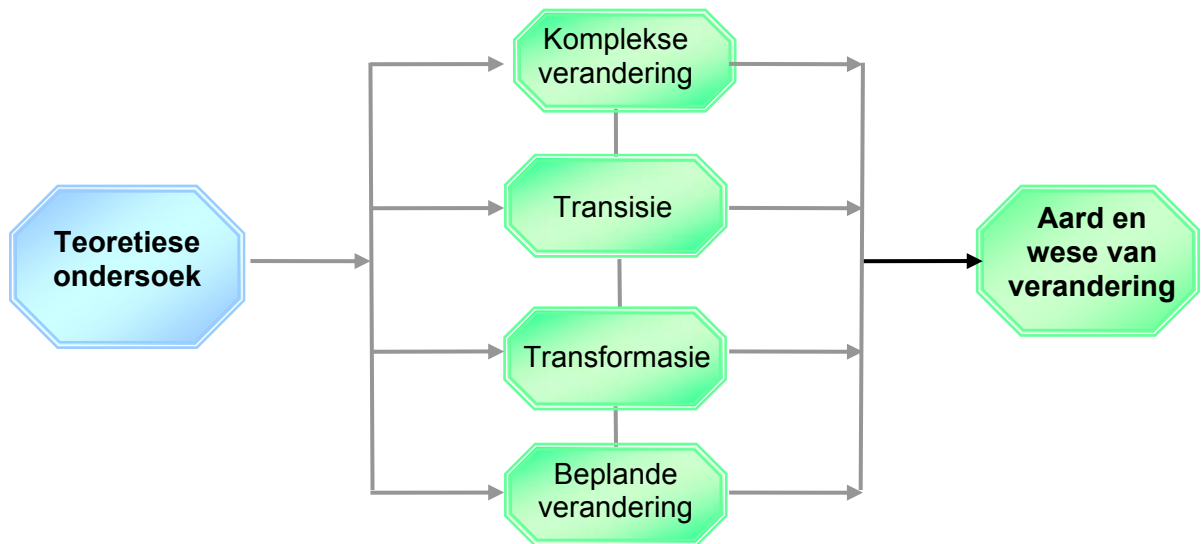
- In die lig van die aksienavorsingbenadering, is regterbreindenke ook aangewend. Die regterbrein is aangewend om na onderliggende betekenis te soek; patrone en tendense te bepaal; dinamiese kompleksiteit te ontrafel; van metafore gebruik te maak; verbeeldingryk met verslagdoening op te tree; generatiewe 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 opehart-operasie 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 ervaringsvorme 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 skrap 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 Bettie (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)*

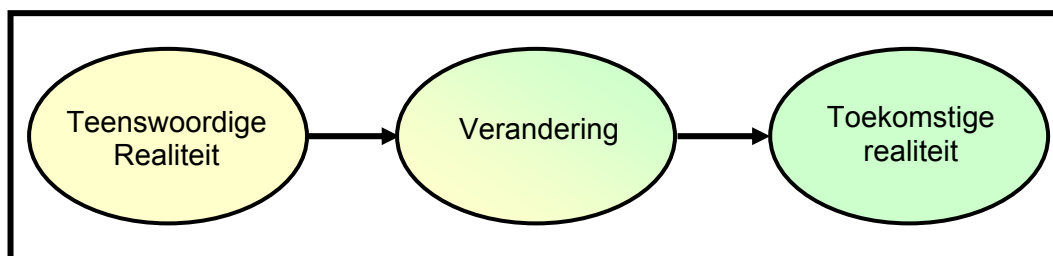
*Uitdr.: Alle verandering is nie 'n verbetering nie (Waarskuwing om versigtig te wees voordat jy jou lewenswyse, werk e.d. verander)"*

**“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.

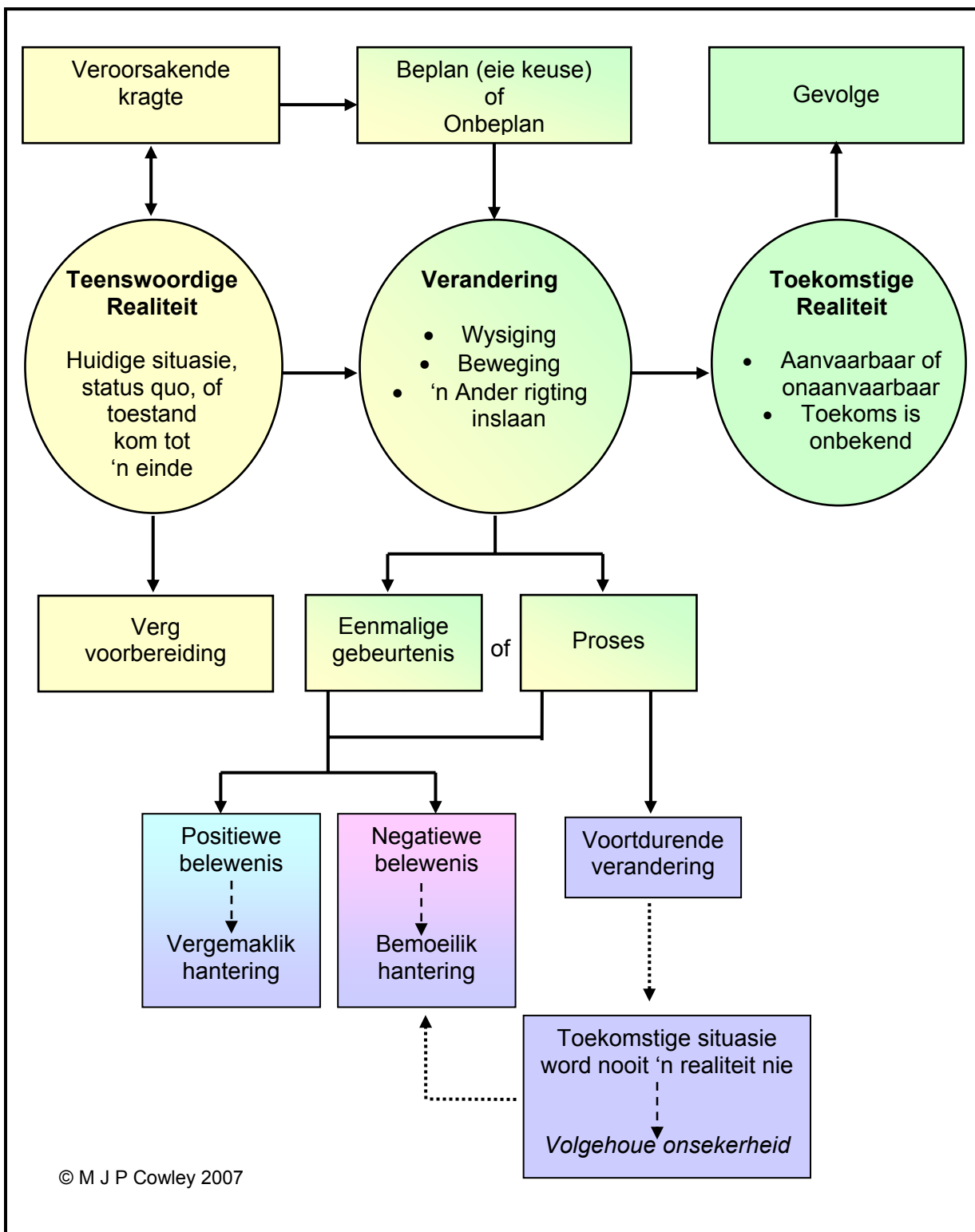
- 'n Belangrike aspek is dat indien 'n veranderingproses voortduur, die toekomstige situasie of toestand *nooit 'n realiteit* sal word nie. 'n Individu sal dus in volgehoue onsekerheid lewe, wat 'n invloed op sy of haar hantering van die verandering sal uitoefen, aangesien sluiting nie bereik word nie.

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)”*

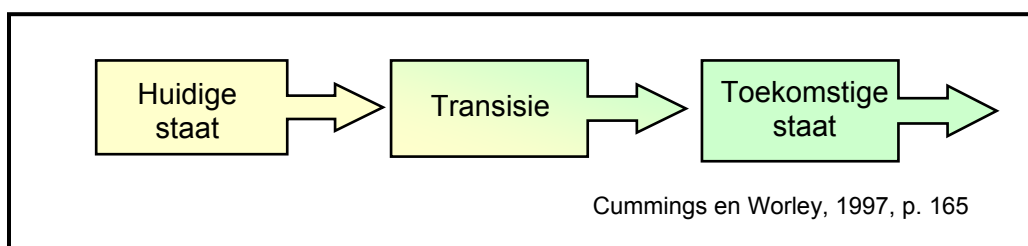
**Transisie** verwys na die oorgang tussen die twee state, naamlik die staat voor die verandering en die staat na die verandering. Dit dui beweging aan. Cummings en Worley (1997, p. G-8) definieer die begrip as volg:

**“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 toestande 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, magbasiswae 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.

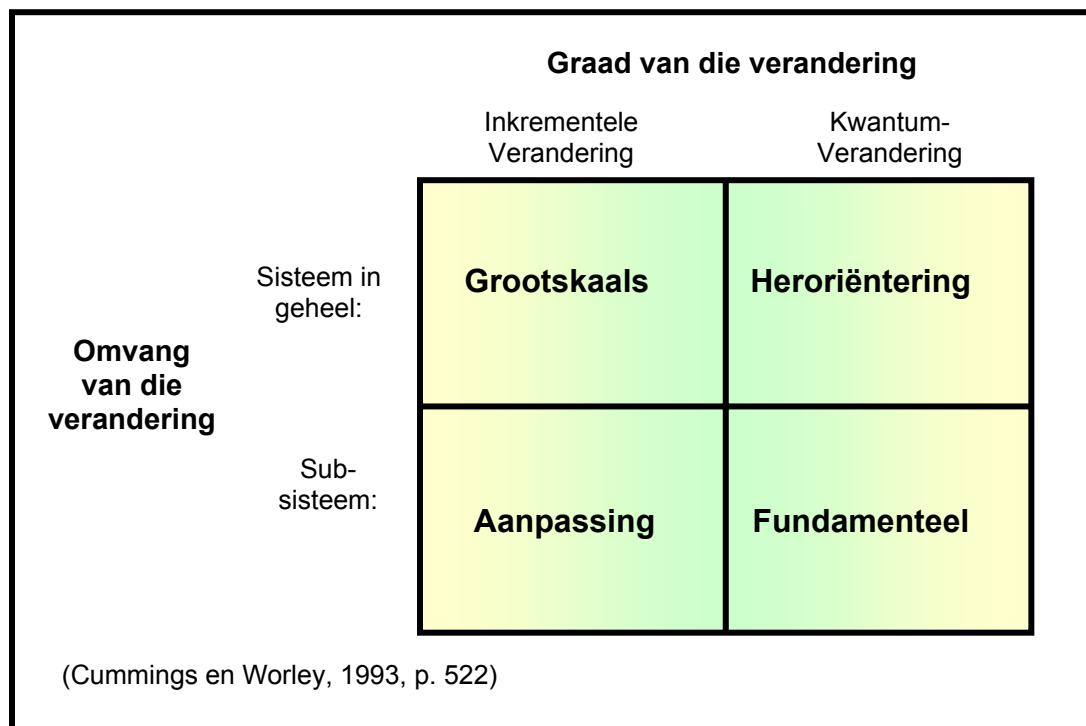
**“Planned change describes the systematic process of introducing new behaviors, structures, and technologies for addressing problems and challenges the organization faces. The behavioral focus deals with changes in member knowledge, skills, interactions, and attitudes. Often known as organizational 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 denkwysse. 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:

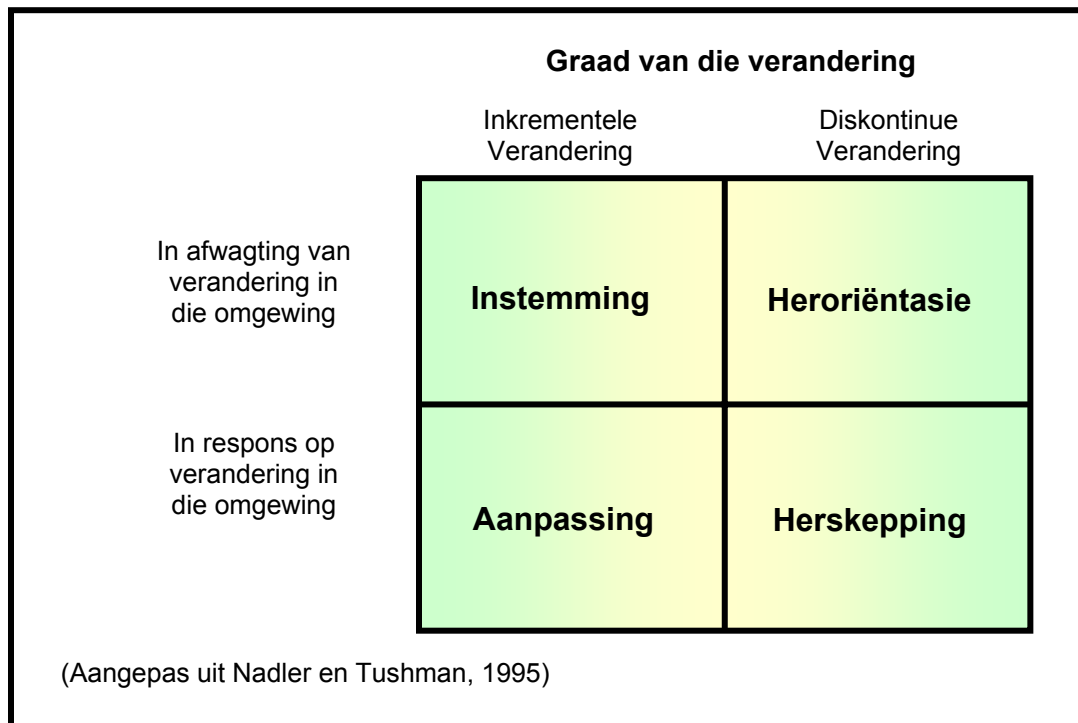
- **Groot skaalse verandering:** Dit behels inkrementele veranderinge aan die meeste van 'n organisasie se strukture en prosesse binne die konteks van die organisasie se bestaande strategie.
- **Aanpassing ("*Adaptation*"):** Dit behels inkrementele veranderinge aan sub sisteme van 'n organisasie, wat 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:

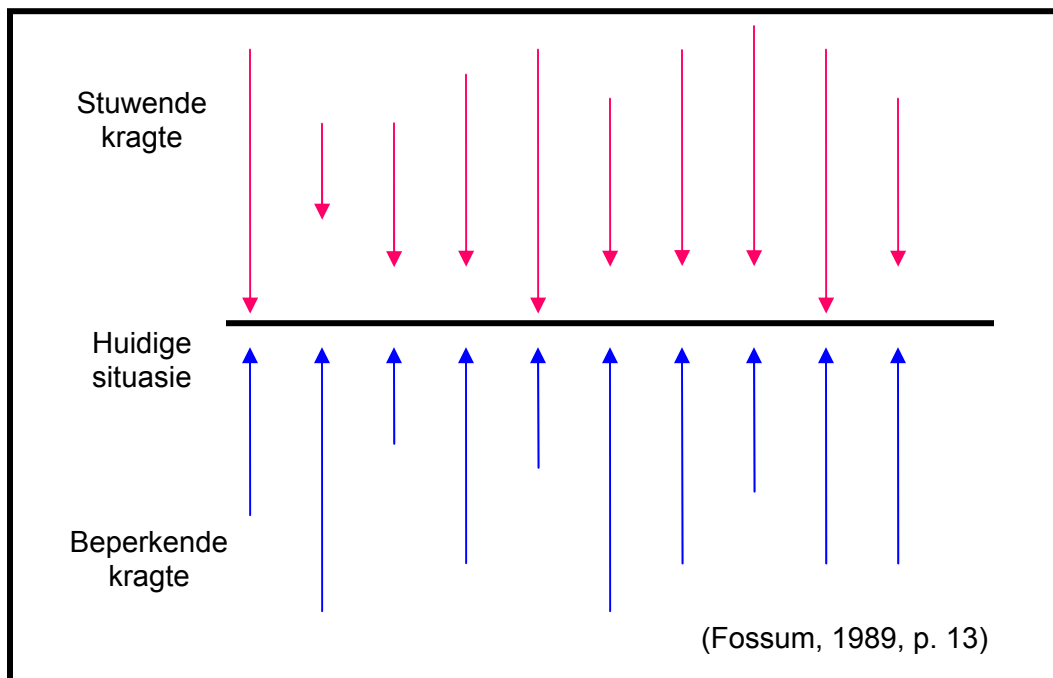
- Ontwikkel 'n behoefte aan verandering as deel van ontvriësing.
- Vestig 'n werksverhouding tussen die eksterne veranderingagent en die leierskap binne die organisasie wat die verandering begeer.
- Diagnoseer 'n kliënt se probleem in praktiese terme.
- Onderzoek alternatiewe roetes en doelwitte en besluit 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.

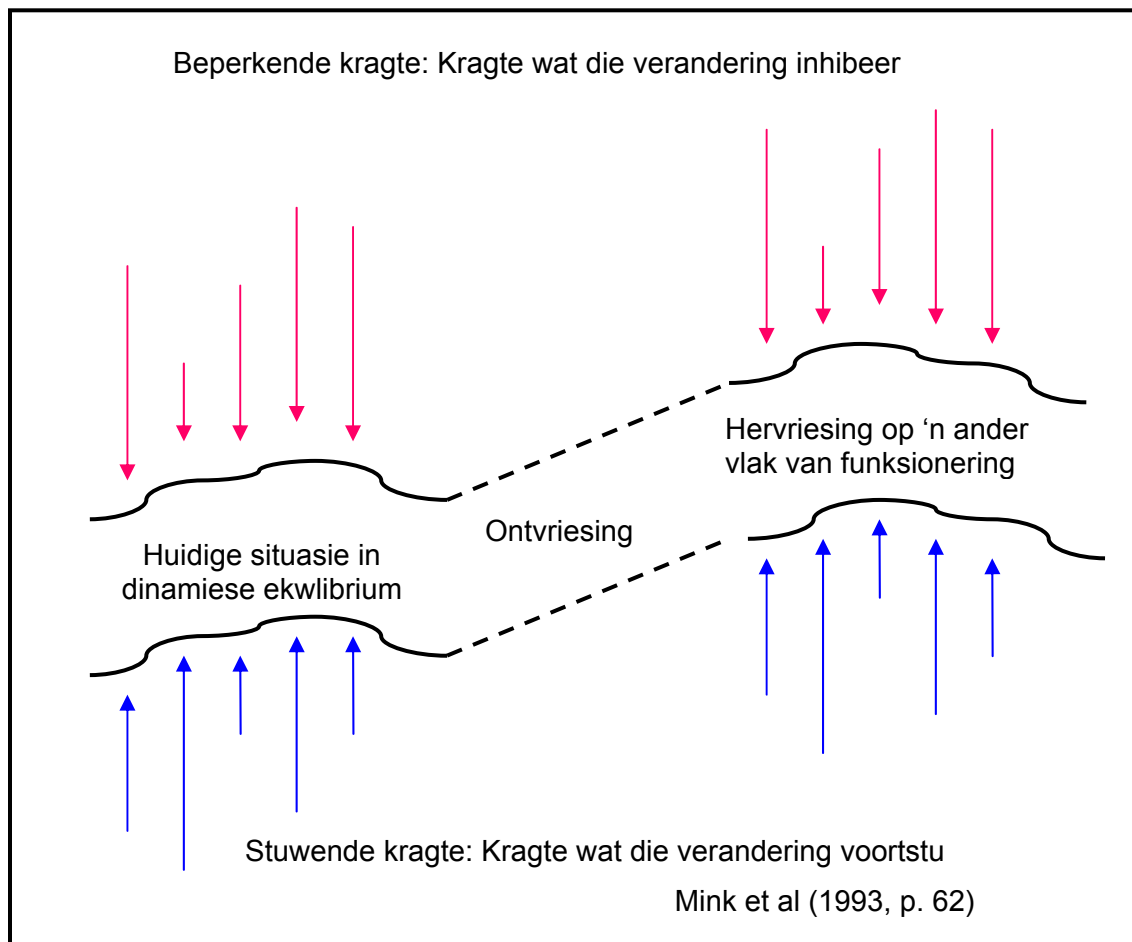
Du Brin (1979, p. 237) meen dat uitgebreide tweerigtingkommunikasie tydens die transisiefase nodig is om verandering suksesvol te implementeer. Dit beteken dat die veranderingagent eerder voorstelle moet maak wat deur 'n teikengroep bespreek moet word, as dat verandering voorskriftelik plaasvind. Die 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

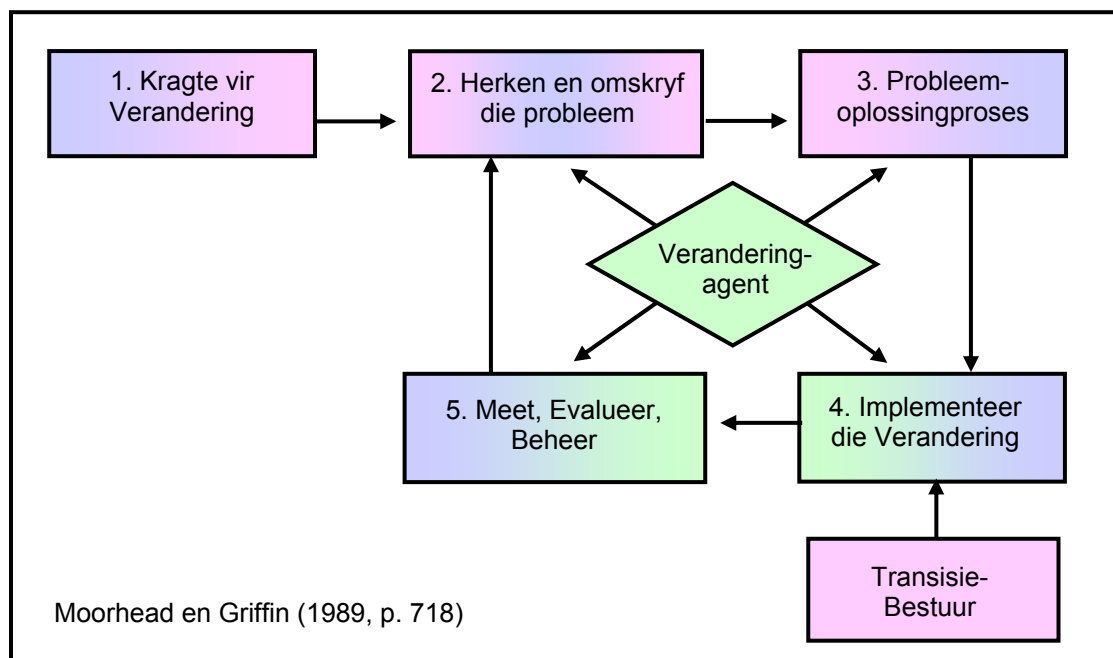
**D** = Praktiese eerste stappe op pad na 'n toekomstige staat

**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**



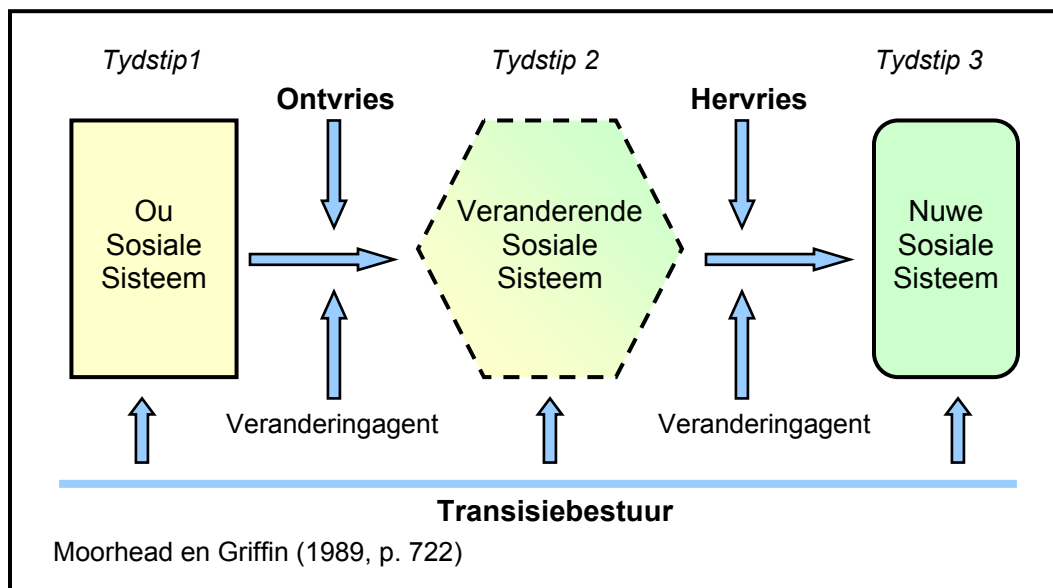
Die model word soos volg geïnterpreteer:

- 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. Tydstep 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.

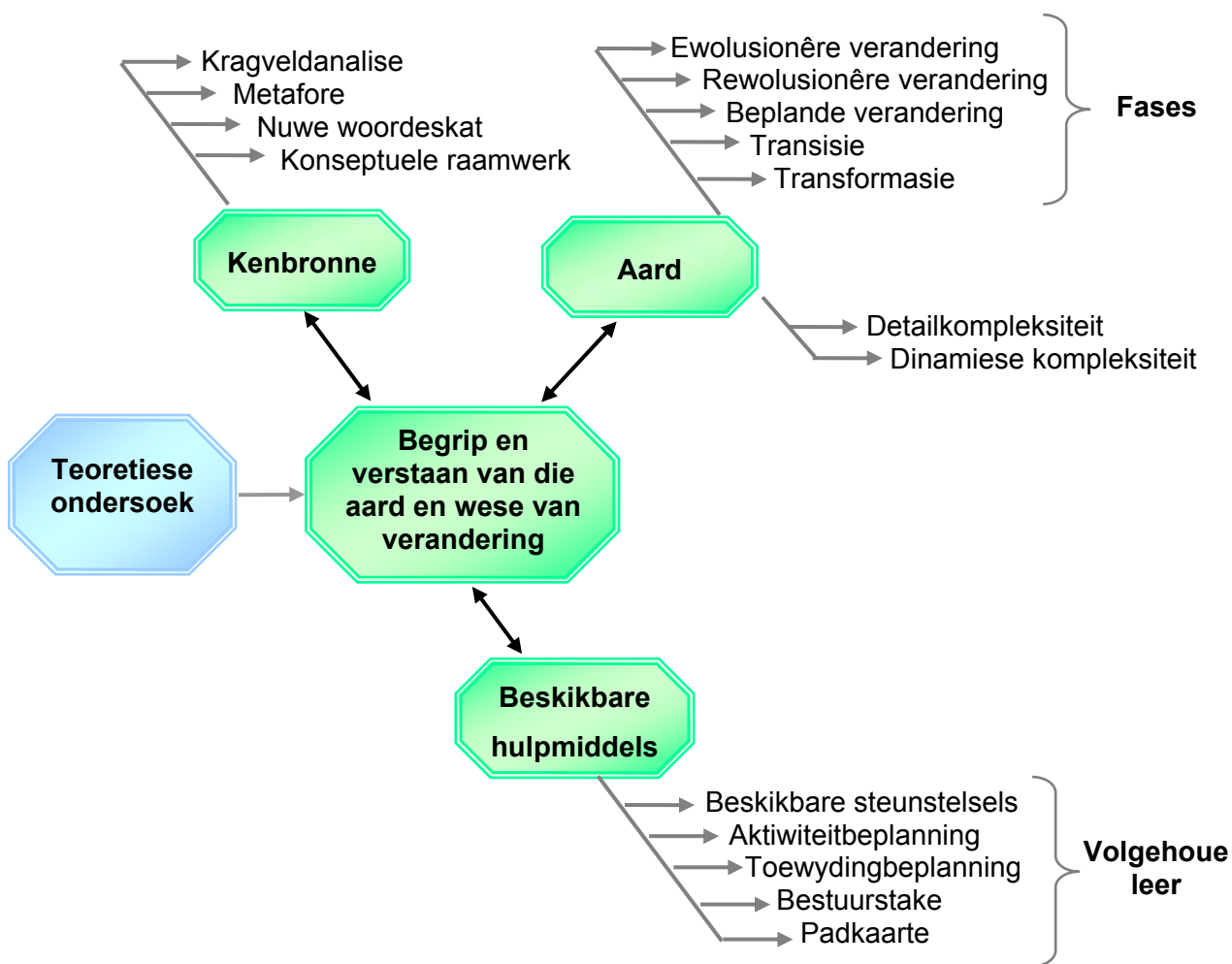
Die aksieleerbenadering beweeg weg van verandering as iets wat deur een groep mense (byvoorbeeld die leierskap) met 'n ander groep mense gedoen word, na 'n gesamentlike leerproses. French en Bell (1999, p. 130) tref 'n onderskeid tussen aksienavorsing as 'n proses en aksienavorsing as 'n benadering. 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**

