

**DIE EFFEKTIVITEIT VAN VERANDERINGSBESTUUR IN
ABSA BANK**

FREDERIK JACOBUS PELSER

Mini-dissertasie voorgelê ter gedeeltelike nakoming van die vereistes
vir die graad ***Magister in Besigheidsadministrasie*** aan die
Potchefstroomkampus van die Noordwes-Universiteit

Studieleier: Prof. L.D. Coetsee

November 2007

ERKENNING

Hiermee my opregte dank, waardering en erkenning aan:

- ✦ **my Skepper vir al die onverdiende genade waarsonder niks hiervan moontlik sou wees nie;**
- ✦ **my vrou, Marcharl, vir al die begrip, ondersteuning en opofferings;**
- ✦ **ons kinders, Chandré, Jacqueline en Kayla vir hul begrip en ondersteuning;**
- ✦ **my vader, Frik en moeder, Lulu vir al hul gebede en geloof in my;**
- ✦ **my skoonmoeder, Ina, vir al die liefde en motivering;**
- ✦ **Professor Leon Coetsee, wat as studieleier opgetree het, vir al die raad, geduld en motivering tydens laagtepunte;**
- ✦ **my studiegroep, “UBUNTU”, vir die hulp en ondersteuning deur die drie jaar;**
- ✦ **Mnr Francois Steyn, Algemene Bestuurder: Transformasie en Mensebestuur, ABSA Bank, vir die goedkeuring van die uitvoer van die studie en verskaffing van inligting;**
- ✦ **vriende en kollegas vir hulle begrip en ondersteuning;**
- ✦ **ABSA Bank vir die finansiële ondersteuning.**

OPSOMMING

DIE EFFEKTIWITEIT VAN VERANDERINGSBESTUUR IN ABSA BANK

Verandering is noodsaaklik in enige organisasie om effektiwiteit te verseker en mededingend te bly in die besigheidswêreld. Verandering moet effektief bestuur word om te verseker dat die gewenste resultate bereik word. Na aanleiding van gesprekke wat gevoer is met werknemers van ABSA Bank in die Noord-Kaapstreek, word die effektiwiteit van veranderingsbestuur in ABSA Bank bevraagteken, aangesien ontevredenheid uitgespreek is oor sekere elemente van veranderingsbestuur.

Die doel van hierdie studie is om die effektiwiteit van veranderingsbestuur in ABSA Bank te bepaal. Dit is noodsaaklik ten einde negatiewe ervarings en persepsies van werknemers aangaande verandering, wat kan lei tot weerstand en uiteindelik die mislukking van die veranderingsinisiatief, positief te verander.

Uit die literatuur blyk dit dat effektiewe veranderingsbestuur toegepas word indien die organisasie van 'n sterk veranderingsbestuurmodel gebruik maak en verseker dat die elemente daarbinne effektief bestuur word.

In die empiriese ondersoek van die studie is inligting deur middel van 'n vraelys verkry, wat aangedui het dat die veranderingsbestuurmodel nie effektief is nie en dat die elemente van veranderingsbestuur nie effektief bestuur word nie.

Aan die hand van die resultate word aanbevelings gemaak aan die bestuur van ABSA Bank wat daarop gerig is om die effektiwiteit van veranderingsbestuur te verbeter.

Sleuteltermes: Verandering, effektiwiteit, veranderingsbestuur, elemente, veranderingsbestuurmodel, ABSA Bank, bestuur.

ABSTRACT

THE EFFECTIVENESS OF CHANGE MANAGEMENT IN ABSA BANK

Change is inevitable for any organisation to ensure effectiveness and to stay competitive in today's business environment. Change should be managed proficiently to ensure that the required outcomes are achieved. Conversations with employees of ABSA Bank in the Northern Cape region revealed that the perception of the management of change is that it is less than effective due to general dissatisfaction regarding elements such as training, communication and support during change efforts.

The purpose of this study is to measure the effectiveness of change management in ABSA Bank. The importance of this being that negativity and wrong perceptions regarding change can lead to resistance that can destroy any potential change effort in ABSA Bank.

The literature study revealed that in order to manage change effectively, proven change management models are to be used and the elements within the model need to be managed convincingly.

A questionnaire was utilised as the measuring instrument in the empirical study to obtain information that underscored the questioning of the effectiveness of the change management model as well as the management of the elements in the model of ABSA Bank.

Recommendations are made to the management of ABSA Bank, based on the results of the study, on how to improve the level of effectiveness of the change management exercise in ABSA Bank.

Key words: Change, effectiveness, change management, elements, change management model, ABSA Bank, management.

INHOUDSOPGAWE

	Bladsy
OPSOMMING	iii
ABSTRACT	iv
HOOFSTUK 1: AARD EN OMVANG VAN STUDIE	1
1.1 INLEIDING	1
1.2 PROBLEEMSTELLING	3
1.3 DOELSTELLING VAN STUDIE	4
1.3.1 Primêre doelstellings	4
1.3.2 Sekondêre doelstellings	4
1.4 OMVANG VAN STUDIE	5
1.4.1 Studieveld	5
1.4.2 Geografiese omvang van studie	5
1.4.3 Struktuur van die studie	6
1.5 BEPERKINGE VAN STUDIE	6
1.6 OPSOMMING	7
HOOFSTUK 2: LITERATUURSTUDIE: VERANDERINGSBESTUUR EN DIE EFFEKTIEWE BESTUUR VAN VERANDERING	8
2.1 INLEIDING	8
2.2 VERANDERINGSBESTUURMODELLE EN DIE GEBRUIK DAARVAN	11
2.2.1 Lewin se beplande veranderingsmodel	11

2.2.2	Kotter se agt-stap model	14
2.2.3	Van Tonder se generiese veranderingsbestuurmodel	16
2.2.4	Tien beginsels vir effektiewe veranderingsbestuur	18
2.2.5	Aktiwiteite wat bydra tot effektiewe veranderingsbestuur	22
2.3	WENPRAKTYKE (“BEST PRACTICES”) EN DIE GEBRUIK DAARVAN	26
2.3.1	Belangrikste bydraende faktore tot veranderingsbestuur	27
2.3.2	Belangrikste hindernisse tot veranderingsbestuur	32
2.3.3	Voorgeskrewe model vir effektiewe veranderingsbestuur gebaseer op die navorsing van Prosci	34
2.4	SAMEVATTING	38
2.5	VERANDERINGSBESTUURMODEL IN ABSA BANK	41
 HOOFSTUK 3: INSAMELING VAN DATA, ANALISE EN RESULTATE		46
3.1	INLEIDING	46
3.2	ONTWERP VAN VRAELYS	47
3.3	INSAMELING VAN DATA	50
3.4	DATA-ANALISE	51
3.4.1	Beskrywende statistiek	51
3.4.2	Cronbach se alpha berekeninge	54
3.4.3	Gemiddeld van faktore	54
3.5	OPSOMMING	56

HOOFSTUK 4: BESPREGING VAN RESULTATE EN AANBEVELINGS	58
4.1 INLEIDING	58
4.2 BESPREGING VAN RESULTATE	58
4.2.1 Erkenning en vergoeding	58
4.2.2 Ondersteuning aan werknemers	59
4.2.3 Bemagtiging van werknemers	60
4.2.4 Effektiewe leierskap deur veranderingsproses	61
4.2.5 Kommunikasie	61
4.2.6 Onderrig en opleiding	62
4.2.7 Weerstand teen verandering	63
4.2.8 Verskaffing van inligting	64
4.2.9 Behoefte van verandering	64
4.2.10 Opsomming	65
4.3 AANBEVELINGS	66
4.3.1 Veranderingsbestuurmodel en strukture	66
4.3.2 Aanbevelings rakende faktore binne die veranderingsbestuurmodel	67
4.3.2.1 Erkenning en vergoeding	67
4.3.2.2 Ondersteuning aan werknemers	68
4.3.2.3 Bemagtiging van werknemers	68
4.3.2.4 Effektiewe leierskap deur veranderingsproses	69
4.3.2.5 Kommunikasie	69

4.3.2.6	Onderrig en opleiding	70
4.3.2.7	Bestuur van weerstand teen verandering	70
4.3.2.8	Behoeftte van verandering	71
4.3.2.9	Opsomming	71
4.4	LEEMTES VAN STUDIE	72
4.5	AANBEVELINGS VIR VERDERE NAVORSING	72
 BRONVERWYSINGSLYS		73
 BYLAE A		75
BYLAE B		79
BYLAE C		86
BYLAE D		90

LYS VAN FIGURE		Bladsy
Figuur 2.1	Organisatoriese ontwikkeling as 'n proses van verandering	9
Figuur 2.2	Lewin se beplande veranderingsmodel	13
Figuur 2.3	“Team responsibilities model”	34
Figuur 2.4	“Beehive of organisational competitiveness”	42
Figuur 3.1	Gemiddelde behaling per faktor	55

LYS VAN TABELLE		Bladsy
Tabel 2.1	Begin van spanaktiwiteite	35
Tabel 2.2	Ontwerp van aktiwiteite	36
Tabel 2.3	Implementeringsaktiwiteite	37
Tabel 2.4	Elemente en hul belangrikheid om effektiewe veranderingsbestuur te verseker	40
Tabel 3.1	Modelle en prosesse bespreek in die literatuurstudie	46
Tabel 3.2	Elemente en vrae gemik op elemente	47
Tabel 3.3	Beskrywende statistiek	52
Tabel 3.4	Cronbach se alpha tellings van elemente van verandering in sub-populasie steekproef in ABSA Bank	55

HOOFSTUK 1

AARD EN OMVANG VAN STUDIE

1.1 INLEIDING

Dit is alombekend in die hedendaagse sakewêreld dat verandering 'n onvermydelike deel van besigheid geword het. Om mededingend te bly, moet organisasies op hoogte bly met veranderinge in die besigheidswêreld en tegnologie. Daar is egter heelwat meer veranderinge waarby organisasies moet aanpas, byvoorbeeld:

- Die behoeftes en voorkeure van kliënte
- Mededingers (intern sowel as ekstern)
- Ekonomiese veranderinge
- Nuwe wetgewing
- Veranderinge in werknemers se verwagtinge
- Nuwe vereistes aangaande kennis en vaardigheidsvlakke van werknemers
- Veranderinge in die dissiplines van bestuur en leierskap.

Bogenoemde is slegs enkele voorbeelde van konstante verandering wat die besigheidswêreld direk beïnvloed en kan gekoppel word aan die vier hoof eksterne faktore van verandering soos beskryf deur Kreitner en Kinicki (2004:674), naamlik demografie, tegnologiese vooruitgang, verandering in die markte, en sosiale- en politieke druk.

Hierdie kragte van verandering is ook van toepassing op die banke in Suid-Afrika en juis daarom is dit belangrik dat hulle te alle tye op hoogte bly van die interne en eksterne kragte wat 'n invloed op hulle het. Betreffende ABSA Bank, het groot veranderinge begin in 1991, met die samesmelting van vier banke, naamlik Volkskas, Allied, United en Trustbank. Dit het wesentlike veranderinge teweeg gebring wat aandeelhouders, personeel en mededingers direk geraak het, aangesien 'n groot finansiële instelling geskep is met 'n nuwe visie, missie en waardes. 'n Nuwe kultuur moes gevorm word aangesien elk van die vier banke, wat saamgesmelt het, hul eie kultuur gehad het en geeneen van die kulture noodwendig algemeen aanvaarbaar sou word nie.

Na die samesmelting in 1991 het verskeie kragte verdere veranderinge genoodsaak. Hierdie kragte het ingesluit tegnologiese vooruitgang, die wyse waarop mededingers verander het, werknemers se behoeftes en vereistes, die uitdaging van die vestiging van 'n nuwe handelsmerk asook nuwe wetgewing, wat die wyse waarop bankbesigheid gedoen is, totaal verander het. Nuwe operasionele modelle is geïmplementeer om met die interne en eksterne veranderinge tred te hou, wat weer opsigself verdere verandering teweeg gebring het.

In 2005 het Barclays PLC, die meerderheidsaandeel in ABSA gekoop, wat 'n verdere sterk markkrag behels wat verandering aandryf, naamlik globalisering. Barclays se benadering tot die finansiële bestuur, mensebestuur prosesse en tegnologie verskil baie van dié van ABSA, wat dus verskeie verdere veranderinge teweeg gebring het.

Dit is dus duidelik dat verandering aan die orde van die dag is by ABSA Bank en dat dit veral die werknemers van die bank direk raak. Aangesien die werknemers, of dit senior bestuur, lynbestuur of grondvlak werkers is, verantwoordelik is vir suksesvolle beplanning, implementering en deurvoering van 'n veranderingsinisiatief, kan die belangrikheid van effektiewe veranderingsbestuur nie oorbeklemtoon word nie. Van Tonder (2004:161), stel dit duidelik dat organisasies, in die praktyk, nie besef dat volhoubare verandering afhanklik is van die wyse waarop organisasies die aard en verwagtinge van persoonlike (individuele) verandering, in ag neem nie. Verandering moet dus effektief bestuur word om te verseker dat die einddoel van veranderingsprojekte bereik word en volhoubaar kan wees, met inagneming van die werknemers.

Sedert die samesmelting van die vier banke in 1991, is veranderingsbestuur- modelle geïmplementeer in ABSA Bank, met spesifieke fokus op probleemoplossing. Dit het ingesluit opleidingskursusse in veranderingsbestuur vir bestuurders, die totstandkoming van forums om verandering te ondersteun, en die aanwysing van leiers van verandering in al die Strategiese Besigheidseenhede. Spesialiste is aangewys in die mensebestuur afdelings om op veranderingsbestuur te fokus en ondersteuning te gee aan top-en lynbestuur met die implementering en deurvoer van verandering. Daar is ook afdelings

gestig om werknemers te ondersteun met enige vroe en/of probleme wat ervaar mag word met verandering.

1.2 PROBLEEMSTELLING

Daar is dus baie van die bank se kant gedoen om te verseker dat verandering wel plaasvind wanneer nodig, en om hierdie veranderinge effektief te bestuur. Dit wil egter voorkom, uit gesprekke wat gevoer is met werknemers op verskillende vlakke in die bank en wat afkomstig is van verskillende afdelings in die bank, dat hul persepsie is dat verandering nie effektief bestuur word nie. Die stelling word gegrond op ontevredenheid wat afgelei kon word oor aspekte soos opleiding, ondersteuning, kommunikasie en hulpverlening aangaande veranderinge en die bestuur daarvan.

Alhoewel baie moeite gedoen is om verandering in ABSA Bank effektief te bestuur en dat dit gegrond is op 'n veranderingsbestuurmodel, is daar tog vraagtekens oor belangrike aspekte. Soos reeds aangedui is deur die inligting en reaksies van werknemers op vroe wat gevra is aangaande verandering in ABSA Bank en die bestuur daarvan, blyk dit dat die effektiwiteit daarvan bevraagteken kan word. Sekere aspekte van veranderingsbestuur word gesien as wel doelmatig en doeltreffend te wees en dat dit goed bestuur word, maar ander nie. Uit gesprekke is die gevoel gekry dat daar weerstand teen van die veranderinge is. Dit kan fataal wees as weerstand beoogde veranderinge in die wiele ry. Dit word gestaaf deur die volgende, "*Resistance to change probably represents the single most important threat to successful organisational reform and/or transformation*" (Coetsee, 2002:190).

Die ondersteuning en toewyding van werknemers ten opsigte van enige verandering, speel 'n belangrike rol in die sukses van die verandering. Effektiewe veranderingsbestuur is dus baie belangrik om die voortbestaan van ABSA Bank te verseker. Die probleem waarop dus gefokus word is die mate waartoe verandering in ABSA Bank effektief bestuur word al dan nie.

1.3 DOELSTELLINGS VAN DIE STUDIE

Die doelstellings van die studie is primêr en sekondêr van aard.

1.3.1 Primêre doelstellings

Die primêre doelstellings van die studie is om vas te stel of:

- Veranderingsbestuurbeginsels wel in ABSA Bank toegepas word.
- Veranderingsbestuur gegrond is op erkende teoretiese modelle en teorieë van veranderingsbestuur.
- Veranderingsbestuur in ABSA Bank aan die effektiwiteitskriteria voldoen en in watter mate.
- Aanbevelings te maak en riglyne te verskaf vir die bevordering van effektiewe veranderingsbestuur in ABSA Bank.

1.3.2 Sekondêre doelstellings

Om bogenoemde primêre doelstellings te bereik, word die volgende sekondêre doelstellings gestel:

- Die identifisering van teoretiese modelle asook kriteria van effektiewe veranderingsbestuur.
- Die ontwikkeling van 'n instrument om die effektiwiteit van veranderingsbestuur in ABSA Bank te meet, gebaseer op die geïdentifiseerde veranderingsbestuurmodelle en effektiwiteitskriteria.

1.4 OMVANG VAN STUDIE

1.4.1 Studieveld

Die studie sal bestaan uit 'n literatuurstudie sowel as 'n empiriese studie.

Die literatuurstudie bestaan uit 'n bespreking van teoretiese modelle en teorieë van veranderingsbestuur, insluitende 'n bespreking van kritiese elemente binne hierdie modelle en teorieë om effektiewe veranderingsbestuur te verseker.

Engelse konsepte, “benchmarks” en “best practices”, sal in hierdie studie onderskeidelik as “wenresepte” en “wenpraktyke” vertaal word. Wenresepte en -praktyke vir effektiewe veranderingsbestuur asook 'n voorgestelde model, soos bepaal deur hierdie navorsing, sal ook bespreek word.

Die empiriese studie behels die ontwerp van 'n meetinstrument waarmee vasgestel sal word hoe effektief verandering in ABSA Bank bestuur word. Inligting sal van ABSA Bank se hoofkantoor verkry word oor die veranderingsbestuurmodelle in gebruik om dit te evalueer teen die teoretiese- en voorgestelde modelle.

Die literatuur en empiriese studies sal lei tot bevindinge aangaande die effektiwiteit van veranderingsbestuur in ABSA Bank waarna aanbevelings gemaak sal word ter verbetering van bestaande veranderingsbestuursprosesse.

1.4.2 Geografiese omvang van die studie

Die navorsing vir die studie sal gedoen word in sekere takke van ABSA Bank in die Noord-Kaap. Hierdie takke sluit in: Kimberley; Upington; De Aar; Warrenton; Jan Kempdorp; Hartswater; Kuruman; Kathu; Postmasburg; Douglas; Hopetown en Petrusville. Alle werknemers in die takke word by die navorsing betrek om sodoende 'n verteenwoordigende mening van werknemers uit alle besigheidseenhede in hierdie takke te verkry.

1.4.3 Struktuur van die studie

Die studie bestaan uit die volgende hoofstukke:

HOOFSTUK 1 handel oor die aard en omvang van die studie, insluitend die probleemstelling en die doelstellings van die studie.

HOOFSTUK 2 bevat 'n literatuurstudie oor veranderingsbestuurmodelle en teorieë asook die kritiese elemente om effektiewe veranderingsbestuur te verseker. 'n Bespreking van navorsing oor veranderingsbestuur, insluitend 'n voorgestelde model na aanleiding van die navorsing, asook die kritiese elemente binne die model word gedoen. Laastens word die veranderingsbestuurmodel wat tans in ABSA Bank gebruik word, bespreek.

HOOFSTUK 3 handel oor die ontwerp van 'n vraelys vir die insameling van data, die insamelingsproses, asook die verwerking en vertolking van die inligting wat uit die data verkry word.

HOOFSTUK 4 bevat die resultate van die studie asook aanbevelings om effektiwiteit van veranderingsbestuur in ABSA Bank te bevorder.

1.5 BEPERKINGE VAN DIE STUDIE

Gegewe die aard van die navorsing, kan die volgende as beperkinge gesien word:

- Die empiriese studie word gedoen onder die werknemers van ABSA Bank in sekere takke in die Noord-Kaap streek. Die steekproefpopulasie wat gebruik word sal dus nie verteenwoordigend wees van die totale ABSA-personeelkorps in Suid-Afrika nie, maar slegs 'n gedeelte van een streek, en dit is dus nie noodwendig 'n ware weergawe van die totale werknemerskorps in Suid-Afrika nie.

- Tweedens is daar verskeie produk- en strategiese besigheidseenhede in ABSA Bank waarvan almal nie in die takke wat by die ondersoek betrek word, voorkom nie. Aangesien elke besigheidseenheid sy eie bestuur het (tot op seniorbestuurvlak) wat verantwoordelik is vir die veranderingsbestuur in hul besigheidseenheid, kan die relevansie van die navorsing ten opsigte van besigheidseenhede wat nie getoets is nie, bevraagteken word.

1.6 OPSOMMING

Verandering is belangrik vir finansiële instellings om volgehoue groei en mededingendheid te verseker. Daar word staatgemaak op werknemers se volgehoue ondersteuning en toewyding ten opsigte van veranderingsprojekte, om die sukses daarvan te verseker. Veranderingsbestuur is dus 'n kritiese faktor om 'n organisasie soos 'n bank se vermoë om mee te ding, te bevorder. Om ondersteuning van en toewyding aan verandering te verbeter sal daar met die studie gepoog word om die effektiwiteit van veranderingsbestuur in 'n finansiële instelling te bepaal. ABSA Bank word gebruik as finansiële instelling vir die doel van die studie.

Die studie sal begin met 'n literatuurstudie, gevolg deur 'n empiriese studie. Die literatuurstudie sal gebruik word as agtergrond waarteen die empiriese studie gedoen sal word, asook vir die doel van interpretasie van die bevindinge van die empiriese studie. 'n Vraelys, tesame met inligting wat verkry is vanaf ABSA Bank se hoofkantoor, sal gebruik word in die empiriese studie. Die studie sal afgesluit word deur die bevindinge te bespreek en aanbevelings te doen oor hoe om effektiewe veranderingsbestuur in ABSA Bank te verbeter.

HOOFSTUK 2

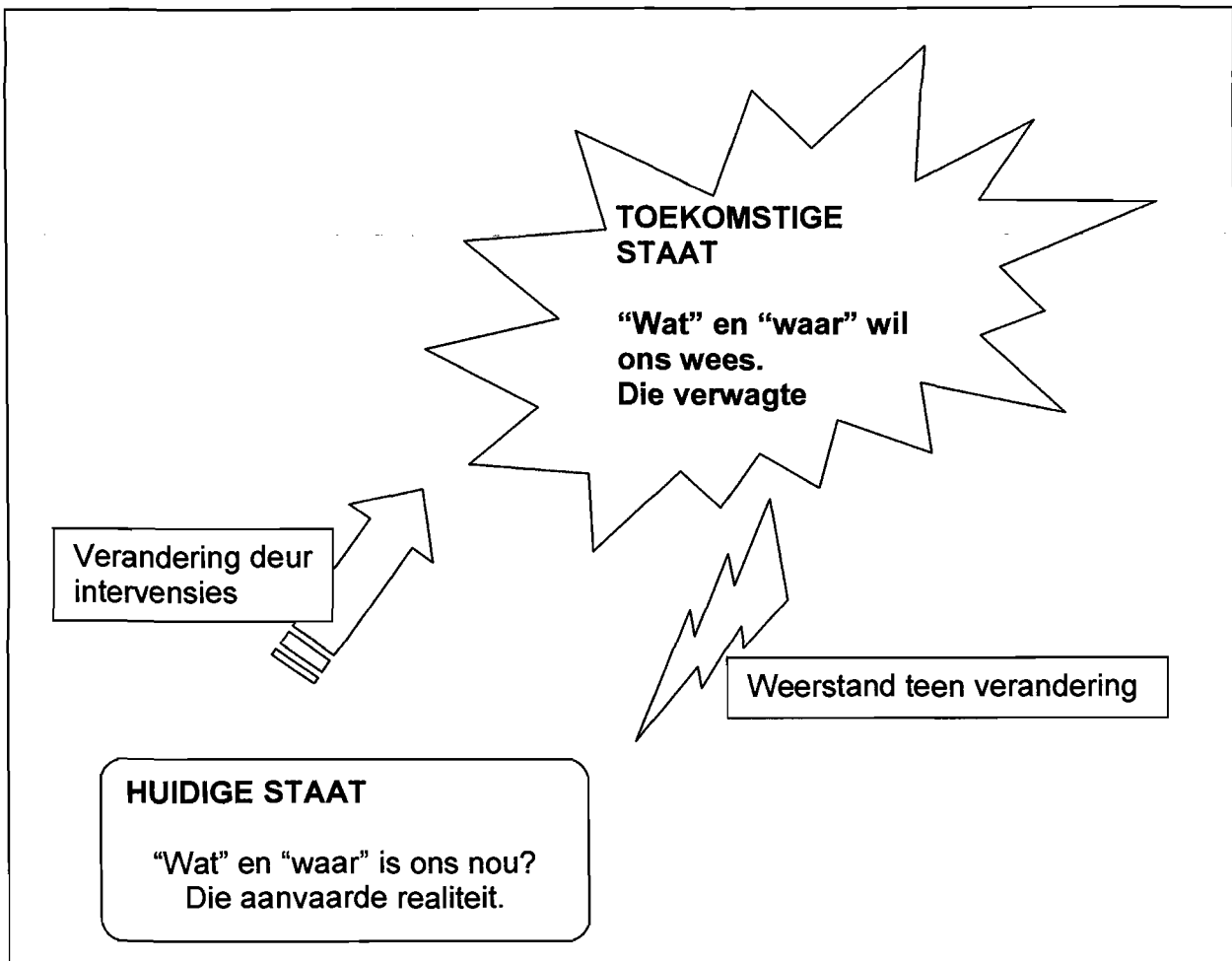
LITERATUURSTUDIE: VERANDERINGSBESTUUR EN DIE EFFEKTIEWE BESTUUR VAN VERANDERING

2.1 INLEIDING

Die primêre doel van die studie is om navorsing te doen oor faktore wat bydra tot effektiewe veranderingsbestuur en om te bepaal tot watter mate ABSA Bank se veranderingsbestuur inisiatiewe hieraan voldoen. Dit is dus belangrik om te verstaan wat die konsep verandering behels, waarom verandering plaasvind en hoekom en hoe dit bestuur moet word.

Volgens Spencer (2005:9), is die uitsluitlike doel van verandering, om die organisasie te verbeter deur die bestaande werksyuses te verander. Dit behels byvoorbeeld vermindering van kostes, verbetering van winste, probleemoplossing en die vloeï van inligting in die organisasie. Veranderingsbestuur word deur Spencer (2005) gedefinieer as die proses, hulpmiddele en tegnieke wat gebruik word om mense te bestuur in die veranderingsproses, ter bereiking van die gewenste staat van die organisasie.

Coetsee (2002:188) beskryf die einddoel van verandering as die versekering van effektiewe oorlewing van die organisasie en die verbetering van die kwaliteit van werkslewe van die werknemers. Veranderingsbestuur word deur die outeur beskryf as 'n proses, soos verduidelik in figuur 2.1. Hierdie, oënskynlik eenvoudige diagram toon die dinamika van die sleutelemente van 'n beplande veranderingsproses. Dit kan veranderinge insluit om die effektiwiteit van die organisasie te verhoog, werkstevredenheid te verbeter, verandering in tegnologie te hanteer, samesmeltingsveranderinge en dies meer.



Figuur 2.1: Organisatoriese ontwikkeling as 'n proses van verandering (Coetsee, 2002:189.)

Die vier elemente van die figuur kan soos volg beskryf word:

a) Die huidige staat van die organisasie

Dit is belangrik om te verstaan dat verandering nie moet plaasvind bloot ter wille van verandering nie. Daar moet werklike redes (bepaalde doelstellings) wees vir enige verandering, byvoorbeeld om die organisasie meer koste- effektief te maak. Die veranderingsproses begin dus deur 'n diagnose van die huidige staat van die organisasie, dit wil sê wat verander moet word tot voordeel van die organisasie.

b) Die verlangde toekomstige staat van die organisasie

Soos bo genoem, moet enige verandering met 'n doel plaasvind en die doel moet tot voordeel van die organisasie wees. Wat die organisasie hoop om te bereik deur die beplande verandering word die toekomstige staat, soos in figuur 2.1 geïllustreer. Hierdie verandering word teweeg gebring deur die implementering van sekere beplande intervensies en die effektiewe bestuur van hierdie intervensies.

c) Verandering deur beplande intervensies

Hierdie element van figuur 2.1 verwys na al die intervensies, tegnieke, benaderings en aksies om te verseker dat die beplande verandering geïmplementeer, gemonitor en bestuur word. Die sukses en bereiking van die verlangde toekomstige stand, hang af van die effektiwiteit van hierdie fase.

d) Weerstand teen verandering

Soos reeds in hoofstuk een genoem, word die effektiewe bestuur van hierdie aspek van verandering deur heelwat waarnemers gesien as 'n kritieke proses in effektiewe verandering. Dit is veral relevant by transformasies (grootskaalse veranderings), waar verandering in visies en organisasie- kultuur plaasvind.

Effektiewe verandering vereis dat aandag aan al vier hierdie elemente gegee word.

In aansluiting by hierdie siening beskryf Nadler (1997:74) vyf fases van verandering:

- Herkenning van 'n veranderingsimperatief
- Ontwikkeling van 'n gedeelde visie
- Implementering van verandering
- Konsolidering van verandering
- Volhoubaarheid van verandering

Die rede of doel van verandering, wat genoodsaak word deur die druk of invloed van interne en/of eksterne faktore, moet eerstens herken word, waarna die totale veranderingsbestuurproses, beginnende met die formulering van 'n gedeelde visie, bestuur moet word. Die bestuur van die veranderingsproses sluit in verandering van die bestaande

visie indien nodig, beplanning van die veranderingsproses, implementering van verandering, konsolidering en volhouding van verandering en die evaluering van die effektiwiteit van die veranderingsproses. Alhoewel weerstand teen verandering nie deur Nadler (1997:74) as 'n aparte fase beskryf word nie, behoort dit deel te wees van 'n veranderingsproses. "*Based on years of close observation, I can assure you that transition states always feature three characteristics that if ignored, carry the potential to kill any change initiative*" (1997:75.) Hy verwys dan na onstabilliteit, onsekerheid en spanning, wat direk verband hou met weerstand teen verandering.

Die twee veranderingsprosesse, hierbo bespreek, dui daarop dat, as gevolg van bepaalde interne en eksterne kragte, is verandering nodig, en begin so 'n veranderingsproses met die identifisering van die spesifieke behoefte vir die verandering. Die doel van verandering moet wees om die organisasie self, of van sy sub sisteme se funksionering, te verbeter en so sy oorlewing te verseker. Sekere intervensies of aksies moet ingestel word om die veranderingsproses te inisieer, te fokus en te bestuur om uiteindelik die verlangde toekomstige staat te bereik. Dit is ook uiters belangrik om sensitief te wees vir weerstand teen verandering en dit pro-aktief te bestuur om effektiewe verandering in die hand te werk.

2.2 VERANDERINGSBESTUURMODELLE EN DIE GEBRUIK DAARVAN

Daar bestaan 'n groot aantal veranderingsbestuurmodelle wat in die literatuur beskryf word en gevolglik sal slegs enkeles hier bespreek word. Die doel is om die bestaande modelle wat gebruik word in ABSA Bank te evalueer teen van hierdie teoretiese modelle.

2.2.1 Lewin se beplande veranderingsmodel

Kurt Lewin se veranderingsmodel (1952) is een van die oudste en bekendste veranderingsmodelle. Alhoewel daar kritiek teen die eenvoud van die model is, is dit juis hierdie eenvoud wat die model so gewild maak onder skrywers en veranderingspraktisyns. Van Tonder (2004:207) sê dat die model dalk nie gesofistikeerd genoeg is nie en nie spesifieke, diepliggende riglyne daarstel nie, maar dat die krag van die model juis lê in die ongekompliseerde, tog effektiewe, veranderingsbestuurproses wat voorgestel word. Die model behels drie stappe naamlik ontvriësing, beweging, en hervriësing. (French, Bell &

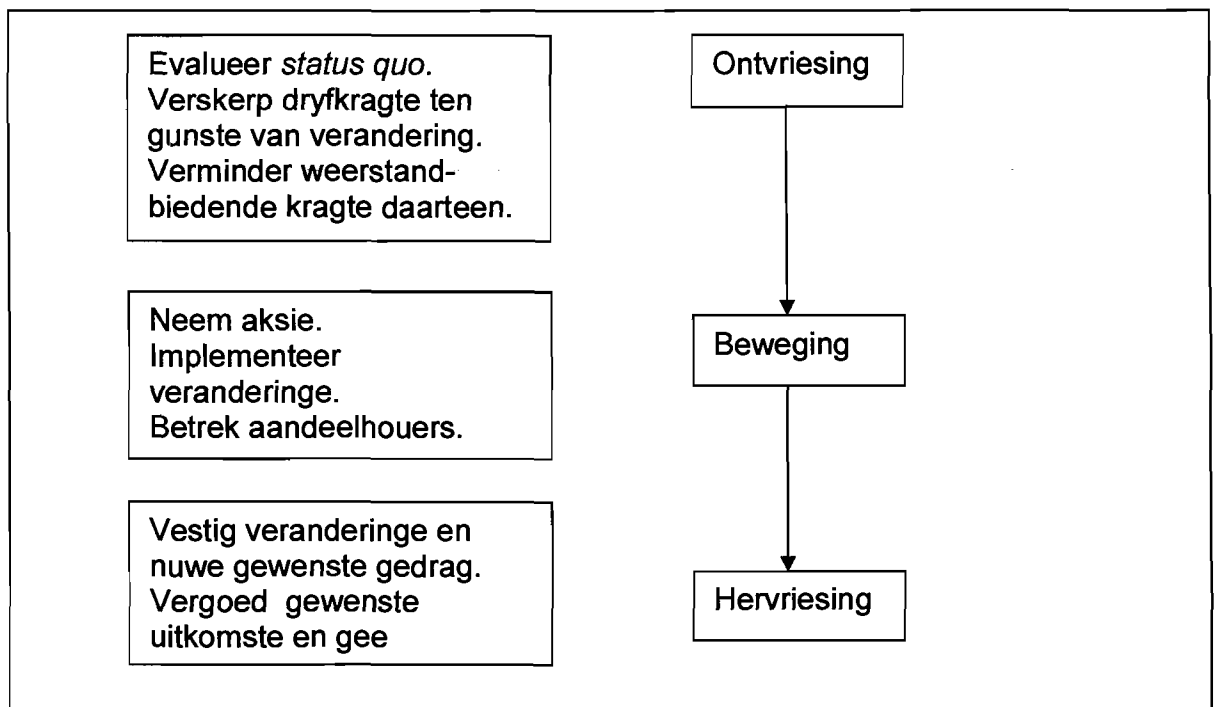
Zawacki, 2000:391). Die proses word in figuur 2.2 verduidelik. Die onderliggende beginsel is dat die dryfkragte van verandering die weerstandbiedende kragte moet oorheers om te verseker dat verandering wel plaasvind. Die drie fases kan as volg beskryf word: (Cummings & Worley, 2005:23)

➤ **Ontvriësing van huidige staat**

In hierdie stap word die huidige staat van die organisasie, en/of probleem in die organisasie, gedefinieer, die dryfkragte vir en die weerstandbiedende kragte teen die verandering uitgelig, en die gewenste toekomstige staat na die verandering uitgebeeld. Dit kan geskied deur die beskikbaarstelling van inligting wat toon dat die huidige stand van die organisasie die bereiking van die gewenste staat negatief beïnvloed. Indien dit reg geskied, kan dit die motiveringsvlakke om te verander, positief beïnvloed.

➤ **Beweging**

Tydens hierdie stap vind al die intervensies plaas om die organisasie te beweeg van die huidige na die toekomstige staat. Hierdie intervensies sluit in die kweek van nuwe gedrag, skep van waardestelsels, wysigings van strukture in die organisasie, asook prosesse.



Figuur 2.2: Lewin se beplande veranderingsmodel

(Kurt Levin (1952:13) soos weergegee in Cummings & Worley, 2005:23)

➤ **Hervriessing**

Tydens hierdie fase word die nuwe, gewenste staat van die organisasie, wat nou bereik is, gevestig. Dit geskied deur gebruik te maak van ondersteunende meganismes soos die kultuur van die organisasie, norme en beleidsriglyne, strukture, en baie belangrik, vergoeding en erkenning vir die gewenste gedrag. In die hedendaagse vinnig-veranderende organisasies is hervriessing waarskynlik van korte duur, voor die volgende reeks veranderinge plaasvind.

Die elemente van Lewin se model sal gebruik word in die empiriese studie. Hierdie faktore is die bepaling van die huidige staat in die organisasie, implementering (beweging) van veranderingsprosesse en vestiging van die nuwe staat.

2.2.2 Kotter se agt-stap model

Die volgende model wat bespreek word is die agt-stap model van John P. Kotter (1996:21). Dit lig die belangrikheid van 'n 'gevoel vir verandering' in die organisasie uit en beklemtoon die belangrikheid van kommunikasie dwarsdeur die hele proses van verandering. Daar is wel sekere veranderingskonsultante wat meen dat daar te min op die bestuur van die veranderingsproses, na stap 5, gefokus word in die model. Die algemene gevoel is egter dat die model baie toepaslik en verbruikersvriendelik is (Kreitner & Kinicki, 2004:682). Die agt stappe is soos volg:

1. **Vestig 'n gevoel van dringendheid.** Tydens hierdie stap is dit belangrik om inligting te versprei wat werknemers sal laat beseef dat iets drasties gedoen sal moet word om die huidige staat te verander, tot voordeel van hulself en die organisasie. Probleme met die huidige staat moet geïdentifiseer word asook die geleenthede wat die verandering daarvan kan bied. Deur dit te doen kan die gemaksg, angs, en negatiewiteit wat verandering belemmer, verminder word.
2. **Saamstel van 'n sterk projekspan.** Om 'n span saam te stel uit mense met invloed, kennis en vaardighede om die verandering te lei, is krities vir die sukses daarvan. Die span moet bygestaan en ondersteun word om die regte gedrag, vertroue en emosionele toewyding teenoor mekaar te openbaar en sodoende 'n sterk span te vorm wat almal sal wil volg.
3. **Skep 'n visie.** Kotter (1996:67) se siening is dat daar wegbeweeg moet word van die skep van 'n analitiese, finansiële en begrotingsgeoriënteerde visie. Die visie moet die behaling van die gewenste toekomstige staat steun.
4. **Kommunikasie om inkoop te verkry.** Kotter (1996:85) beklemtoon dat dit waarskynlik nodig is om tot tien keer meer te kommunikeer as wat algemeen verwag word. Nuwe tegnologie, woorde en wyses om te kommunikeer moet gebruik word om te verseker dat die inligting rakende die verandering korrek en betyds deurgegee word en meer sigbaar is. Hierdie kommunikasie moet die

visie, gepaardgaande strategieë en gewenste nuwe gedragpatrone insluit. Dit is ook belangrik dat die projekspan leiding neem en hierdie gedrag openbaar.

5. **Bemagtig mense om op te tree na aanleiding van die visie.** Hier beklemtoon Kotter (1996:101) dat hindernisse wat mense verhoed om te eksperimenteer in hul strewe tot uitbouing van die strategieë en bereiking van die visie, verwyder moet word. Strukture moet ook daar geplaas word ter ondersteuning daarvan om bemagtiging te bevorder.
6. **Skep korttermyn suksesse.** Die skep van voldoende en vinnige suksesse om pessimisme en skeptisisme te ontlont is belangrik. Hierdie suksesse moet baie sigbaar gemaak word en spoedig gekommunikeer word. Vergoeding moet ook gegee word aan mense vir die suksesse, en sigbare erkenning daarvoor is ook nodig.
7. **Konsolideer verbeteringe en skep meer veranderinge.** Dit kan bereik word deur mense wat toegewyd is tot die bereiking van die visie, dit te bevorder of te vergoed. Die beskikbaarstelling van hulpbronne, sisteme en strukture om die veranderinge te ondersteun en vol te hou, sal ook help met die konsolidering en vestiging van die nuwe gedrag.
8. **Vestiging van veranderinge.** Maak seker dat almal verstaan dat die nuwe gedrag lei tot korporatiewe sukses. Deur gebruik te maak van werknemer oriënteringsprosesse, bevorderingsprosesse, asook die krag van emosie, kan nuwe groepnorme en gemeenskaplike waardes bevorder word wat die verandering kan help vestig.

Alhoewel hierdie model uit agt stappe bestaan teenoor die drie stappe van Lewin se model, is daar ooreenkomste tussen die modelle. Hierdie ooreenkomste sluit in die bepaling van die huidige staat in die organisasie en die gee van erkenning ter vestiging van die gewenste staat. Die implementeringsfase in Lewin se model word baie meer uitvoerig in Kotter se model beskryf.

Die veranderingsproses in Kotter se model begin met verspreiding van inligting oor die huidige staat van die organisasie, met die doel om 'n gevoel van dringendheid vir verandering te skep by die werknemers. Sterk klem word gelê op die daarstelling van die regte leierskap vir die lei van die verandering. Kotter beskou die skep van 'n visie en deeglike kommunikeer daarvan as uiters belangrik. Deurlopende, effektiewe kommunikasie deur die hele veranderingsproses en die bemagtiging van werknemers word ook as besonder belangrik beskou. Ondersteuning en beskikbaarstelling van hulpmiddels, wysiging van strukture en prosesse ter ondersteuning van die verandering word ook as belangrik beskou. Erkenning en vergoeding asook hulpverlening tydens verandering, word ook voorgeskryf.

Hierdie suksesfaktore sal gekonsolideer word met dié uit Lewin se model en gebruik word in die empiriese studie.

2.2.3 Van Tonder se generiese veranderingsbestuur model

Hierdie model is deur Van Tonder (2004) saamgestel uit 'n analise en interpretasie van tien modelle wat die volgende insluit: Chapman (2002); Cummings & Worley (2001); Galpin (1996); Hall (1991); Judson (1991); Kotter (1996); Kliem en Ludin (1999); Mercer (2000); Oxtoby, McGuinness en Morgan (2002); en White en Wooten (1985).

Die model bestaan uit agt stappe wat soos volg beskryf word:

1. Die behoefte vir verandering

Hier word identifisering van 'n behoefte deur probleem-identifisering en analisering gedoen. 'n Gevoel van dringendheid moet ook in hierdie stap gevestig word en die regte individu, met positiewe houding en mag, moet aangewys word om die proses te lei.

2. Insameling van inligting

Tydens hierdie stap moet inligting ingesamel word deur die *status quo* (huidige staat) te diagnoseer, asook die analisering daarvan. Spesialiste moet geraadpleeg

word indien nodig en voorstelle en aanbevelings gemaak word aangaande die beoogde verandering op grond van die diagnose.

3. Samestelling van visie

Hier vind die uitklaring en ontwerp van 'n visie plaas ter beskrywing van die gewenste toekomstige staat. Hierdie visie moet belyn wees met die organisasie se kultuur, die produk wees van deelname deur soveel moontlik aandeelhouders, en gevorm wees rondom duidelike doelwitte en doelstellings.

4. Kommunikasie en deelname

Gereelde en doelgerigte kommunikasie van die visie op beide 'n formele en informele vlak asook gereelde terugvoer en verspreiding van inligting vind hier plaas. Aanvaarding van die visie en die verandering moet deur deelname en betrokkenheid van werknemers verseker word. Dit behels bemaagtiging om op te tree na aanleiding van die visie (motivering, ontwikkeling van vaardighede, spanwerk).

5. Beplanning van intervensies

Die daarstel van doelwitte en gedetailleerde aksieplanne asook die beplanning vir die implementeringsproses vind gedurende hierdie stap plaas.

6. Implementering

Volledige implementering van die veranderingsproses vind tydens hierdie stap plaas, maar kan, indien nodig, voorafgegaan word deur die implementering van 'n toetsfase.

7. Konsolidering en evaluering

Na die implementeringsfase moet inligting ingewin word om die vordering van die veranderingsproses te bepaal. Dit word gedoen deur dit te meet teen gestelde doelwitte van die proses. Suksesse moet geëvalueer word en besluit word of dit aanvaarbaar is.

8. Vestiging van nuwe staat

In hierdie stap moet die verandering gevestig word deur erkenning te gee aan werknemers vir suksesse wat behaal is, suksesse te vier en die verandering te verfyn.

Hierdie generiese model bevat agt stappe, wat met die eerste oogopslag wel in 'n mate verskil van dié van Lewin en Kotter, maar tog, by nadere ondersoek, sommige fases in gemeen het. Die identifisering van die behoefte vir verandering asook die gee van erkenning ter vestiging van die gewenste staat stem ooreen met beide Lewin en Kotter se fases of stappe. Implementering van veranderingsprosesse stem ooreen met Lewin se model terwyl spesifieke melding van kommunikasie, die opstel van 'n visie en konsolidasie van die verandering in beide Kotter en Van Tonder se modelle gemaak word.

Belangrike elemente wat noodsaaklik is vir effektiewe toepassing van veranderingsbestuur en wat ook in hierdie model voorkom, is die bepaling van die behoefte vir verandering, insameling van inligting, bepaling van die gewenste toekomstige stand, leierskap, opstel van 'n visie en kommunisering daarvan, gereelde kommunikasie en terugvoer van inligting, breë deelname en betrokkenheid van werknemers, bemagtiging, evaluering en konsolidering, erkenning en vergoeding en die viering van suksesse.

2.2.4 Tien beginsels vir suksesvolle veranderingsbestuur

Om die modelle 'n stap verder te neem en nader te beweeg aan hoe om die totale veranderingsproses te bestuur, word die tien beginsels van suksesvolle veranderingsbestuur, soos neergelê deur Coetsee (2002:207), bespreek.

1. Uitklaring van die behoefte vir verandering

Dit is belangrik dat alle werknemers wat deel is van die veranderingsproses beskik oor die detail inligting aangaande die beoogde verandering, insluitend die rede vir die verandering en die voordeel wat dit vir die werknemers en die organisasie inhou. Elkeen se rol in die veranderingsproses moet ook uitgeklaar word.

2. Betrek en verkry vereenselwiging (“commitment”) van alle belanghebbendes in die beplanning en uitvoering van die veranderings-proses.

Dit is nodig om te verseker dat veranderingsbestuur effektief toegepas word, aangesien dit nie suksesvol kan wees sonder alle belanghebbendes se “inkoop” nie. Dit is belangrik om te beklemtoon dat hier verwys word na belanghebbendes, en nie net werknemers nie. Die belangrikheid hiervan is dat ook belanghebbendes se ondersteuning krities is en hulle dus nie geïgnoreer kan word wanneer dit kom by veranderinge nie, aangesien hulle tog mede-eienaars is in die organisasie.

3. Betrokkenheid en vereenselwiging (“commitment”) van topbestuur

Die betrokkenheid en vereenselwiging van topbestuur ten opsigte van veranderingsinisiatiewe, word ook as een van die kritiese faktore en beginsels vir die sukses daarvan gesien. Dit moet ook nie net sigbaar wees by die aanvanklike diagnoseeringsproses nie, maar ook van die implementering tot evaluering daarvan. Indien belanghebbendes nie die vereenselwiging en betrokkenheid van die topbestuur sien en beleef nie, kan hulle die doel en rede vir verandering bevraagteken en weerstand daarteen bied.

4. Diagnoseering van huidige staat

In die bespreking van die proses van verandering aan die begin van die hoofstuk, is daar genoem dat enige veranderingsproses moet begin met die diagnoseering van die huidige staat in die organisasie. Coetsee (2002:207) stel dit dat veranderingsintervensies gebaseer moet word op die resultate van 'n deeglike diagnose van die huidige staat in 'n organisasie en dat dit daarop gemik moet wees om juis die huidige staat te verander. Dit moet ook ondersteunend tot die visie wees.

5. Bepaal wat die resultate van die veranderingsproses moet wees

Hierdie beginsel en die eerste beginsel, uitklaring van die behoefte vir verandering, is nou verwant aan mekaar, aangesien topbestuur moet weet wat hulle sal wil bereik deur 'n verandering wanneer hul 'n behoefte vir verandering geïdentifiseer het. “To begin with the end in mind”, vat hierdie beginsel goed saam. Dit is egter belangrik dat daar 'n duidelike verwantskap bestaan tussen die veranderingsintervensie en die

organisasie se visie en missie, en dat alle betrokkenes dit verstaan. Indien dit nie die geval sou wees nie kan dit verwarring veroorsaak en die intervensie laat misluk.

6. Die veranderingsintervensie moet gelei en bestuur word deur lynbestuurders/leiers, met behulp van die veranderingsagent indien nodig.

Dit uiters belangrik dat lynbestuur eienaarskap vir die veranderingsintervensie moet aanvaar. Hulle moet dit as hul verantwoordelikheid sien en ten volle toegewyd wees tot die verandering. Aangesien lynbestuur die deurvoer van die intervensie moet lei en verantwoordelik is om die werknemers op grondvlak in te lig en te ondersteun, is hul toewyding en aanvaarding van eienaarskap krities. Dit is ook belangrik dat hul kennis van veranderingsbestuur goed is en dat hul te alle tye ingelig moet wees. Met grootskaalse veranderings en transformasies word die gebruik van 'n goed gekwalifiseerde en ervare veranderingsagent aanbeveel om met die proses te help.

7. Ontwikkel 'n resultaat-gedrewe strategie vir verandering

Dit is uiters belangrik dat 'n resultaatgedrewe strategie ontwikkel en uitgevoer word om te verseker dat die resultate van die veranderingsproses, soos in beginsel vyf genoem, behaal word. Daar vind in baie van hierdie veranderingsintervensies baie aktiwiteite plaas met weinig resultate, en is dit wat verhoed wil word met die ontwikkeling van 'n resultaatgedrewe strategie.

8. Alle strukture moet ondersteunend wees tot mekaar

Al die bogenoemde elemente moet geïntegreer word, ondersteunend wees en mekaar komplementeer om die gewenste verandering teweeg te bring. Dit sluit in die visie, missie, doelstellings, waardes, hulpmiddels, pogings, resultate, belonings, erkenning, inligting, kennis en bemaagtiging. Almal moet ten doel hê om dieselfde resultate te bevorder, weereens om 'n gedeelde fokus te hê.

9. Diagnoseer en bestuur weerstand teen verandering

Daar is reeds verskeie kere verwys na hierdie komponent van veranderingsbestuur. Dit is uiters noodsaaklik dat weerstand vroeg geïdentifiseer word, die strategie in plek geplaas word en dit bestuur word. Soos hierbo genoem, moet die strategie ondersteunend tot die totale veranderingstrategie wees. Dit sluit in die identifisering

van moontlike oorsake en redes vir die weerstand, die ernstigheidsgraad van die weerstand asook die pro-aktiewe en effektiewe bestuur daarvan. Indien dit nie reg bestuur word nie, kan dit nie net 'n beoogde veranderingsintervensie laat misluk nie, maar kan die organisasie groot skade berokken word as gevolg van negatieweiteit, stakings en die vermorsing van kapitaal.

10. Skep van betroubare terugvoer- en kommunikasiestelsels om die veranderingsproses te monitor, te bestuur en te evalueer.

Dit gebeur gereeld tydens veranderingsintervensies dat dit nodig is om wysigings aan prosesse of selfs strategieë aan te bring. Sou betroubare inligting rondom die intervensie tot op datum nie beskikbaar wees nie, sal dit moeilik wees om te bepaal of die verandering en bestuur daarvan werk al dan nie. Die redes hoekom dit nie werk nie en hoe om dit te verander sal ook nie bekend wees nie. Dit is ook belangrik dat hierdie betroubare terugvoer aan al die betrokkenes gekommunikeer word. Op dié manier sal almal altyd op hoogte wees en weereens deel van die proses wees.

Hierdie tien beginsels toon weereens die belangrikheid van effektiewe veranderingsbestuur in organisasies. Elemente wat hier voorkom en gekonsolideer sal word met dié van Lewin, Kotter en Van Tonder, is die uitklaring van die behoefte aan verandering, betrokkenheid van alle belanghebbendes by die proses, vereenselwiging van leiers (leierskap) met die verandering, deel van alle inligting met alle betrokkenes, effektiewe kommunikasie, toewyding van bestuur, ondersteunende strukture, bestuur van weerstand teen verandering asook erkenning, vergoeding en bemagtiging van werknemers ten opsigte van die veranderingsproses.

2.2.5 Aktiwiteite wat bydra tot effektiewe veranderingsbestuur

Cummings en Worley (2005:157), beskryf vyf aktiwiteite wat bydra tot effektiewe veranderingsbestuur en word vervolgens bespreek aan die hand van Cummings en Worley (2005:157) se siening daarvan.

1. Motivering vir verandering

Hierdie aktiwiteit bestaan uit twee aspekte. Die eerste is die skep van 'n positiewe klimaat vir verandering in die organisasie. Dit hang af van die mate waarin daar geslaag word om 'n behoefte vir verandering in die organisasie te skep. Dit word teweeg gebring deur die organisasie oop te maak of te sensitiseer vir verandering deurdat leiers hul eksterne netwerke verbreed en blootgestel word aan nuwe idees en metodes van die doen van besigheid. Wenpraktyke en vordering van mededingers moet as maatstawwe gebruik word vir meting van eie prestasie, eerder as eie geskiedkundige prestasies. Die verskille tussen die huidige staat in die organisasie en die gewenste staat moet ook deeglik gekommunikeer word. Deur die voordele van verandering na die gewenste staat uit te lig, word vereenselwiging bevorder, wat weer kan bydra tot motivering vir die verandering.

'n Tweede aspek is uiters belangrike: die oorkoming van weerstand teen verandering. Cummings en Worley (2005:158) beskou dit "as 'n maak of breek" element vir verandering en beklemtoon dat 'n motiverende klimaat vir verandering nie geskep kan word sonder effektiewe bestuur hiervan nie. Drie strategieë om weerstand te bestuur word soos volg bespreek (2005:159). Die eerste is die verskaffing van empatie en ondersteuning deur byvoorbeeld aktief te luister. Dit skep die gevoel dat bestuur werklik omgee en baan die weg vir openlike terugvoer en minder weerstand. Die tweede strategie waarna verwys word, is kommunikasie. 'n Tekort aan volgehoue inligting oor die verandering en die veranderingsproses, kan weerstand teen verandering veroorsaak. Die wyse van kommunikasie moet ook verkieslik op nuwe of ander maniere as die normale kommunikasieproses in die organisasie geskied, om die belangrikheid daarvan te beklemtoon.

Deelname en betrokkenheid van werknemers in die beplanning asook implementeringsfases van die verandering, is die derde strategie. Dit is die oudste en mees effektiewe strategie vir die oorkoming van weerstand teen verandering. Volgens Cummings en Worley kan deelname reeds lei tot hoër motiveringsvlakke, wat weer sal lei tot 'n groter poging.

2. Skep van 'n visie

Cummings en Worley (2005:161) stel dit dat 'n visie vereenselwiging met verandering kan bevorder, aangesien dit betrokkenes voorsien van 'n gemeenskaplike doel. Dit is egter belangrik dat die werknemers betrek word by die skepping van die visie sodat hulle dit dan makliker sal verstaan en aanvaar. Gebaseer op navorsing deur Collins en Porras (soos weergegee deur Cummings & Worley) word voorgestel dat visies saamgestel word uit twee dele. Die eerste is die beskrywing van die kern-ideologie, wat verwys na die kernwaardes en doel van die organisasie. Hulle beskou die kernwaardes as waardes wat ontdek is in die organisasie, eerder as dat dit ontwerp is. Die doel beskryf hoekom die organisasie bestaan - die idealistiese motivering wat mense na die werksplek bring.

Die tweede deel behels die ontwerp van 'n visuele toekoms en word verwys na toegevoegde waarde uitkomst wat die organisasie sal wil bereik. Dit is belangrik vir die vorming van 'n gedeelde visie.

3. Skep van politieke ondersteuning

Hierdie aktiwiteit handel oor die bestuur van die politieke dinamika van verandering in 'n organisasie. Dit sluit in die bepaling van die invloed van die veranderingsagent, identifisering van sleutelrolspelers en die beïnvloeding van die rolspelers. Die veranderingsagent kan 'n leier in die organisasie, of die afdeling waarin verandering plaasvind, wees, of hy/sy kan 'n buitekonsultant in veranderingsbestuur wees. Dit is egter belangrik om te bepaal wat die invloed van die veranderingsagent is, aangesien dit gebruik kan word om ander positief te beïnvloed ter ondersteuning van die

verandering. Sou daar areas in die organisasie wees waar invloed verhoog sal moet word, sal dit ook hier bepaal word.

Deur die sleutelrolspelers in groepe, unies en bestuur van die organisasie te betrek, kan die veranderingsagent op die regte persone fokus om steun ten opsigte van die verandering te verseker.

Die derde aspek oor die skep van politieke ondersteuning handel oor die beïnvloeding van rolspelers. Dit kan gedoen word deur te bepaal wat die behoeftes van die rolspelers is, en dan die inligting aangaande die verandering aan hulle voor te lê deur die behoeftes daardeur aan te spreek.

Deur hierdie aksies toe te pas kan verseker word dat ondersteuning van die verandering en vir die veranderingsagent verkry word, wat nodig is om die verandering suksesvol deur te voer.

4. Bestuur van die oorgangsfase

In hierdie fase is daar drie primêre aktiwiteite, naamlik aktiwiteitsbeplanning, vereenselwigingsbeplanning en veranderingsbestuur strukture.

Aktiwiteitsbeplanning handel oor die daarstel van aktiwiteite (prosesse) wat moet plaasvind om te verseker dat die oorgang suksesvol is. Mediumtermyn doelwitte moet gestel word, aangesien die tydperk tussen die oorgang van die huidige stand na die toekomstige stand lank kan wees, en fokus op die einddoel verloor kan word. Hierdie mediumtermyn doelwitte behoort meer konkrete, bestuurbare stappe asook wenpraktyke vir verandering te verskaf.

Vereenselwigingsbeplanning ("commitment planning") handel merendeels oor die verkryging van steun vir die verandering, van sleutelrolspelers en groepe, wat nodig is om die verandering te laat plaasvind. Dit moet egter reeds vroeg in die veranderingsproses verkry word om te verseker dat die sleutelrolspelers die verandering positief benader en lei.

Die daarstel van veranderingsbestuurstrukture is 'n baie belangrike aktiwiteit aangesien die totale bestuursproses van die verandering daarvan sal afhang. Hierdie strukture moet mense insluit, wat die mag het om hulpbronne te mobiliseer, respek het van bestaande leierskap en veranderingsagente asook oor die nodige kennis en vaardighede beskik om die veranderingsproses te lei.

5. Volgehoue momentum

Daar is vyf aktiwiteite geïdentifiseer wat ondersteuning kan bied om te verseker dat momentum behou word. Dit is die voorsiening van hulpmiddels vir verandering, die totstandbring van ondersteuningstrukture, ontwikkeling van nuwe bevoegdhede en vaardighede, vestiging van nuwe gedragspatrone en laastens, om vol te hou met die verandering. Cummings en Worley (2005:170) stel voor dat 'n aparte begroting opgestel word vir die veranderingsinisiatief, aangesien dit van kardinale belang is dat alle hulpmiddels, waar en wanneer dit benodig word, betyds beskikbaar gestel kan word. Die nodige opleiding moet verskaf word om te verseker dat die nodige vaardighede en kennis om verandering te hanteer, bekom word. Een van die mees effektiefste maniere om momentum te behou, is die vestiging en gereelde bekragtiging van gedrag wat benodig word om verandering te implementeer. Dit kan teweeg gebring word deur vergoeding en formele erkenning te gee vir gewenste gedrag. Laastens moet daar verseker word dat bestuur gefokus bly op die verandering wat in proses is, en nie op volgende projekte begin konsentreer tot nadeel van die bestaande nie. Dit is belangrik om te verseker dat almal in die organisasie belyn is met die beplande rigting vir die verandering.

Hierdie aktiwiteite van Cummings en Worley het ooreenkomste met die ander modelle wat bespreek is. Hierdie ooreenkomste sluit in die bepaling van die behoefte vir verandering, die skepping van 'n visie, kommunikasie van die visie en inligting rondom die veranderingsproses, bestuur van weerstand teen verandering, die daarstel van ondersteunende strukture, effektiewe leierskap, opleiding en die gee van erkenning vir gewenste gedrag ter vestiging van die nuwe staat.

Uit bogenoemde samevatting van teorieë en sienings van veranderingsbestuur, is dit duidelik dat dit krities belangrik is om die proses van verandering te begin deur die huidige stand van die organisasie te evalueer. Vervolgens moet die gewenste toekomstige stand bepaal word en dan die intervensies, om die toekomstige stand te bereik. Dit word deur Lewin, Kotter, Van Tonder, Coetsee en Cummings en Worley as belangrik beskou om alle aandeelhouers in 'n organisasie te betrek by die hele proses van verandering, aangesien dit weerstand sal verminder en vereenselwiging ("commitment") sal verbeter. Effektiewe kommunikasie, die meedeling van alle inligting, vergoeding en erkenning, opleiding, leierskap en ondersteuning, bemagtiging, en die bestuur van weerstand teen verandering is kritiese konsepte wat uitgelig word deur die teorieë as noodsaaklik vir die effektiewe bestuur van verandering.

2.3 WENPRAKTYKE ("BEST PRACTICES") EN DIE GEBRUIK DAARVAN

Prosci, 'n navorsingsinstelling in veranderingsbestuur, doen reeds vir nege jaar navorsing oor wenpraktyke in effektiewe veranderingsbestuur. Hierdie navorsing word wêreldwyd gedoen en organisasies uit alle sektore word daarby ingesluit. 'n Verslag met wenpraktyke word jaarliks vrygestel. Die verslag word gebruik in hierdie afdeling. Die verslag van 2005 word gebruik aangesien die 2006-verslag nog nie beskikbaar was toe hierdie studie onderneem is nie. Soveel as 411 maatskappye is gebruik vir die opstel van die 2005-verslag waarin die wenpraktyke en lesse geleer, uiteengesit word.

Gedurende die insameling van inligting oor veranderingsbestuur deur Spencer (2005) is werknemers van die deelnemende organisasies gevra om te identifiseer wat, volgens hul mening, die grootste bydraende faktore tot sukses, en die grootste hindernisse ten opsigte van veranderingsbestuur is. Die resultate hiervan word vervolgens bespreek onder die hoofde:

- Belangrikste bydraende faktore tot sukses; en
- Belangrikste hindernisse tot veranderingsbestuur.

2.3.1 Belangrikste bydraende faktore tot sukses van veranderingsbestuur

Die vyf faktore wat as die belangrikste geïdentifiseer is om die sukses van veranderingsbestuur te verseker (Spencer, 2005:6) was sigbare en aktiewe deelname van die borg ("sponsor"), die gebruik van veranderingsbestuursprosesse en -hulpmiddels, effektiewe kommunikasie, betrokkenheid van werknemers in die veranderingsproses, en effektiewe projekteierskap en beplanning.

1. Sigbare en aktiewe deelname en ondersteuning van die borg ("sponsor")

Hierdie faktor word meer dikwels as enige ander faktor in die geraadpleegde organisasies ondervind. Dit word ook as die belangrikste bydraende faktor uitgewys deur Prosci. Werknemers wil graag die toewyding en vertroue van die borg ("sponsor") in die verandering ervaar. Daar word ook verwag deur werknemers (Spencer, 2005:6) dat die borg die wyse waarop die verandering die visie van die organisasie komplementeer, sal deel en kommunikeer. Die primêre take van die borg ("sponsor") wat Spencer (2005:18) identifiseer is:

➤ Sigbare en aktiewe deelname dwarsdeur die hele projek

Die verantwoordelikhede wat hieronder tel is:

1. Bywoning van relevante vergaderings
2. Opening van spesiale gebeure en vergaderings
3. Opvolging van vordering van span
4. Hou die projekspan verantwoordelik vir resultate
5. Wees betrokke in kritiese besluitneming
6. Verwydering van hindernisse
7. Wees sigbaar vir werknemers
8. Wees toeganklik vir projekspan; verseker ook dat alle bestuurders toeganklik is vir werknemers.
9. Bywoning van opdateringsvergaderings
10. Lei die besluitnemingskomitee

11. Neem deel en wees betrokke deurlopend in die totale projek, nie net aan die begin daarvan nie.

➤ **Die vorming van koalisies met kollegas en bestuurders**

Verantwoordelikhede is:

1. Lei die verandering deur koalisies/alliansies.
2. Voorsien duidelike verwagtinge.
3. Hanteer bestuurders wat weerstand bied doeltreffend.
4. Verseker dat bestuurders ondersteuning van die veranderingsproses bevorder onder werknemers.
5. Luister en adresseer besorgdhede van bestuur.
6. Hou gereeld vergaderings om vordering te bepaal.
7. Borg die opwaartse verandering.

➤ **Effektiewe kommunikasie met werknemers**

Onder hierdie taak tel verantwoordelikhede soos:

1. Verduideliking van hoekom verandering plaasvind en wat die drywers daarvan is
2. Kommunikeer wat die risiko is om nie te verander
3. Deel die visie van die organisasie
4. Koppeling van sleutelprestasie aanduiders en finansiële doelstellings aan die verandering
5. Bevordering van tweerigting kommunikasie, terugvoering en vraag en antwoord sessies
6. Hou van "road shows" en waarneem van sleutelaanbiedings
7. Gereelde kommunikasie met werknemers asook verskillende media.

Ander belangrike take wat ook vir die borg ("sponsor") geïdentifiseer is, is om te verseker dat die regte mense aangestel word in die projekspan en dat voldoende hulpbronne beskikbaar is. Diegene moet ook die prioriteite van die organisasie uitklear en kommunikeer, suksesse vier en erkenning aan werknemers gee vir suksesvolle implementering van verandering. Daar word ook verwag dat fokus gehou word op huidige verandering, selfs al word nuwe veranderinge weer beplan.

2. Die gebruik van veranderingsbestuursprosesse en -hulpmiddels

Die algemene gevoel van die deelnemers aan die Spencer studie (2005) is dat die effektiewe gebruik van veranderingsbestuursprosesse en hulpmiddels, die tweede grootste bydraende faktore tot die sukses van verandering is. Dit sluit in die gebruik van beproefde veranderingsbestuur metodes, beskikbaarheid van hulpmiddels, vroegtydige beplanning vir verandering, erkenning van vroeë suksesse en viering van suksesse.

➤ Metodiek

Die navorsing van Prosci (2003), toon dat die meeste maatskappye, op daardie stadium, van gepubliseerde veranderingsbestuur modelle gebruik gemaak het. Spencer (2005:9) se studie toon egter dat die klem verskuif het na intern (in die organisasie self) ontwikkelde modelle. In rangorde van voorkoms kan hulle soos volg gelys word:

- Aangepaste, interne ontwikkelde model benadering
- Prosci se veranderingsbestuurproses en die ADKAR Model
- Metodiek voorsien deur konsultante
- Kotter se agt-stap model
- Bridges se veranderingsmodel
- Conner Partners se veranderingsmodel

➤ **Beskikbaarheid van hulpbronne**

Daar is vier hoof hulpbronne geïdentifiseer deur die deelnemers aan die Spencer studie (2005:10) om volgehoue verandering te ondersteun. Dit is:

- Interne hulpbronne, insluitend lede vir die projekspan, interne konsultante en menslike hulpbronne.
- Eksterne konsultante.
- Internet navorsing, wat veranderingsbestuursinligting te alle tye toeganklik maak.
- Die projekborg ("project sponsor"), ander senior-, middel- en lynbestuurders.

➤ **Vroegtydige beplanning vir verandering**

Op 'n vraag tydens die Spencer studie (2005), oor wanneer hulle dink veranderingsbestuursaktiwiteite moet begin, was 60% van die deelnemers se antwoord dat dit reeds tydens die probleemidentifikasie fase moet begin. Spencer (2005:10), stel dit as volg:

"When change management is initiated early in the process, it can be used as a pro-active tool to build support and buy-in for the change. When applied late in the process, change management must first be used as an active tool for damage control and managing resistance. Many of these problems are preventable if change management is used proactively and early in the project".

Dit is dus duidelik dat baie probleme verhoed kan word indien veranderingsbestuursbeginsels vroegtydig en aan die begin van die proses reeds toegepas en geïmplementeer word.

3. Effektiewe kommunikasie

Een-tot-een-, tweerigting en volgehoue kommunikasie word gesien as baie belangrik om veranderingsbestuur suksesvol toe te pas (Spencer, 2005). Kommunikasie wat vroegtydig in die proses begin met die doel om 'n bewustheid

van die verandering te kweek, asook om die redes vir die verandering bekend te maak, is ook as krities beskou. Spencer (2005) beveel aan dat dit met gereelde en volgehoue kommunikasie regdeur die veranderingsproses gedoen word. Om die effektiwiteit van die kommunikasie te verseker, moet dit eerlik en opreg en maklik verstaanbaar wees.

'n Verdere vereiste om effektiewe kommunikasie te verseker, volgens die deelnemers, is om "ideeberaad" sessies in klein groepe te hou, met die doel om inligting te deel, idees vir oplossings te kry en nuwe prosesse te implementeer. Die onderliggende rede is om alle deelnemers se insette te verkry en nie sekere werknemers se insette te verloor as gevolg van groot en lomp groepbesprekings, waarin hul ongemaklik voel, nie.

Ander metodes vir kommunikasie wat genoem word, is:

- E-pos
- Een-tot-een- en tweerigting besprekings (die gewenste metodes)
- Gebruik van intranet
- Dat hoëvlak persone wat aanbiedings doen, deur die hele maatskappy versprei is
- Opleidingsessies en werksinkels

4. Betrokkenheid van werknemers in die veranderingsproses

Die resultate van die navorsing gedoen deur Spencer (2005) toon dat vroegtydige en aktiewe deelname van werknemers in die veranderingsproses baie belangrik is om sukses te verseker. Deelname moet deur die hele proses plaasvind en nie net gedurende sekere fases nie. Deur die werknemers nie daarby in te sluit nie, word die moontlikheid van weerstand teen verandering vergroot, aangesien daar 'n tekort aan kennis en inligting oor die verandering, toewyding en vaardighede sal wees. Daar sal ook probleme ondervind word met motiveringsvlakke in die organisasie, waarsonder verandering moeilik sal slaag.

Volgens die Spencer (2005) verslag kan betrokkenheid as volg verseker word:

- Betrek werknemers in die ontwerp van die veranderingsproses deur inligting daaroor by hulle in te samel.
- Toets idees in die organisasie.
- Deel die gewenste toekomstige stand met werknemers.
- Hou vergaderings, een-tot-een, om die visie en strategieë te deel asook om terugvoer te verkry.
- Kommunikering van vroeë suksesse.

5. Effektiewe projek leierskap en beplanning

Hierdie aspek sluit sterk projekteikerskap en effektiewe projekbeplanning in, deur gebruik te maak van gestruktureerde benaderings oor die projek, duidelike doelstellings en afsny punte, en gereelde meting van vordering.

Alhoewel bogenoemde faktore volgens die deelnemende organisasies in die Spencer (2005:6) studie die vyf belangrikste bydraende faktore tot sukses van verandering was, word die onderstaande hindernisse ook as belangrik vir die sukses beskou, aangesien dit die proses net so maklik kan vertraag, of laat misluk. Die effektiwiteit van veranderingsbestuur hang dus ook dáárvan af en word 'n bespreking oor al hierdie faktore aan die einde van 2.3.2 gedoen.

2.3.2 Belangrikste hindernisse tot veranderingsbestuur

Die vier hoof hindernisse tot effektiewe veranderingsbestuur wat geïdentifiseer is in die navorsing van Spencer (2005:7), is soos volg:

1. Weerstand deur werknemers

Die navorsing toon dat weerstand teen verandering op alle vlakke in organisasies voorkom, en nie net op grondvlak, soos algemeen aanvaar word nie. Die hoofredes daarvoor, op grondvlak, is onsekerheid oor die redes vir die veranderinge en wat die impak daarvan op die individu sal wees. Op toesighouer vlak word weerstand veroorsaak deur 'n vrees vir verlies van respek en mag, asook dat hul posisies in gedrang sal wees. Middelvlak bestuurders se weerstand spruit uit die vrees vir

verlies van mag en kontrole. Soos gestel by punt 4, onder-afdeling 2.3.1, moet werknemers ingesluit en betrek word by die veranderingsproses, vanaf die begin daarvan. Weerstand ontstaan as gevolg van 'n tekort aan inligting en aangesien redes vir verandering nie duidelik is nie. Faktore wat die verandering dryf word nie verstaan nie, insluitend die gevaar en risiko's om nie te verander nie.

2. Onvoldoende leierskap deur borg (“sponsor”) van verandering

Die belangrikheid van die borg in veranderingsbestuurprosesse is reeds in afdeling 2.3.1 bespreek. Die feit dat hierdie punt ook onder die hindernisse van effektiewe veranderingsbestuur voorkom, versterk die belangrikheid daarvan. Dit blyk uit die Spencer (2005) studie dat onvoldoende toewyding tot die veranderingsprosesse oor die algemeen deur die borge (“sponsors”) van deelnemende organisasies ervaar is.

3. Kulturele hindernisse

Selfvoldoening (“comfort zones”) wat ontstaan na lang werksverbinde tisse met 'n organisasie waarin daar nie veel of groot veranderings plaasgevind het nie, kan veroorsaak dat verandering nie aanvaar word nie. Sterk kulture word gevorm in hierdie organisasies en is een van die groot bydraende faktore tot weerstand wanneer veranderinge moet plaasvind, aangesien die werknemers die *status quo* wil behou.

4. Tekort aan veranderingsbestuursvaardighede

Sekere van die organisasies, wat ingesluit is in die navorsing, se kennis en vaardighede aangaande veranderingsbestuur en die bestuur van mense wat geraak word deur verandering, skiet tekort. Dit is 'n resep vir weerstand teen verandering en kan probleme vir enige organisasie veroorsaak.

Uit bogenoemde inligting, soos aangehaal uit die Spencer studie, kan die hoof bydraende faktore en ondersteunende aktiwiteite tot effektiewe veranderingsbestuur soos volg opgesom word:

1. Sterk, toegewyde en sigbare leierskap.
2. Effektiewe kommunikasie.

3. Betrokkenheid van alle werknemers.
4. Bestuur van weerstand teen verandering.
5. Opleiding van werknemers.
6. Besikbaarstelling van inligting rondom die verandering.
7. Sigbaarheid van vroeë suksesse.

Hierdie faktore tesame met die faktore geïdentifiseer in die modelle van Lewin, Kotter, Van Tonder, Coetsee en Cummings en Worley, word gebruik in die uitvoer van die empiriese studie deur middel van die ontwikkeling van 'n vraelys waarin vrae na aanleiding van hierdie faktore ontwikkel word.

2.3.3 Voorgeskrewe model vir effektiewe veranderingsbestuur gebaseer op die navorsing van Prosci

Die model wat ontwerp is op grond van die Spencer-navorsing staan bekend as die "Team Responsibilities Model". Die inligting wat ingewin is met die Spencer-navorsing is gebruik om die model te evalueer en op te dateer waar nodig. Die model is gebaseer op drie fases, naamlik die begin (beplanning), ontwerp en implementering. Figuur 2.3 stel die model voor en toon die verdere kategorisering en verdeling van die fases in primêre teikengroepe, naamlik die projekspan, bestuurders en werknemers.

	Projekspan	Bestuurders	Werknemers
Begin "Start-up"	Stel span saam en berei voor	Ontwerp borgmodel ("Sponsorship Model")	Bewuswordings-proses
Ontwerp	Uitvoer van planne	Betrek borge ("sponsors")	Verkry werknemer-betrokkenheid
Implementering	Oordrag van eienaarskap	Opleiding van borge ("sponsors")	Opleiding van werknemers

Figuur 2.3: "Team Responsibilities Model" (Spencer, 2005:13)

Die onderstaande tabelle, soos oorgeneem uit die Spencer-verslag (2005), beskryf die aktiwiteite en prosesse wat in elk van die drie fases moet plaasvind.

Fase 1: Begin

	Die Projekspan	Bestuurders	Werknemers
	Stel span saam en berei voor	Ontwerp borgmodel	Skep 'n gewaarwording
BEGINFASE	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kies van die geskikte veranderingsbestuur spanlede; gebruik spesialiste van buite indien nodig. ➤ Lei span op in veranderingsbestuur ➤ Sorg dat die toekomstige staat duidelik verstaan word ➤ Ontleed en analiseer die huidige stand van die organisasie. ➤ Skep die borgmodel ➤ Voltooi veranderingsbestuur gereedheidsmeting. ➤ Stel verandering strategieë en planne op; stel begroting op; hersien planne en verkry goedkeuring van die bestuurskomitee. ➤ Verskaf veranderingsbestuur-opleiding aan bestuur en kontroleerders. ➤ Integreer die veranderings- en projekbestuursplanne 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identifiseer sleutelbestuurders in organisasie wat benodig word om verandering te ondersteun. ➤ Bepaal die huidige vlakke van ondersteuning en hul vaardighede om verandering te bestuur. ➤ Vorm 'n bestuurskomitee vir die projek. ➤ Voorsien onderrig oor veranderingsbestuur en hul rolle as borge van die verandering; inligting aangaande die aard van die verandering en die organisasie se gereedheid daarvoor. ➤ Ontwerp sleutelboodskappe vir bestuurders om met res van organisasie te kommunikeer ➤ Begin ondersteuning onder sleutelbestuurders bou, met die ondersteuning van die hoofborg. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Begin die redes en wyses van verandering te kommunikeer aan werknemers, om 'n gewaarwording te begin skep.

Tabel 2.1: Begin van spanaktiwiteite (Spencer, 2005:14)

Fase 2. Ontwerp

ONTWERP	Die Projekspan	Bestuurders	Werknemers
	Voer planne uit	Betrek borge	Betrek werknemers
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementering van veranderingsbestuur strategieë (vanaf vorige fase), insluitend kommunikasie, borgskap "sponsorship", opleiding en afrigting. ➤ Identifiseer weerstand teen verandering en ontwikkel strategieë om dit teen te werk. ➤ Definieer toekomstige vaardighede en bevoegdhede vir werknemers; sluit dit in by opleidingsbeplanning en ontwerp. ➤ Ontwikkel mentor- en afrigting-strategieë vir kontroleurs, insluitend die veranderingsbestuursvaardighede. ➤ Lei die opleiers op; begin proses van ontwikkeling van interne vaardighede rakende veranderingsbestuur regdeur die organisasie. ➤ Bekom eksterne hulpbronne, indien nodig, vir die ondersteuning van verandering. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Voer onderhoude met sleutelbestuurders om hul verwagtinge en verwagte uitkomst te bepaal. ➤ Behou gereelde kontak met senior bestuurders. ➤ Hou gereelde bestuurskomitee -vergaderings. ➤ Ontwikkel borg t.o.v. bekwaamheid: wat hul take ter ondersteuning van verandering moet wees en hoe hulle doelwitte effektief kan behaal ➤ Afrigting van borge; voorsien borge met 'n lys van aktiwiteite en hulp met opstel van sleutelboodskappe. ➤ Voorsien vorderingsverslae oor projek asook probleemareas op 'n gereelde grondslag aan senior bestuurders; verkry hul insette oor kritieke besluite. ➤ Identifiseer bestuurders wat weerstand bied; betrek senior "sponsor" en ander senior bestuurders om weerstand aan te spreek. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Skep gewaarwording oor die totale verandering. ➤ Betrek werknemers in die ontwerp proses; kry insette oor ontwerp vanaf werknemers. ➤ Toets idees by werknemers deur gebruik te maak van proefnemings en deel die toekoms staat. ➤ Deel visie en strategieë en verkry terugvoer van werknemers op vergaderings ("face-to-face") ➤ Gebruik vraag en antwoord sessies om bekommernisse van werknemers aan te spreek en deel inligting op 'n gereelde basis. ➤ Kommunikeer vroeë suksesse. ➤ Deel inligting oor vordering van die ontwerpspan, insluitend wysigings aan die tydskedules, met werknemers, sodat hulle weet om te verwag en ook wanneer. ➤ Hou aan om vrae oor die impak op die werknemer te antwoord: hoe raak dit my? Hoe beïnvloed dit my daaglikse werk? Watter voordeel hou dit vir my in?

Tabel 2.2: Ontwerp van aktiwiteite (Spencer, 2005:15)

Fase 3. Implementering

	Die Projekspan	Bestuurders	Werknemers
	Oordra van eienaarskap	Onderrig borge	Lei werknemers op
IMPLEMENTERING	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Begin met migrasie van veranderingsbestuur na operasionele bestuur. ➤ Brei strukture uit om plaaslike groepe by veranderings - aktiwiteite in te sluit. ➤ Ontwerp onderrig hulpmiddels vir kontroleerders om hul werknemers by te kan staan deur die oorgangsfase. ➤ Ondersteun opleiers in die organisasie in die implementering van opleiding aangaande die nuwe stelsels en prosesse. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Onderrig besigheidsleiers en bestuurders in die oplossing en implementeringsplan. ➤ Verhoog bestuurders se vlak van kommunikasie met werknemers. Hulle moet sigbaar en betrokke bly dwarsdeur die implementeringsproses. ➤ Voorsien bestuurders met volledige aktiwiteitslys ter ondersteuning van die implementering. ➤ Rapporteer hindernisse spoedig aan bestuurders. Los kritieke probleme vinnig op deur effektiewe gebruik van die bestuurskomitee. ➤ Gebruik bestuurders effektief om weerstand te bestuur. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementeer opleiding in nuwe prosesse, sisteme en posbeskrywings; Pas dit aan by analisering van gapings soos geïdentifiseer deur kontroleerders. ➤ Luister na werknemers en respekteer hulle terugvoer; pas ontwerp vinnig aan om probleme uit te sorteer wat ontstaan gedurende implementering. ➤ Beoordeel nakoming van nuwe prosesse en implementeer regstellende aksies wanneer benodig. ➤ Identifiseer en adresseer weerstand vinnig ➤ Vier suksesse en behaling van belangrike mylpale. ➤ Implementeer vergoedings- en aansporingsskemas vir werknemers ➤ Kommunikeer gereeld oor uitkomst en vordering van projek. Dit moet insluit wat gebeur, wanneer en hoekom.

Tabel 2.3: Implementeringsaktiwiteite (Spencer, 2005:16)

2.4 SAMEVATTING

Die voorgestelde model soos verskaf deur Spencer (2005), ondersteun en vul die teoretiese modelle, soos uiteengesit in afdelings 2.1 en 2.2, baie goed aan. Daar word wel baie meer klem gelê op die belangrike verantwoordelikhede van die projekspan en veral dié van die borg in die veranderingsbestuurproses. Die rede daarvoor is dat die sigbare en aktiewe deelname en ondersteuning van die borg as die hoofrede vir die sukses van verandering deur Spencer (2005:6) geïdentifiseer is. Dié aspekte kom egter ook voor in die teoretiese modelle wat in afdelings 2.1 en 2.2 bespreek is, byvoorbeeld Kotter (1996:21) se tweede stap wat fokus op die saamstel van 'n kundige projekspan terwyl Coetsee (2002:207) se sesde element van verandering verwys na sterk leiding en toewyding van leierskap.

Die model van Spencer (2005:13) fokus, in fase 1, op die samestelling van die projekspan, identifisering van die huidige staat, opstel van visie en strategieë, identifisering van sleutelrolspelers in die organisasie, en kommunikasie oor beoogde verandering aan werknemers.

In fase twee van hierdie model is die fokus op die ontwerp van die veranderingsprojek met spesifieke verwysing na implementering van opleidings- strategieë wat onderrig en opleiding aan opleiers insluit; die identifisering van weerstand en implementering van strategieë om dit aan te spreek; verkryging van eksterne hulpbronne; vergaderings en vraag en antwoord sessies met bestuur en werknemers om kommunikasie rondom verandering te verseker, asook insette van bestuur en werknemers te verkry; kommunisering van die visie en strategieë aan werknemers, en die deel van vroeë suksesse.

Gedurende die implementeringsfase, of fase drie van die model, is die klem op opleiding van werknemers in nuwe prosesse en sisteme, verskaffing van hulp en ondersteuning aan bestuurders en werknemers, viering van suksesse, bestuur van weerstand onder werknemers, volgehoue kommunikasie oor vordering en wysigings, sigbare erkenning aan werknemers vir gewenste gedrag, en implementering van vergoedingskemas ter ondersteuning en vestiging van die veranderde gedrag.

Alhoewel hierdie model van Spencer (2005:13) en die ander teoretiese modelle wat in hierdie studie bespreek word, verskil in uitleg of ontwerp en sekere modelle sterker fokus plaas op aktiwiteite wat minder beklemtoon word in ander modelle, bly die beginsels vir effektiewe veranderingsbestuur in almal basies dieselfde. Die modelle begin in alle gevalle by die identifisering van die huidige staat en 'n bepaling van die gewenste toekomstige staat. Daarna vind die ontwerp en implementering van die veranderingsproses plaas, met al die aktiwiteite wat daarmee saam gaan. Laastens word die gewenste staat gevestig in die organisasie deur die toepassing van voorgeskrewe aktiwiteite om dit te verseker. Die model in gebruik deur ABSA Bank, se effektiwiteit sal dus gemeet word aan hierdie fokusse gedurende die empiriese studie.

Betreffende die elemente binne die teoretiese modelle asook die model soos voorgestel deur Spencer (2005:13), is daar gewis voldoende ooreenkomste om 'n tabel saam te stel van kritiese elemente van effektiewe veranderingsbestuur. Tabel 2.4, hieronder, bevat hierdie elemente asook die motivering van die belangrikheid van elkeen.

Die vraelys wat opgestel word vir die empiriese studie, wat in hoofstuk 3 volg, word dus aan die hand van hierdie elemente gedoen en sal die effektiwiteit daarvan in ABSA Bank, tesame met die meting van die model se effektiwiteit, bepaal word.

ELEMENTE	BELANGRIKHEID
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Behoefte aan verandering ➤ Effektiewe leierskap ➤ Kommunikering van redes vir verandering ➤ Verskaf van detail inligting rondom die verandering en die prosesse wat gevolg gaan word ➤ Onderrig en opleiding van werknemers ➤ Bestuur van weerstand teen verandering ➤ Ondersteuning aan werknemers ➤ Bemagtiging van werknemers ➤ Vergoeding en erkenning 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “Inkoop” sal nie plaasvind mits behoefte sinvol gegrond word nie. ➤ Verandering sal nie plaasvind, of vinnig misluk, daarsonder. ➤ Leierskap en werknemers moet bewus wees van redes. Almal moet dieselfde doel nastreef. Weerstand kan ontstaan as onsekerheid voorkom. ➤ Belangrik om vertroue van werknemers te verseker, weerstand te verminder, almal betrokke te maak en te verseker dat almal weet wanneer om wat te verwag. ➤ Projekspan moet oor vaardighede en kennis van veranderingsbestuur beskik om te kan implementeer. Bestuurders moet weet hoe om veranderingsbestuur effektief toe te pas. Werknemers moet weet hoe dit hulle en hul dagtake raak en moet opgelei word in nuwe prosesse, sisteme, tegnologie. ➤ Verhoed so verlaagde produktiwiteit. Kan verandering kniehalter. Finansiële impak weens vermorsing van hulpbronne en tyd. ➤ Verminder of beperk weerstand. Beperk vertragings. Ontlont moontlike negatiewe persepsies. ➤ Skep van vertrouensverhouding en positiwiteit tussen werknemers en organisasie. Positiewe idees kan hieruit spruit tot voordeel van beide partye ➤ Vaslegging van gewenste gedrag en nuwe staat. Beeld van leierskap wat omgee. Skep gewaarwording en opgewondenheid deur viering van vroeë suksesse.

Tabel 2.4: Elemente en hul belangrikheid om effektiewe veranderingsbestuur te verseker

2.5 VERANDERINGSBESTUURMODEL IN GEBRUIK DEUR ABSA BANK

Die veranderingsbestuurmodel en elemente binne die model wat tans gebruik word deur ABSA Bank, sal vervolgens bespreek word om sodoende te bepaal of dit aan die teoretiese kriteria voldoen, en/of dit effektief is. Die effektiwiteit van die toepassing van die elemente binne die model, soos saamgevat in Tabel 2.4 (p.40), deur ABSA Bank sal dan bespreek word. Die bespreking sal plaasvind na aanleiding van bevindinge wat gegrond is op resultate van vraelyste, wat in meer detail onder punt 3.2 bespreek word. Die empiriese studie word dus gedoen met die doel om te bepaal hoe effektief die veranderingsbestuurmodel en toepassing daarvan in ABSA Bank is, gemeet aan die kriteria soos uiteengesit in Tabel 2.4 (p.40).

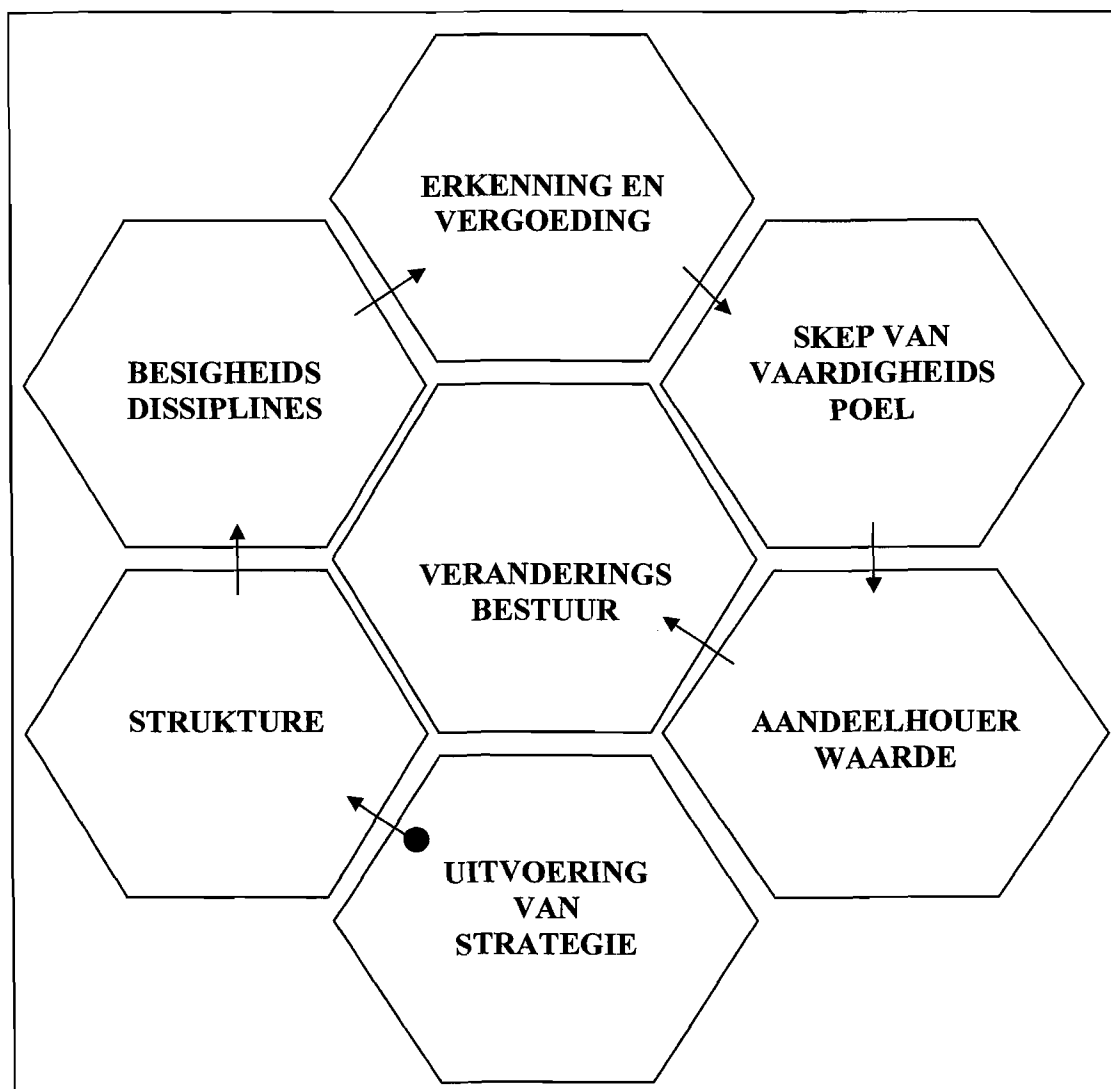
Die inligting wat weergegee word in hierdie afdeling, is bekom deur middel van navorsing wat oor die laaste twaalf maande, eindigend Julie 2007, gedoen is deur die skrywer. Dit is moontlik dat daar reeds nuwe of ander inligting beskikbaar is sedert die navorsing afgehandel is.

Veranderingsbestuur in ABSA Bank, word nie as 'n alleenstaande proses beskou nie, maar is een van sewe prosesse wat gesamentlik bekend staan as, "*The Beehive of Organisational Competitiveness*" (Kirsten, 2005:4). Figuur 2.4 toon die 'byekorf' met die sewe prosesse.

Hierdie model word gebruik in die ontwerp en implementering van strategieë in die organisasie. Die sewe prosesse word soos volg opgesom (Kirsten, 2005:46):

1. Uitvoering van strategie

Die uitvoering van strategie vind op alle vlakke in die organisasie plaas. Om dit te verseker is daar raamwerke met tydskedules saamgestel vir die uitvoering van strategiese werk op elke vlak.



Figuur 2.4: “Beehive of Organisational Competitiveness” (Kirsten, 2005:45)

Leierskap, op alle vlakke, is goed ingelig daarvoor en beskik oor die nodige vaardighede om te verseker dat die strategie geïmplementeer word in hul areas van verantwoordelikheid. Voldoende onderrig en opleiding word aan leiers op alle vlakke verskaf om te verseker dat hulle die dissiplines wat met uitvoering van strategie gepaard gaan, verstaan. Dit sluit die

kommunikering daarvan aan werknemers in, die implementering daarvan, en die monitering van die sukses daarvan.

2. Strukture

Strukture word ontwerp en saamgestel om die uitvoering van strategie te komplimenteer. Dit stel werknemers in staat om te definieer wat van hul verwag word, maar met die fokus gerig op goeie kliëntediens en die retensie van kliënte. Om dit te verseker, voorsien die organisasie duidelike riglyne oor wat van elkeen, op elke vlak, verwag word. Dit verskaf die grondslag vir al die ander besigheidsprosesse in die organisasie.

3. Besigheidsdissiplines

Inligtingstelsels is toeganklik vir almal in die organisasie en stel werknemers in staat om te alle tye te weet hoe om prestasie te verbeter. Dit vorm 'n integrale deel van die prestasiebestuursproses in die organisasie, wat weer die ruggraat vorm van die uitvoer van strategie en die evaluering van individuele- en spanprestasies. Dit word dan gebruik as drywer vir terugvoer en ontwikkeling van individue en spanne se vaardighede en kennis.

4. Erkenning en vergoeding

Die organisasie se erkenning- en vergoedingsisteme, asook sy kultuur, ondersteun en bevorder die uitvoering van strategie, die nakoming van uitset verwagtinge en besigheidsdissiplines ten volle. Erkenning en vergoeding word gesien as 'n uitset, en nie 'n inset van prestasie nie. Dit moet dus die strewe na volgehoue goeie prestasie en leierskap versterk en nie voorgee dat dit die drywer daarvan is nie. Die erkenning- en vergoedingsisteme en kultuur is deursigtig en daar is vertroue in die sisteme.

5. Skep van vaardigheidspoel

ABSA Bank beskou hulself as een van die werkgewers wat voorkeur geniet wanneer dit kom by loopbaanbesluitneming aangesien baie geleentheid vir selfontwikkeling en die opbou van kennis oor menige aspekte van besigheid gebied word. ABSA Bank erken vaardigheid as 'n krities belangrike hulpbron tot die behaling van optimale groei en retensie van kundige personeel. Leiers op alle vlakke in die organisasie het die kapasiteit om vaardigheid te identifiseer en te ontwikkel as 'n primêre hulpbron.

6. Aandeelhouer waarde

Die waardes, belange en bydraes van aandeelhouers is hoë prioriteite vir die organisasie. Aandeelhouers word gesien as aandeelhouers in ABSA Bank, kliënte, werknemers en die gemeenskap. Waardetoevoeging vir al die aandeelhouers is dus belangrik vir die organisasie, met klem op optimale kliënte tevredenheid aangesien hul bewus is van die feit dat die organisasie net so sterk is as die swakste toewyding van 'n aandeelhouer.

7. Veranderingsbestuur

Die volgehoue teenwoordigheid van verandering en die vermoë van individue en spanne om daarop te reageer, vorm die grondslag vir Absa se vermoë om te kompeteer. Vaardighede, kennis en gedrag van werknemers op alle vlakke word ontwikkel om te verseker dat hul met verandering kan saamleef en ook om verdere verandering te kan stimuleer.

Die model word dus gebruik om ABSA in staat te stel om kritiese praktyke in die werksplek uit te bou, wat weer uitstaande prestasie in die mark sal bevorder. Alhoewel die model gebruik word ter bevordering van mededingendheid van die organisasie, en veranderingsbestuur net een van die sewe prosesse in die byekorfformel is, word al die belangrike stappe, soos deur die teoretiese modelle beskryf, in die model vervat. Veranderingsbestuurbeginsels word dus toegepas deur al sewe hierdie prosesse.

Indien veranderinge dus plaasvind in ABSA Bank sal:

1. Identifisering van die bepaalde veranderingsbehoefte geskied.
2. Strategieë in plek geplaas word ter bereiking van die gewenste eindstaat.
3. Strukture in plek geplaas word om die strategieë te ondersteun.
4. Prosesse en sisteme geïmplementeer word om die strukture en veranderings te ondersteun. Dit sluit in kommunikasie van inligting oor verandering.
5. Erkenning- en vergoedingsisteme asook stappe gerig op die vestiging van 'n kultuur ter ondersteuning van gewenste gedrag geïmplementeer word.
6. Die gebruik van leierskap met die nodige vaardighede, of verkryging daarvan, geskied om verandering te lei.
7. Opleiding verskaf word aan bestuur en werknemers.
8. Waardetoevoeging vir alle aandeelhouers nagestreef word.

Die gevolgtrekking kan dus gemaak word dat die model wat ABSA Bank gebruik vir veranderingsbestuur, wel prosesse en elemente bevat wat benodig word om veranderingsbestuur effektief te kan toepas. Die feit dat veranderingsbestuur egter slegs 'n onderafdeling van 'n groter model is en die kritiese elemente daarvan ook onder ander prosesse versprei word, wek die vraag of daar dan wel genoegsame fokus op alle elemente geplaas word wanneer verandering plaasvind.

Die vraag of die elemente binne die model effektief toegepas en bestuur word om veranderingsbestuur as effektief te kan beskou, word in die volgende hoofstuk in die empiriese studie deur middel van 'n vraelys ondersoek.

HOOFSTUK 3

INSAMELING VAN DATA, ANALISE EN RESULTATE

3.1 INLEIDING

Soos genoem in hoofstuk een van die studie, sal die effektiwiteit van veranderingsbestuur in ABSA Bank gemeet word teen die teoretiese modelle en prosesse asook die kritiese elemente binne die modelle. Tabel 3.1 toon 'n samevatting van die modelle en prosesse wat in die literatuurstudie bespreek is.

VERSKILLENDE MODELLE EN PROSESSE	
OUTEUR	MODEL/PROSES
1. Kurt Lewin (1952)	1. Beplande veranderingsmodel
2. Kotter (1996)	2. Agt-stap model
3. Van Tonder (2004)	3. Generiese veranderingsbestuur model
4. Coetsee (2002)	4. Tien beginsels vir suksesvolle veranderingsbestuur
5. Cummings en Worley (2005)	5. Aktiwiteite wat bydra tot effektiewe veranderingsbestuur
6. Spencer (2005)	6. "Team responsibilities model"

Tabel 3.1: Modelle en prosesse bespreek in die literatuurstudie

In Tabel 2.4 (p.40), asook tabel 3.2 hieronder, word verduidelik watter elemente, soos bepaal deur 'n ondersoek van die modelle gelys in tabel 3.1, en wat bespreek is, gemeet word. Onder die opskrif vrae, in tabel 3.2, word die spesifieke vrae wat opgestel is om elke element te meet, weergegee.

3.2 ONTWERP VAN VRAELYS

Die navorsing oor die effektiwiteit van die bestuur van die nege elemente binne die ABSA Bank veranderingsbestuurmodel, word gedoen deur gebruik te maak van 'n vraelys as meetinstrument. Alhoewel hierdie studie in Afrikaans gerapporteer word, is die vraelys in Engels opgestel, aangesien dit 'n vereiste van ABSA Bank is. Die vraelys bestaan uit ses-en-dertig vrae en die vrae word in geen spesifieke volgorde weergegee nie.

Die vraelys is gemik op alle werknemers binne die geïdentifiseerde takke van ABSA Bank in die Noord-Kaap, insluitend alle besigheidseenhede wat verteenwoordig is in die takke. Die vraelys bestaan uit vrae wat ten doel het om te bepaal hoe effektief die nege elemente van veranderingsbestuur, soos gelys in Tabela 2.4 en 3.2, toegepas en bestuur word.

Element: Bepaling van behoefte vir verandering

Vrae:

Vraag 2) "From a business perspective, I believe that the implementation of change is necessary for Absa to achieve its strategic objectives."

Vraag 13) "Change is necessary in order to make my work more satisfying."

Vraag 26) "I understand the reasons for the implementation of changes."

Vraag 33) "Change projects enable me to be more effective in my work."

Element: Leierskap deur veranderingsproses

Vrae:

Vraag 3) "I believe that our leadership shows strong commitment and support for the implementation of change initiatives."

Vraag 5) "Planned changes will be successful because of well-managed people change approaches."

Vraag 8) "Our leadership is creating a sense of urgency to implement changes."

Vraag 10) Our leadership ensures that change projects are aligned with the Absa vision.

Vraag 11) "Although there are currently many projects in my SBU/GSF, the implementation of change is a priority for Absa."

Vraag 12) "Planned changes will be successful because of the well co-ordinated and effective project management."

Vraag 17) "Line management helps to resolve issues regarding change speedily."

Vraag 20) "Successes because of the implementation of changes are celebrated regularly."

Vraag 27) "The information I receive from the project team helps me to prepare myself for the change."

Element: Kommunikasie rondom totale verandering

Vrae:

Vraag 1) "I am aware of change projects when they occur."

Vraag 4) "I fully understand how the implementation of change will affect me."

Vraag 20) "Successes because of the implementation of changes are celebrated regularly."

Vraag 24) "The messages I receive during change projects are credible and honest."

Vraag 26) "I understand the reasons for the implementation of changes."

Vraag 28) "The presentations, given on change projects, help me to understand what the expected results of changes will be."

Vraag 29) "I have sufficient opportunities to provide feedback and ask questions throughout change projects."

Vraag 30) "I understand the change implementation plans when presented."

Vraag 31) "I am regularly informed about the progress of change projects."

Element: Verskaffing van inligting

Vrae:

Vraag 21) "I receive sufficient information about change projects in Absa."

Vraag 22) "The information I receive about change projects is easy to understand."

Vraag 23) "The information I receive is in a format that I am familiar with and that I use often."

Vraag 25) "I understand the benefits of the implementation of changes."

Vraag 26) "I understand the reasons for the implementation of changes."

Vraag 27) "The information I receive from the project team helps me to prepare myself for the change."

Element: Erkenning en vergoeding

Vrae:

Vraag 15) "Good change practices are encouraged by visible rewards."

Vraag 16) "Enough recognition is given for successful implementation of change."

Vraag 20) "Successes because of the implementation of changes are celebrated regularly."

Element: Opleiding

Vrae:

Vraag 7) "I require long and intensive training to cope with change."

Vraag 14) "I am worried that I won't have the necessary skills to cope with change."

Vraag 34) "The training material provided enables me to confidently work with change."

Vraag 35) "The training material is user friendly."

Vraag 36) "The training I receive is helping me to cope with changes."

Element: Ondersteuning

Vrae:

Vraag 17) "Line management helps to resolve issues regarding change speedily."

Vraag 19) "Systems are aligned to support change initiatives fully."

Vraag 32) "The People Management Contact Centre is helpful in solving problems I might have with change processes."

Element: Weerstand teen verandering

Vrae:

Vraag 6) "My stress levels at work usually increase when I am confronted with change."

Vraag 9) "There are too many other projects over and above change projects in Absa."

Vraag 13) "Change is necessary in order to make my work more satisfying."

Vraag 18) "I am empowered to question change projects or aspects thereof."

Vraag 26) "I understand the reasons for the implementation of changes."

Vraag 29) "I have sufficient opportunities to provide feedback and ask questions throughout change projects."

Vraag 33) "Change projects enable me to be more effective in my work."

Element: Bemagtiging

Vrae:

Vraag 13) "Change is necessary in order to make my work more satisfying."

Vraag 18) "I am empowered to question change projects or aspects thereof."

Vraag 33) "Change projects enable me to be more effective in my work."

Tabel 3.2: Elemente en vrae gemik op elemente

Die vraelys maak gebruik van 'n vyf-punt tipe skaal wat die volgende antwoord opsies bevat: "strongly disagree, disagree, agree, strongly agree en do not know.". Die rede vir die gebruik van hierdie skaal is om te kan vasstel wat die ervaring van die werknemers oor die algemeen is aangaande elke element. Die "do not know" keuse word as opsie gegee aangesien daar werknemers mag wees wat nie oor die nodige kennis of inligting beskik om die bepaalde vraag te beantwoord nie. Laasgenoemde opsie dien slegs ter inligting en sal nie gebruik word in die evaluering van 'n spesifieke vraag nie. Die volledige vraelys word aangeheg as bylae A.

3.3 INSAMELING VAN INLIGTING:

Vir die doel van hierdie studie is 'n sub-populasie steekproef uit die takke van die Noord-Kaap geneem. Die volgende 20 takke is ter sprake:

1. Kimberley
2. Uppington
3. De Aar
4. Warrenton
5. Jan Kempdorp
6. Hartswater
7. Kuruman
8. Kathu
9. Postmasburg
10. Douglas
11. Hopetown
12. Petrusville
13. Kakamas
14. Springbok
15. Bloemhof
16. Carnavon
17. Christiana
18. Prieska
19. Victoria Wes
20. Calvinia

Alle werknemers op alle vlakke in hierdie takke is versoek om die vraelys te voltooi. Die organigram van die takke verskil na aanleiding van die grootte van die tak, asook of daar verteenwoordiging van ander strategiese besigheidseenhede is, al dan nie. Die sub-populasie behels 290 werknemers wat bestuurders, kontroleurs en grondvlakwerkers insluit.

Die verskaffing van name, werknemernommers of takname was nie verpligtend by voltooiing van die vraelys nie.

3.4 DATA ANALISE

Soos genoem in afdeling 3.3 het die steekproefpopulasie bestaan uit 290 werknemers van ABSA Bank in die Noord-Kaap provinsie. Terugvoering is ontvang van 207 werknemers wat dus beteken dat 71% van die vraelyste terugontvang is. Daar kon egter van slegs 185, of 63%, van die lyste gebruik gemaak word in die analiseringsproses, aangesien 22, of 11%, van die vraelyste onvolledig of duidelik foutief voltooi is.

Die vraelyste is deur die Statistiese Konsultasiedienste van die Noordwes-Universiteit ontleed met behulp van die SAS program (SAS Institute Inc.. 2007). Die data is ontleed deur middel van beskrywende statistiek, om die betroubaarheid van sub-sektore met behulp van Cronbach se alpha koëffisient te bereken, asook om die gemiddeld van die sub-sektore (faktore) te bereken. Vervolgens word die resultate nou bespreek.

3.4.1 Beskrywende statistiek

In tabel 3.3 word die vraelys wat gebruik is in die navorsing aangetoon, met byvoeging van die beskrywende statistiek per vraag. Kolom "N" dui die aantal antwoorde wat vir daardie antwoord ontvang is aan, met die persentasie daarvan teen die totale aantal antwoorde van die betrokke vraag in die persentasiekolom langsaa. Die frekwensie prosedure is gebruik vir die bepaling van die inligting en word die volledige verslag aangeheg as Bylaag B.

Experience of Change Management

	Strongly Disagree		Disagree		Agree		Strongly Agree		I Do Not Know	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. I am aware of change projects when they occur.	1	0.5	22	12	125	69	32	18	1	0.5
2. From a business perspective, I believe that the implementation of change is necessary for Absa to achieve its strategic objectives.	1	0.5	18	10	104	56	58	31	4	2.5
3. I believe that our leadership show strong commitment and support for the implementation of change initiatives.	9	5	52	28	95	51	27	15	2	1
4. I fully understand how the implementation of change will affect me.	16	9	58	32	79	42	20	11	11	6
5. Planned changes will be successful because of well managed people change approaches.	4	2	70	38	83	45	19	10	8	4
6. My stress levels at work usually increase when I am confronted with change	12	6	61	33	75	41	37	20	0	0
7. I require long and intensive training to cope with change.	40	22	66	36	45	24	33	18	0	0
8. Our leadership is creating a sense of urgency to implement changes..	22	12	55	30	96	52	7	4	3	2
9. There are too many other projects over and above change projects in Absa.	13	7	46	25	85	47	32	18	7	3
10. Our leadership ensures that change projects are aligned with the ABSA vision.	22	12	50	27	89	49	17	9	5	3
11. Although there are currently many projects in my SBU/GSF, the implementation of change is a priority for ABSA	21	11	42	23	101	55	8	4	13	7
12. Planned changes will be successful because of the well co-ordinated and effective project management.	22	12	57	31	81	44	10	5	14	7
13. Change is necessary in order to make my work more satisfying.	27	15	66	36	73	39	14	7	4	2
14. I am worried that I won't have the necessary skills to cope with change.	48	26	69	37	60	32	7	4	1	1
15. Good change practices are encouraged by visible rewards.	34	18	84	46	55	30	4	2	7	4
16. Enough recognition is given for successful implementation of change.	41	22	82	45	46	25	2	1	12	7
17. Line management helps to resolve issues regarding change speedily.	31	17	77	42	63	34	2	1	11	6
18. I am empowered to question change projects or aspects thereof.	25	14	67	37	71	39	8	4	11	6
19. Systems are aligned to support change initiatives fully.	39	21	75	41	55	30	3	2	13	7
20. Successes because of the implementation of changes are celebrated regularly.	38	21	71	39	62	33	3	2	10	5

Experience of Change Management	Strongly Disagree		Disagree		Agree		Strongly Agree		I Do Not Know	
21. I receive sufficient information about change projects in ABSA.	14	8	45	24	113	61	13	7	0	0
22. The information I receive about change projects is easy to understand.	4	2	49	27	121	65	10	5	1	1
23. The information I receive is in a format that I am familiar with and that I use often.	4	2	53	29	109	59	18	10	1	1
24. The messages I receive during change projects are credible and honest.	27	15	38	21	104	57	13	7	2	1
25. I understand the benefits of the implementation of changes.	24	13	52	28	84	45	12	6	13	7
26. I understand the reasons for the implementation of changes.	22	12	48	26	95	52	7	4	12	7
27. The information I receive from the project team help me to prepare myself for the change.	24	13	68	37	87	47	5	3	0	0
28. The presentations given on change projects, help me to understand what the expected results of changes will be.	32	17	67	36	68	37	9	5	9	5
29. I have sufficient opportunities to provide feedback and ask questions throughout change projects.	27	15	62	34	73	39	14	8	9	5
30. I understand the change implementation plans when presented.	35	19	30	16	112	61	6	3	2	1
31. I am regularly informed about the progress of change projects.	28	15	65	36	78	43	11	6	0	0
32. The People Management Contact Centre is helpful in solving problems I might have with change processes.	26	14	49	27	81	44	10	5	18	10
33. Change projects enable me to be more effective in my work.	23	12	78	42	64	35	5	3	15	8
34. The training material provided enables me to confidently work with change.	23	12	87	47	71	38	2	1	2	1
35. The training material is user friendly.	30	16	55	30	91	49	6	3	3	2
36. The training I receive is helping me to cope with changes.	23	12	78	42	64	35	5	3	15	8

Tabel 3.3: Beskrywende statistiek

Indien daar na vraag nommer 36 verwys word, word die inligting soos volg geïnterpreteer:

- Totale aantal antwoorde ontvang: $23+78+64+5+15 = 185$
- Aantal antwoorde onder “disagree” = 78
- Persentasie van aantal antwoorde onder “disagree” teen totale aantal antwoorde = 42%

Elke vraag is verder geëvalueer deur die aantal antwoorde ontvang vir “strongly disagree” en “disagree” gesamentlik te meet as persentasie teenoor die totale aantal antwoorde. Dit bepaal dus tot watter mate die respondente met die betrokke stelling verskil of

saamgestem het. Deur weer vraag 36 te gebruik as voorbeeld word die volgende afleiding gemaak:

- Aantal antwoorde wat “strongly disagree” en “disagree” = 101
- Persentasie teenoor totale aantal antwoorde vir vraag 36 = 54,59%

Die detail bespreking van die resultate van die individuele vrae per element, vind plaas onder afdeling 4.1.

3.4.2 Cronbach alpha berekeninge

Die Cronbach alpha berekeninge is gebruik om die korrelasie tussen die vrae wat betrekking het op 'n spesifieke element van veranderingsbestuur, soos gelys in Tabel 3.2 (P.50 tot 52), te toets. Nunnally (1978:295) stel dit dat items wat 'n onderlinge verband met mekaar het, bymekaargetel kan word om 'n totale punt te bepaal. Cronbach se koëffisiënt alpha beraam die betroubaarheid van die skaal deur die konsekwentheid van die toets of die gemiddelde korrelasie van die items binne die toets te bepaal. Die gebruik van die Cronbach alpha word ook deur Field (2005:668) aanbeveel. *“If your questionnaire has subscales, Cronbach’s alpha should be applied seperately to these subscales”*.

Tabel 3.4 toon die elemente met die resultate ten opsigte van die korrelasie van die vrae wat op elke element betrekking het. 'n Korrelasie van groter as 0.5 word as aanvaarbaar beskou in die teorie en blyk dit dus dat die vrae per element tog aanvaarbaar is. Die volledige Cronbach apha analise word aangeheg as bylaag C.

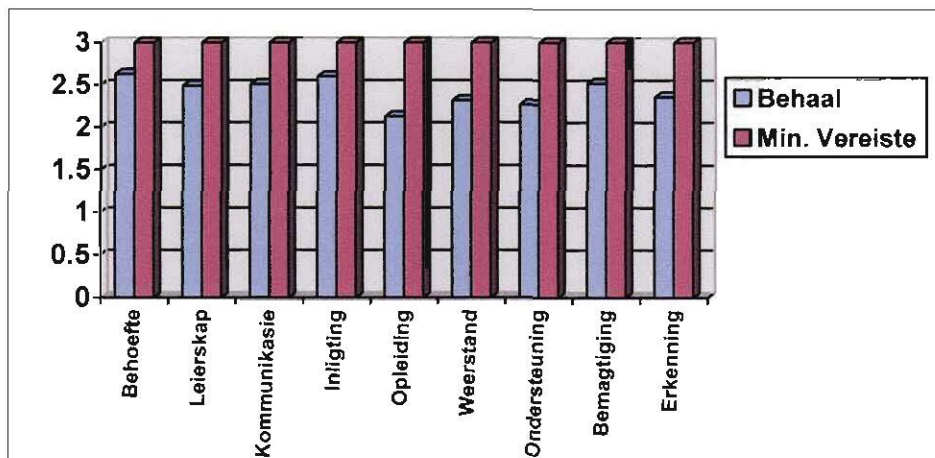
3.4.3 Gemiddeld van faktore

Vir die bepaling van die gemiddeld per faktor, is gebruik gemaak van die “mean” prosedure. Figuur 3.1 toon 'n grafiek wat die gemiddeld per faktor aandui. Hierdie gemiddeldes sal gebruik word in afdeling 4.1 waar 'n bespreking volg van die

ELEMENT	CRONBACH ALPHA
1. Behoeft vir verandering	1. 0.576969
2. Effektiewe leierskap	2. 0.794435
3. Kommunikering van redes vir verandering	3. 0.786747
4. Verskaf van detail inligting	4. 0.770708
5. Onderrig en opleiding	5. 0.604414
6. Bestuur van weerstand teen verandering	6. 0.694982
7. Ondersteuning aan werknemers	7. 0.623618
8. Bemagtiging van werknemers	8. 0.550136
9. Vergoeding en erkenning	9. 0.669524

Tabel 3.4: Cronbach se alpha tellings van elemente van verandering in subpopulasie steekproef in ABSA Bank

effektiwiteit van elke faktor asook die effektiwiteit van veranderingsbestuur in ABSA Bank. Die statistiese verslag aangaande die gemiddeldes van die faktore word aangeheg as bylaag D.



Figuur 3.1: Gemiddelde behaling per faktor

In hierdie figuur word 3 as die minimum vereiste behaling per faktor gebruik aangesien die skaal wat gebruik is in die vraelys soos volg geïnterpreteer is vir evalueringdoeleindes, en 'n 3 aantoon dat die bestuur van 'n bepaalde element effektief uitgevoer word. (Vrae 6, 7, 9 en 14 se resultate word *vice versa* geëvalueer aangesien hierdie stellings negatief gestel is.)

- “Strongly disagree” = 1
- “Disagree” = 2
- “Agree” = 3
- “Strongly agree” = 4

Buiten bogenoemde vier negatiewe stellings is die res positief gestel in die vraelys en word 'n negatiewe antwoord dus as onvoldoende gesien en 'n positiewe antwoord as voldoende. “Agree” (3) is dus die eerste positiewe antwoord en word dus as die minimum vereiste behaling gesien om effektiewe prestasie te verseker. (Vrae 6, 7, 9 en 14 het omgekeerde resultate).

Volgens die resultate van die vraelyste, soos saamgevat in figuur 3.1, is dit duidelik dat daar beslis 'n probleem is met die toepassing en bestuur van die nege faktore ter bevordering van effektiewe veranderingsbestuur in ABSA Bank, soos genoem in Tabel 2.4 (p.40). Die aanname word gemaak, aangesien die minimum vereiste behaling vir elke faktor 3 behoort te wees en nie een van dié faktore se meting daar uitgekome het nie. Die resultate word volledig bespreek onder afdeling 4.1 in die volgende hoofstuk.

3.5 OPSOMMING

Na aanleiding van die resultate uit die empiriese studie, kan die volgende afleidings gemaak word aangaande die veranderingsbestuurmodel in gebruik in ABSA Bank, asook die bestuur van die faktore daarbinne.

1. Veranderingsbestuurmodel

Alhoewel veranderingsbestuur in ABSA Bank wel die meeste van die faktore van effektiewe veranderingsbestuur bevat, soos aangedui in die literatuurstudie, kan die effektiwiteit daarvan bevraagteken word, aangesien veranderingsbestuur slegs een van sewe prosesse binne in 'n groter model is. Die resultate van hierdie navorsing toon dat daar probleme voorkom met die toepassing en bestuur van die nege faktore om effektiewe veranderingsbestuur te verseker (Sien Tabel 2.4 (p.40)). Een van die vrae in die vraelys handel juis oor die fokus op verandering versus ander

projekte in die bank, en is vasgestel dat die reaksie negatief is met 'n gemiddeld van 2.55, wat onder die minimum vereiste van 3 is.

Dit wil voorkom uit die studie dat daar nie genoegsame fokus op die elemente van veranderingsbestuur is nie en kan dit juis wees as gevolg van te min fokus op veranderingsbestuur. Die teoretiese modelle en wenpraktyke in die wêreld stel modelle uitsluitlik vir veranderingsbestuur voor. Die feit dat die elemente negatief ervaar word deur die steekproef populasie steun die siening dat daar nie genoegsame fokus daarop geplaas word nie.

Die bevinding van die studie is dus dat, aangesien veranderingsbestuur slegs 'n deel vorm van 'n groter model en die resultate van die empiriese studie oor die algemeen negatief ervaar is, die veranderingsbestuurmodel in ABSA Bank nie as effektief beskou word nie.

2. Toepassing en bestuur van faktore ter versekering van effektiewe veranderingsbestuur

Aangesien geeneen van die nege faktore, soos gemeet in die vraelys en gelys in Tabel 2.4 (p.40), die minimum vereiste van 3 behaal het nie, word die toepassing en bestuur van faktore ter versekering van effektiewe veranderingsbestuur in ABSA Bank, nie as doeltreffend beskou nie.

Om dus op te som, word veranderingsbestuur in ABSA Bank, gemeet aan die veranderingsbestuurmodel en die bestuur van faktore daarin, nie as effektief beskou nie. 'n Gedetailleerde bespreking van die resultate tesame met aanbevelings om dit te verbeter, word in hoofstuk 4 bespreek.

HOOFSTUK 4

BESPREKING VAN RESULTATE EN AANBEVELINGS

4.1 INLEIDING

In hoofstuk 3 van hierdie studie word die vraelys wat gebruik is vir die uitvoer van die empiriese studie, asook die statistiek na aanleiding van die ontleding van die vraelyste, bespreek. Die vraelys is gebruik vir die meet van die doeltreffendheid van die nege elemente van veranderingsbestuur soos gelys in Tabel 2.4 (p.40) van hierdie studie.

Daar is reeds in hoofstuk 3 tot die slotsom gekom dat die nege elemente nie effektief bestuur word nie, gemeet teen die behalings van elke vraag. Die resultate word vervolgens in detail bespreek, waarna aanbevelings aan ABSA Bank gemaak sal word ter verbetering van die effektiwiteit van veranderingsbestuur in die bank.

4.2 BESPREKING VAN RESULTATE

Die nege elemente van veranderingsbestuur soos weergegee in Tabel 2.4 (p.40), word vervolgens bespreek in rangorde van swakste tot beste behaling volgens ontleding van vraelyste. Soos bespreek onder afdeling 3.4.3, is die minimum vereiste vir die behaling van 'n gemiddelde telling per faktor bepaal as 3 (vergelyk paragraaf 2 en 3), om effektiewe veranderingsbestuur te ondersteun en word die resultate dus bespreek met dié minimum vereiste as maatstaf.

4.2.1 Erkenning en vergoeding:

Hierdie faktor is as die swakste beoordeel met 'n gemiddelde telling van 2,132. Dit is dus duidelik dat die werknemers wat deelgeneem het aan hierdie studie, nie tevrede is met die erkenning en vergoedingsprosesse wat in plek is en/of die bestuur daarvan nie. Tabel 3.2 (p.47) lys die drie vrae wat betrekking het op erkenning en vergoeding. Die resultate ten

opsigte van die drie vrae toon dat 64% van respondente meen dat sigbare vergoeding van gewenste gedrag ontbreek, 67% se gevoel is dat nie genoeg erkenning gegee word nie en 59% dat suksesse nie gereeld gevier word nie.

Soos genoem in Tabel 2.4 (p.40), is erkenning en vergoeding krities belangrik vir die vestiging van gewenste gedrag en die totstandbringende van die nuwe staat in die organisasie. Dit skep 'n beeld van leierskap wat omgee, en deur vroeë suksesse te vier word opgewondenheid en toewyding tot die verandering bevorder. Cummings en Worley (2005:172) bevestig die belangrikheid van erkenning en vergoeding om gewenste gedrag te vestig en momentum van die verandering te behou. Erkenning en vergoeding word gesien as van die mees effektiewe wyses om dit te verseker.

Hierdie bevindinge is baie interessant, gesien in die lig daarvan dat ABSA Bank erkenning en vergoeding as een van die sewe prosesse in die model, soos bespreek onder afdeling 3.2, lys. Daar word dus spesifieke strategieë in plek geplaas om hierdie proses in ABSA Bank te bestuur. Dit wil egter voorkom, uit resultate van die navorsing, asof daar nie genoegsame fokus geplaas word op die bestuur en implementering van erkenning en vergoedingsprosesse met betrekking tot verandering nie. Erkenning en vergoeding blyk dus 'n probleemarea te wees (minstens in die Noord-Kaap takke) wat dringend aangespreek sal moet word in ABSA Bank, om die effektiwiteit van veranderingsbestuur hier en moontlik in die res van die organisasie te verbeter.

4.2.2 Ondersteuning aan werknemers

Die gemiddelde telling behaal op die faktor is 2,269, wat ook onder die minimum vereiste van 3 is en wat as tweede swakste faktor identifiseer kan word. Daar is ook drie vrae gevra oor hierdie faktor en die reaksie was soos volg: 'n Persentasie van 40% van respondente meen dat die mensebestuur kontaksentrum nie behulpsaam genoeg is met die oplos van probleme rakende verandering nie, terwyl meer as die helfte, 58%, meen dat lynbestuur probleme met verandering nie vinnig genoeg oplos nie. Die mees kommerwekkende aspek by hierdie faktor is dat 61% meen dat stelsels nie ondersteunend is tot verandering nie.

Hierdie faktor word weereens in ABSA Bank se model gedek deur verskillende prosesse, naamlik in die strukture, besigheidsdissiplines en veranderingsbestuur prosese. Die afleiding uit die resultate kan gemaak word dat daar in die betrokke takke in die Noord-Kaapstreek ook nie sterk genoeg gefokus word op hierdie aspek rakende veranderingsbestuur nie. Die resultaat aangaande probleemoplossing deur lynbestuur wek kommer, aangesien dit die leiers is wat die verandering op grondvlak moet implementeer en dryf. Die ervaring van deelnemers aan die studie dat stelsels nie verandering ondersteun nie, kan geïnterpreteer word as 'n tekort aan opleiding in nuwe stelsels. Dit is egter 'n probleem wat aandag moet geniet.

Die belangrikheid van ondersteuning tydens veranderingsprosesse is onder meer daarin geleë om vertraging te beperk en negatiewe persepsies rondom verandering te ontloot. Die belangrikste aspek hiervan is dat dit weerstand teen verandering kan verminder en beperk. Coetsee (2002:190) verwys na weerstand teen verandering as die enkel belangrikste bedreiging vir suksesvolle verandering. Dit is dus van kardinale belang dat hierdie fokus beter bestuur sal moet word en meer aandag sal moet geniet.

4.2.3 Bemagtiging van werknemers

Die belangrikheid van bemagtiging in die veranderingsbestuurproses is geïdentifiseer as die voorsiening van hulpbronne aan werknemers om hul in staat te stel om verandering suksesvol te kan implementeer. Die skep van 'n vertrouensverhouding tussen werknemers en die organisasie sal so bevorder word. Positiewe idees kan hieruit spruit tot voordeel van die werknemers en die organisasie. Dit sal ook 'n positiewe bydrae lewer tot die bestuur van weerstand teen verandering aangesien ook meer ruimte en verantwoordelikheid aan werknemers gegee word wat eienaarskap onder werknemers kan bevorder.

Die resultate toon egter dat ook hierdie faktor nie na wense bestuur en/of toegepas word nie. 'n Gemiddelde telling van 2.36 is onder die minimum vereiste van 3. Die faktor sal beslis aandag moet kry om bogenoemde voordele vir die organisasie te bewerkstellig.

Dit is belangrik dat verstaan moet word dat hier verwys word na bemagtiging van werknemers om verandering te bewerkstellig. Daar kon nie spesifieke verwysing daarna

in die model van ABSA Bank gevind word nie en word dit dus beskou as 'n fokus van veranderingsbestuur wat nie in die model aandag kry nie.

4.2.4 Effektiewe leierskap deur veranderingsproses

Hierdie is 'n uiters belangrike aspek van veranderingsbestuur aangesien dit juis handel oor die leiers daarvan, en effektiewe verandering nie kan plaasvind daarsonder nie. Alhoewel sekere aspekte van leierskap meer positief as ander beoordeel word, het geen van die vrae wat oor die aangeleentheid handel 'n gemiddeld van meer as 2,76 behaal nie. Dit toon dat respondente nie tevrede met die vlak van leierskap met betrekking tot veranderingsbestuur is nie.

Soveel as 32% van respondente glo nie dat leiers in ABSA Bank genoegsame toewyding en ondersteuning toon ten opsigte van implementering van verandering nie, terwyl 40% meen dat mensebestuurprosesse nie ondersteunend tot suksesvolle verandering is nie. Op die vraag of verandering voorkeur geniet bo ander projekte in ABSA Bank, het 34% nie saamgestem nie. Die grootste probleme is egter die feit dat byna 59% van respondente meen dat lynbestuur nie probleme met verandering vinnig genoeg oplos nie en dat 59% voel dat suksesse nie gevier word nie.

Aangesien hierdie navorsing in ABSA Bank takke onderneem is mag dit daarop dui dat bestuur van verandering deur lynbestuur oneffektiewe bestuur is. Daar sal dus daadwerklik 'n verandering moet plaasvind in die wyse van leierskap by takke rakende veranderingsbestuur, om effektiwiteit daarvan te verseker. Dit sal waarskynlik heroriëntering en verdere opleiding van lynbestuurders verg.

4.2.5 Kommunikasie

Hierdie faktor staan sentraal in alle teoretiese modelle wat bespreek is, sowel as in die wenpraktyke ("best practices") in veranderingsbestuur. Dit word as 'n krities belangrike aspek vir effektiewe veranderingsbestuur gesien. Soos aangetoon in tabel 3.2 lê die belangrikheid van kommunikasie onder meer daarin om 'n gemeenskaplike doel te verseker en om te verseker dat almal hierdie doel verstaan en nastreef. Werknemers,

bestuur ingesluit, moet weet wat van hul verwag word en wat hul rolle is in die veranderingsproses. Indien 'n tekort aan effektiewe kommunikasie ondervind word sal daar verwarring en onsekerheid wees wat goeie teelaarde is vir weerstand teen verandering.

Die resultate op die vrae wat betrekking het op kommunikasie toon een ligpunt in die sin dat 69% van die respondente saamstem dat hul wel bewus is van veranderinge wanneer dit plaasvind. Op die vraag of die impak van verandering op hulself verstaan word, is die respons egter swak met 'n gemiddeld van 2,59, dus onder die norm van 3. Dit toon duidelik dat die kommunikasie oor die impak van verandering op die individu nie effektief is nie, of nie verstaan word nie. Wat ook kommer wek is die mening van 34% van respondente dat terugvoer gedurende die veranderingsproses nie eerlik en opreg is nie. Dit sal waarskynlik weerstand teen verandering tot gevolg hê en die totale veranderingsproses kniehalter indien dit nie vinnig aangespreek word nie. Selfs die vraag wat handel oor die aanbiedings wat gemaak word om die verwagte resultate van 'n verandering te kommunikeer, is negatief geantwoord, met 53% wat voel dat die kommunikasie nie duidelik is nie. Nog 'n belangrike aspek van kommunikasie, wat voorkom in al die teoretiese modelle, is die skep van voldoende geleentheid vir terugvoer en vrae deur werknemers aangaande die verandering. Die resultaat ten opsigte hiervan toon dat dit nie effektief bestuur word nie aangesien 48% van die respondente verskil het met die stelling dat genoegsame geleentheid daarvoor in ABSA Bank gegee word. Die helfte van die respondente meen ook dat hul nie gereeld van inligting aangaande die veranderingsproses voorsien word nie. Dit kan 'n negatiewe impak op die volhoubaarheid van verandering hê aangesien die werknemers nie op hoogte bly met die proses nie en uitgesluit kan voel, wat weereens weerstand tot gevolg hê.

Daar is dus beslis 'n probleem met die effektiwiteit van die kommunikasie prosesse en dit sal reggestel moet word ten einde effektiewe veranderingsbestuur te verseker.

4.2.6 Onderrig en opleiding

Daar is vyf vrae wat op onderrig en opleiding fokus. Twee van die vrae handel oor die behoefte aan opleiding by respondente. Beide hierdie vrae het positiewe resultate opgelewer met 57% wat meen hulle het nie intensiewe opleiding nodig ten opsigte van

verandering nie en 63% wat meen dat hulle wel oor die nodige vaardighede beskik om met verandering te deal. Dit dui op gereedheid vir verandering by die meerderheid van respondente. Daar blyk egter steeds 'n groot behoefte aan opleiding te wees, aangesien 43% aandui dat opleiding wel benodig word. Betreffende die kwaliteit van opleidingsmateriaal was die resultaat nie positief nie met 59% wat meen dat dit nie ondersteunend en gebruikersvriendelik is nie. Die mening van 52% van respondente is ook dat die opleiding wat wel ontvang is, nie ondersteunend tot veranderinge is nie.

Die belangrikheid van hierdie faktor is daarin geleë dat bestuurders toegerus behoort te wees om verandering te kan lei en werknemers op te lei in nuwe prosesse en om verandering te kan hanteer. Onsekerheid as gevolg van 'n tekort aan kennis kan produktiwiteit en vlakke van kliëntediens negatief beïnvloed, wat dan weer die organisasie se beeld en winste kan beïnvloed.

Dit wil dus voorkom uit die resultate dat daar wel 'n opleidingsbehoefte bestaan by die respondente en dat opleidingsmateriaal en kwaliteit van opleiding wat wel verskaf word, verbeter moet word.

4.2.7 Weerstand teen verandering

Hierdie faktor word ingesluit in al die modelle in die teorie soos bespreek in hoofstuk twee. Dit word beskou as die enkele faktor wat enige verandering kan laat misluk indien nie effektief bestuur word nie. Coetsee (2002:202) sien weerstand as gebaseer op individuele persepsies. Hierdie persepsies is weer afhanklik van faktore soos:

- Ervaring;
- Inligting, kennis en insig;
- Emosionele volwassenheid en aanpasbaarheid;
- Mate waartoe openlikheid ("transparency") openbaar word; en
- Selfinsig en selfagting.

Die resultate van hierdie studie dui daarop dat faktore wat weerstand teen verandering veroorsaak nie effektief bestuur word nie en wat dus kan veroorsaak dat weerstand wel ondervind kan word. Soveel as 60% van respondente voel dat hul spanningsvlakke

verhoog wanneer verandering plaasvind. Op die vraag of verandering nodig is om werk meer bevredigend te maak, was die mening gelykop verdeel tussen die wat saamstem en wat nie saamstem nie. Betreffende bemagtiging in die sin van om verandering te bevraagteken, was die respons van 58% negatief. Respondente meen ook dat nie genoeg geleentheid gebied word om terugvoer te gee aan bestuur rakende veranderingsprosesse nie.

In die bespreking van kommunikasie, bemagtiging van werknemers, ondersteuning aan werknemers en effektiewe leierskap, is reeds genoem dat die onvermoë om hierdie faktore effektief toe te pas waarskynlik lei tot weerstand teen verandering. Die resultate van hierdie ondersoek oor weerstand teen verandering steun die afleiding dat die klimaat in ABSA Bank waarskynlik weerstand teen verandering begunstig. Die resultate steun ook Coetsee (2002:202) se bevindinge rakende faktore wat weerstand tot gevolg het, naamlik ervaring, inligting, kennis en insig.

4.2.8 Verskaffing van inligting

Die belangrikheid van hierdie fokus soos gestel in Tabel 2.4 (p.40), is om weerstand teen verandering te beperk, vertrouwe en betrokkenheid van werknemers te verseker deur alle inligting rakende verandering met hul te deel en om onsekerheid uit die weg te ruim. Dit sluit aan by afdeling 4.1.7 en is belangrik om ondersteuning tot enige verandering te verseker.

Die resultate ten opsigte van hierdie faktor toon dat dit as beter ervaar word as die sewe vorige faktore, maar dat daar definitief ruimte vir verbetering is. 68% van respondente stem saam dat voldoende inligting rakende veranderings in ABSA Bank verskaf word en 71% dat hierdie inligting maklik verstaanbaar is. Hierdie twee resultate is beslis positief en kan as goeie grondslag gebruik word om meer effektiewe veranderingsbestuur in plek te plaas.

Alhoewel die resultate oor die ander vrae oor hierdie faktor nie so positief soos bogenoemde twee is nie, toon dit steeds dat hierdie faktor beter geïmplementeer en bestuur word as die ander. Net meer as die helfte - 52% meen dat inligting rondom

voordele van verandering verstaanbaar is en 56% dat redes vir verandering duidelik gekommunikeer word.

Daar kan steeds verbeter word op hierdie resultate, maar dit blyk dat hierdie faktor wel aandag kry in ABSA Bank en dat dit met klein veranderinge waarskynlik positief gebruik kan word in die veranderingsbestuurmodel in die bank.

4.2.9 Behoeftte aan verandering

Die belangrikheid van hierdie faktor in veranderingsbestuur is eerstens, dat dit die oorsprong van enige verandering is, en dat die veranderingsproses dan daarom gebou word. Tweedens moet hierdie behoefte vir verandering voordelike en gewenste uitkomst vir die individu sowel as die organisasie inhou om "inkoop" te verseker, vanaf die begin van die proses.

Die resultate verkry ten opsigte van hierdie faktor was die mees positiewe resultaat, alhoewel dit steeds onder die minimum vereiste van 3 lê. Die gemiddeld van 2.62 het betrekking op vier vrae waarop die antwoorde varieer. So veel as 86% van respondente is dit eens dat die implementering van verandering wel nodig is in ABSA Bank om strategiese doelstellings te bereik. Die feit dat slegs 50% egter meen dat verandering nodig is om werksbevrediging te bevorder en 55% voel dat verandering nie die effektiwiteit in hul werk bevorder nie, laat die vraag ontstaan: Waar gaan dit verkeerd in die veranderingsproses?

4.2.10 Opsomming

Alhoewel die oorgrote meerderheid (86%) van die respondente dit eens is dat verandering wel nodig is om strategiese doelstellings te behaal by ABSA Bank, is daar beslis 'n probleem wat reeds aan die begin van die veranderingsprosesse blyk te ontstaan. Geen een van die nege faktore, soos gelys in tabel 2.4, wat getoets is deur middel van die vraelyste, het die minimum gestelde vereiste norm van 3 behaal nie. Dit wil ook voorkom asof daar nie genoeg fokus is op veranderingsbestuur in die huidige model nie en dat dit dalk een van die redes kan wees vir die negatiewe resultate van die empiriese studie.

Die gevolgtrekking wat gemaak word op grond van die behaalde resultate van die studie, is dat veranderingsbestuur in Noord-Kaapse takke van ABSA Bank nie effektief toegepas word nie. Dit word egter weer beklemtoon dat die resultate van hierdie studie slegs betrekking het op die takke van ABSA Bank in die Noord-Kaapstreek. Aangesien die veranderingsbestuurmodel in gebruik in ABSA Bank as grondslag dwarsdeur die bank gebruik word, kan die gevolgtrekking gemaak word dat vergelykbare resultate waarskynlik ook in ander ABSA Bank streke behaal sal word indien hierdie studie daar gedoen sal word.

4.3 AANBEVELINGS

In hierdie afdeling word daar aanbevelings gemaak aan die bestuur van ABSA Bank, aangaande die veranderingsbestuurmodel asook die bestuur van die faktore binne die model wat ten doel het om die effektiwiteit van veranderingsbestuur in ABSA Bank te verbeter.

4.3.1 Veranderingsbestuurmodel en strukture

Soos bespreek onder die resultate van die studie onder afdeling 4.1, blyk dit dat daar nie genoegsame fokus geplaas word op bewese elemente en prosesse van veranderingsbestuur in ABSA Bank nie. Een van die moontlike redes daarvoor is die feit dat veranderingsbestuur tans een van sewe prosesse in 'n groter model, die byekorfmodel, soos bespreek onder afdeling 2.4, is. Van die modelle wat in die literatuurstudie bespreek is, blyk meer toepaslike veranderingsbestuurmodelle te wees. Sou ABSA Bank steeds die "byekorfmodel" wil behou, moet veranderingsbestuur 'n eie model binne die groter model kry, wat ook die nege elemente insluit soos gelys in Tabel 2.4, en in meer detail bespreek word in punt 4.2.2.

'n Belangrike aanbeveling is dat daar oorweging geskenk moet word aan die identifisering en gebruik van 'n meer beproefde veranderingsbestuurmodel. Vir die doel van hierdie aanbeveling word verwys na die navorsing wat gedoen is deur Prosci (2005), met betrekking tot wenresepte ("benchmarks") en wenpraktyke ("best practices") van veranderingsbestuur, soos wat dit in meer detail bespreek is in afdeling 2.3 (p.26) van die

studie. Die rede hiervoor is dat die model wat deur Prosci (2005) voorgestel en aanbeveel word, nie net uit erkende teoretiese modelle saamgestel is nie, maar ook uit verpersoonlikte (“customised”) modelle wat in gebruik is in organisasies in verskillende lande.

Betreffende die strukture vir veranderingsbestuur in ABSA Bank, word aanbeveel dat oorweging geskenk word aan die saamstel van ’n projekspan wat uitsluitlik verantwoordelik is vir veranderingsprojekte. Dit sal verseker dat die nodige aandag en fokus aan verandering en die bestuur daarvan gegee word, wat effektiwiteit van veranderingsbestuur in ABSA Bank kan verbeter.

4.3.2 Aanbevelings rakende faktore binne die veranderingsbestuurmodel

Vervolgens word aanbevelings gemaak aangaande die nege faktore soos gelys in Tabel 2.4 (p.40) en die resultate van die empiriese studie wat hierop betrekking het, soos bespreek in afdeling 4.1.

4.3.2.1 Erkenning en vergoeding

Aanbevelings vir die verbetering van die effektiwiteit rakende erkenning en vergoeding is:

- Die gee van sigbare, finansiële vergoeding ter bevordering van gewenste gedrag en vestiging van verandering.
- Die gee van gereelde, sigbare, mondelingse erkenning aan werknemers vir suksesse behaal met veranderingsinisiatiewe.
- Die vier van vroeë suksesse om die momentum van verandering te behou. Soos gestel deur Cummings en Worley (2005:173) en na verwys is onder punt 5 van afdeling 2.2.5, is die gebruik van ekstrinsieke vergoeding vir vroeë suksesse belangrik om die verandering te versterk en te vestig.

Met voldoende erkenning en vergoeding dwarsdeur die veranderingsproses, sal gewenste gedrag, leierskapedrag wat omgee, en opgewondenheid en toewyding wat verandering meebring, beter gevestig kan word.

4.3.2.2 Ondersteuning aan werknemers

Aangesien ondersteuning van lynbestuur en ander ondersteuningstrukture ervaar word as onvoldoende, word die volgende aanbevelings gemaak:

- Opleiding van lynbestuur in veranderingsbestuur, veranderingsprosesse en nuwe stelsels ter ondersteuning van verandering.
- Opleiding van werknemers oor die verandering, prosesse en stelsels.
- Plaas van kundige mense ten opsigte van veranderingsbestuur, in oproepsentra en effektiewe monitering van ondersteuning verskaf deur hierdie sentrums.
- Skep van addisionele ondersteuningstrukture ten opsigte van veranderingsprosesse, nuwe stelsels en hulp fasilitering vir individue wat trauma ervaar as gevolg van veranderinge.

Verwys ook Coetsee se agtste beginsel soos bespreek onder afdeling 2.2.4 (p.20) wat klem lê op die feit dat alle ondersteunende strukture geïntegreer moet wees en mekaar moet komplementeer om te verseker dat die gewenste verandering plaasvind.

4.3.2.3 Bemagtiging van werknemers

As aanbeveling word daar verwys na stap vyf van Kotter se agt-stap model, soos bespreek onder afdeling 2.2.2 (p.14). Kotter (1996:115) beveel die volgende aan:

- kommunisering van 'n sinvolle visie;
- plaas ondersteunende strukture in plek;
- verskaf opleiding aan werknemers;
- belyn inligting en personeelstelsels met visie; en
- konfronteer bestuurders wat verandering belemmer en los dit op.

Deur bogenoemde toe te pas, behoort bemagtiging van werknemers om verandering te bewerkstellig, bereik te word. Werknemers sal, deur hierdie stappe toe te pas, almal op dieselfde visie gefokus wees en die verandering verstaan. Hulle sal die nodige kennis verkry deur die opleiding en ondersteunende strukture wat beskikbaar sal wees. Hindernisse wat verandering belemmer sal aandag geniet en werknemers sal dus met groter vrymoedigheid verandering wil bewerkstellig.

4.3.2.4 Effektiewe leierskap deur veranderingsproses

In al die teoretiese modelle wat bespreek is in die literatuurstudie in hoofstuk twee, word die belangrikheid van leierskap in veranderingsprosesse beklemtoon. Aanbevelings om die effektiwiteit van leierskap in veranderingsbestuur te verbeter is:

- Opleiding van bestuur en veral lynbestuur in veranderingsbestuur om vaardighede in veranderingsbestuur te verbeter.
- Deur gebruik te maak van veranderingsagente om bystand te verleen in veranderingsprojekte.
- Gereelde monitering van prosesse tydens verandering deur topstruktuur, om weerstand en/of probleme met bestuur en leierskap vinnig te identifiseer en te hanteer.
- Die identifisering van kennis en vaardigheidsvlakke van mensebestuur afdelings met betrekking tot veranderingsbestuur en die gee van opleiding en toerusting om geïdentifiseerde gapings te oorbrug.

Met bogenoemde aanbevelings behoort die leierskap van veranderingsprosesse te verbeter en so dan ook die effektiwiteit van veranderingsbestuur.

4.3.2.5 Kommunikasie

Die verskaffing van inligting aangaande verandering is, soos reeds genoem, krities belangrik om te verseker dat alle betrokkenes op hoogte is met wat die verandering en die veranderingsproses behels. Die resultate rakende kommunikasie oor veranderinge in ABSA Bank is nie positief nie en word die volgende aanbevelings gemaak om dit te verbeter:

- Kommunikering van toepaslike aspekte van verandering en die veranderingsproses moet regdeur die veranderingsproses plaasvind.
- Die borg ("sponsor") moet deel wees van die kommunikasie strategie regdeur die veranderingsproses.
- Kommunikasie moet verstaanbaar wees op alle vlakke.

- Mediums wat gebruik word vir kommunikasie moet effektief wees. Innoverende wyses van kommunikasie moet gebruik word om aandag op boodskappe te vestig.
- Tweerigting kommunikasie moet gebruik word waar moontlik.
- Die betrokke projekspan moet verseker dat kommunikasie uitgevoer word soos per strategie en leemtes onmiddellik aandag geniet en reggestel word.
- Vrae en antwoordsessies moet gehou word ter bevestiging van betrokkenheid van alle belanghebbendes.

Weerstand teen verandering sal ook beperk kan word deur die kommunisering van inligting rakende die behoefte vir verandering aangesien werknemers deel sal voel van die proses en dit vertrouwe in bestuur sal skep. Dit is egter belangrik dat inligting rondom die behoefte eerlik en opreg moet wees en in detail gekommunikeer word.

4.3.2.6 Onderrig en opleiding

Hierdie faktor is reeds bespreek onder afdelings 4.2.2.2, 4.2.2.3 en 4.2.2.4. Opleiding aan bestuurders en leiers van verandering moet gegee word oor veranderingsbestuur, stelsels en prosesse. Grondvlakwerknemers moet opleiding ontvang in nuwe stelsels, prosesse en hul nuwe rolle, nadat verandering geïmplementeer is.

4.3.2.7 Bestuur van weerstand teen verandering

Dit word aanbeveel dat gebruik gemaak word van die model van weerstand teen verandering soos weergegee deur Coetsee (2002:203). Die model behels:

- Stap een:** Bepaal sisteem se gereedheid en toeganklikheid vir verandering.
- Stap twee:** Identifiseer bronne van weerstand en klassifiseer bronne en die onderskeie kategorieë.
- Stap drie:** Bepaal die aard van die weerstand.
- Stap vier:** Diagnoseer redes vir weerstand.
- Stap vyf:** Selekteer, ontwikkel en implementeer spesifieke strategieë om weerstand te bestuur.
- Stap ses:** Evalueer die sukses van die weerstandsbestuur strategie.

Met die implementering van hierdie model kan weerstand meer effektief bestuur word ter bereiking van meer effektiewe veranderingsbestuur in ABSA Bank.

4.3.2.8 Behoeft vir verandering

Verandering moet gegrond word op konkrete inligting rakende oneffektiewe praktyke in ABSA Bank en nie bloot vir die doel van verandering nie. Die werknemers moet betrek word by die identifisering van oplossings vir huidige probleme wat verandering noodsaak. Op hierdie wyse sal verseker word dat "inkoop" gekry word deur alle belanghebbendes met die veranderingsproses, asook toewyding tot bereiking van die gewenste stand.

4.3.2.9 Opsomming

Dit word dus sterk aanbeveel dat die veranderingsbestuurmodel in ABSA Bank aangepas sal word en as alleenstaande model geïmplementeer word. Die voorgestelde model van Prosci word aanbeveel. Die nege faktore soos gelys in Tabel 2.4 (p.40) van die studie moet effektief bestuur word en aanbevelings soos gemaak in afdeling 4.2.2 kan gevolg word om die effektiwiteit daarvan te verhoog. Strukture in ABSA Bank rakende veranderingsbestuur moet verander word en die saamstel van 'n projekspan met 'n senior bestuurder as leier van die span word aanbeveel, om fokus op veranderingsintervensies te verseker. Alle veranderinge en veranderingsprosesse moet deur die projekspan beheer word om effektiwiteit te verseker.

Deur bogenoemde aanbevelings en praktyke toe te pas sal die effektiwiteit van veranderingsbestuur in ABSA Bank verbeter.

4.4 LEEMTES VAN STUDIE

Die volgende drie leemtes kan uitgelig word:

- 1) Aangesien slegs ABSA Bank takke in die Noord-Kaapstreek betrek is by die studie kan die bevindinge nie as verteenwoordigend van ABSA Bank in geheel gesien word nie.
- 2) Die resultate van die vraelyste kan geïnterpreteer word as 'n blote meting van persepsies.
- 3) As gevolg van die groot geografiese area van die Noord-Kaapstreek is gedetailleerde inligting voor beantwoording nie verstrek nie en mag vrae verskillend geïnterpreteer word deur verskillende persone, wat weer die resultate kan beïnvloed.

4.5 AANBEVELINGS VIR VERDERE NAVORSING

Alhoewel daar leemtes in die ondersoek geïdentifiseer is wat in die bevindinge gereflekteer mag word, blyk dit tog dat daar probleme met die effektiwiteit van veranderingsbestuur in die Noord-Kaapstreek van ABSA Bank ondervind word.

'n Aanbeveling word dus gedoen dat soortgelyke navorsing in die ander streke van ABSA Bank in Suid-Afrika gedoen word om vas te stel of dieselfde ervarings en resultate daar voorkom, om sodoende die effektiwiteit van veranderingsbestuur in die groter ABSA Bank te bepaal.

BRONVERWYSINGSLYS

COETSEE, L.D. 2002. Peak performance and productivity: a practical guide for the creation of a motivating climate. 2nd ed. Potchefstroom: Ons Drukkers. 212 p.

CREASY T.J., FISCUS , B., SPENCER, K. 2005. Best practices in change management: 411 organizations share lessons. Loveland, Colorado: Prosci, 2005. 51 p

CUMMINGS, T.G. & WORLEY, C.G. 2005. Organisation development and change. 8th ed. Ohio: Thomson Corporation. 694 p.

FIELD, A. 2005. Discovering statistics using SPSS. London, SAGE, 779 p.

FRENCH, W.L., BELL, C.H., ZAWACKI, R.A. 2000. Organization development and transformation. 5th ed. Singapore: McGraw-Hill, 658 p.

HIATT, J, & CREASY, T. J. 2003. Change management: the people side of change. Loveland, Colorado: Prosci, 2003. 148 p

KIRSTEN, K. 2005. Beehive case study & best operating practice. Cape Town: The Village. 51 p.

KOTTER, J.P. 1996. Leading change. Boston, Mass.: Harvard Business School Press. 187 p.

KREITNER, R. & KINICKI, A. 2004. Organisational behaviour. 6th ed. New York: McGraw-Hill. 710 p.

NADLER, D.A. 1997. Champions of change: How CEO's and their companies are mastering the skills of radical change. San Francisco: Josey-Bass Inc. 313 p.

NUNNALLY, J. 1978. Psychometric theory. New York: McGraw-Hill.

BRONVERWYSINGSLYS (vervolg)

SAS INSTITUTE INC., 2005. SAS Institute Inc., SAS OnlineDoc®, Version 9.1, Cary, NC

VAN TONDER, C.L. 2004. Organisational change: theory and practice. Pretoria: Van Schaik Publishers, 255 p.

INTRODUCTION AND INFORMATION REGARDING QUESTIONNAIRES

The attached questionnaire forms part of research about the effectiveness of change management in ABSA Bank. Approval has been obtained from Head Office to conduct the research in branches of the bank in the Northern Cape and Free State.

You are requested to complete the questionnaire to the best of your knowledge by measuring the question against your experience of change management in Absa.

Providing your name is optional and need not be stated. I would, however, require the job level and/or position you fulfil.

All questions must be answered. Only one answer per question/statement is allowed. Please tick the box which describe your experience of the question/statement the best.

Important concepts:

1. Change projects—Refers to any change initiatives that are implemented, or planned to be implemented in the bank. Changes to operating models, systems, processes and technologies are examples.
2. Change management: The way in which leadership is managing change projects, as described above. This includes providing information, communicating, training, support, rewards and recognition, celebrating and involving.
3. Empowered: You have the right to, or, can make your own decision regarding something.

Name: (Optional)

Current Position: (Title & Location)

Date:

Experience of Change Management

	<i>Strongly Disagree</i>	<i>Disagree</i>	<i>Agree</i>	<i>Strongly Agree</i>	<i>I Do Not Know</i>
37. I am aware of change projects when they occur.					
38. From a business perspective, I believe that the implementation of change is necessary for Absa to achieve its strategic objectives.					
39. I believe that our leadership show strong commitment and support for the implementation of change initiatives.					
40. I fully understand how the implementation of change will affect me.					
41. Planned changes will be successful due to well managed people change approaches.					
42. My stress levels at work usually increase when I am confronted with change.					
43. I require long and intensive training to cope with change.					
44. Our leadership is creating a sense of urgency to implement changes..					
45. There are too many other projects over and above change projects in Absa.					
46. Our leadership ensure that change projects are aligned with the Absa vision.					
47. Although there are currently many projects in my SBU/GSF, the implementation of change is a priority for Absa.					
48. Planned changes will be successful because of well co-ordinated and effective project management.					
49. Change is necessary in order to make my work more satisfying.					
50. I am worried that I won't have the necessary skills to cope with change.					
51. Good change practices are encouraged by visible rewards.					
52. Enough recognition is given for successful implementation of change.					

Experience of Change Management

	<i>Strongly Disagree</i>	<i>Disagree</i>	<i>Agree</i>	<i>Strongly Agree</i>	<i>I Do Not Know</i>
53. Line management helps to resolve issues regarding change speedily.					
54. I am empowered to question change projects or aspects thereof.					
55. Systems are aligned to support change initiatives fully.					
56. Successes due to the implementation of changes are celebrated regularly.					

Name: (Optional)

Current Position: (Title & Location)

Date:

Experience of Change Management

	<i>Strongly Disagree</i>	<i>Disagree</i>	<i>Agree</i>	<i>Strongly Agree</i>	<i>I Do Not Know</i>
57. I receive sufficient information about change projects in Absa.					
58. The information I receive about change projects is easy to understand.					
59. The information I receive is in a format that I am familiar with and that I use often.					
60. The messages I receive during change projects are credible and honest.					
61. I understand the benefits of the implementation of changes.					
62. I understand the reasons for the implementation of changes.					
63. The information I receive from the project team helps me to prepare myself for the change.					
64. The presentations, given on change projects, help me to understand what the expected results of changes will be.					

Experience of Change Management

	<i>Strongly Disagree</i>	<i>Disagree</i>	<i>Agree</i>	<i>Strongly Agree</i>	<i>I Do Not Know</i>
65. I have sufficient opportunities to provide feedback and ask questions throughout change projects.					
66. I understand the change implementation plans when presented.					
67. I am regularly informed about the progress of change projects.					
68. The People Management Contact Centre is helpful in solving problems I might have with change processes.					
69. Change projects enable me to be more effective in my work.					
70. The training material provided enables me to confidently work with change.					
71. The training material is user friendly.					
72. The training I receive is helping me to cope with changes.					

BYLAAG B

F Pelser Beskrywende statistiek

08:09 Friday, October 12, 2007 1

The FREQ Procedure

V1	Frequency	Percent	Cumulative Frequency	Cumulative Percent
1	1	0.55	1	0.55
2	22	12.15	23	12.71
3	125	69.06	148	81.77
4	32	17.68	180	99.45
5	1	0.55	181	100.00

Frequency Missing = 4

V2	Frequency	Percent	Cumulative Frequency	Cumulative Percent
1	1	0.54	1	0.54
2	18	9.73	19	10.27
3	104	56.22	123	66.49
4	58	31.35	181	97.84
5	4	2.16	185	100.00

V3	Frequency	Percent	Cumulative Frequency	Cumulative Percent
1	9	4.86	9	4.86
2	52	28.11	61	32.97
3	95	51.35	156	84.32
4	27	14.59	183	98.92
5	2	1.08	185	100.00

V4	Frequency	Percent	Cumulative Frequency	Cumulative Percent
1	16	8.70	16	8.70
2	58	31.52	74	40.22
3	79	42.93	153	83.15
4	20	10.87	173	94.02
5	11	5.98	184	100.00

Frequency Missing = 1

F Pelser Beskrywende statistiek

08:09 Friday, October 12, 2007 2

The FREQ Procedure

V5	Frequency	Percent	Cumulative Frequency	Cumulative Percent
1	4	2.17	4	2.17
2	70	38.04	74	40.22
3	83	45.11	157	85.33
4	19	10.33	176	95.65
5	8	4.35	184	100.00

Frequency Missing = 1

Cumulative Cumulative

V6	Frequency	Percent	Frequency	Percent
1	12	6.49	12	6.49
2	61	32.97	73	39.46
3	75	40.54	148	80.00
4	37	20.00	185	100.00

V7	Frequency	Percent	Cumulative Frequency	Cumulative Percent
1	40	21.74	40	21.74
2	66	35.87	106	57.61
3	45	24.46	151	82.07
4	33	17.93	184	100.00

Frequency Missing = 1

V8	Frequency	Percent	Cumulative Frequency	Cumulative Percent
1	22	12.02	22	12.02
2	55	30.05	77	42.08
3	96	52.46	173	94.54
4	7	3.83	180	98.36
5	3	1.64	183	100.00

Frequency Missing = 2

F Pelser Beskryvende statistiek

08:09 Friday, October 12, 2007

The FREQ Procedure

V9	Frequency	Percent	Cumulative Frequency	Cumulative Percent
1	13	7.10	13	7.10
2	46	25.14	59	32.24
3	85	46.45	144	78.69
4	32	17.49	176	96.17
5	7	3.83	183	100.00

Frequency Missing = 2

V10	Frequency	Percent	Cumulative Frequency	Cumulative Percent
1	22	12.02	22	12.02
2	50	27.32	72	39.34
3	89	48.63	161	87.98
4	17	9.29	178	97.27
5	5	2.73	183	100.00

Frequency Missing = 2

V11	Frequency	Percent	Cumulative Frequency	Cumulative Percent
1	21	11.35	21	11.35
2	42	22.70	63	34.05
3	101	54.59	164	88.65
4	8	4.32	172	92.97
5	13	7.03	185	100.00

V12	Frequency	Percent	Cumulative Frequency	Cumulative Percent
1	22	11.96	22	11.96
2	57	30.98	79	42.93

3	81	44.02	160	86.96
4	10	5.43	170	92.39
5	14	7.61	184	100.00

Frequency Missing = 1

F Pelser Beskrywende statistiek

08:09 Friday, October 12, 2007 4

The FREQ Procedure

V13	Frequency	Percent	Cumulative Frequency	Cumulative Percent
1	27	14.67	27	14.67
2	66	35.87	93	50.54
3	73	39.67	166	90.22
4	14	7.61	180	97.83
5	4	2.17	184	100.00

Frequency Missing = 1

V14	Frequency	Percent	Cumulative Frequency	Cumulative Percent
1	48	25.95	48	25.95
2	69	37.30	117	63.24
3	60	32.43	177	95.68
4	7	3.78	184	99.46
5	1	0.54	185	100.00

Frequency Missing = 1

V15	Frequency	Percent	Cumulative Frequency	Cumulative Percent
1	34	18.48	34	18.48
2	84	45.65	118	64.13
3	55	29.89	173	94.02
4	4	2.17	177	96.20
5	7	3.80	184	100.00

Frequency Missing = 1

V16	Frequency	Percent	Cumulative Frequency	Cumulative Percent
1	41	22.40	41	22.40
2	82	44.81	123	67.21
3	46	25.14	169	92.35
4	2	1.09	171	93.44
5	12	6.56	183	100.00

Frequency Missing = 2

F Pelser Beskrywende statistiek

08:09 Friday, October 12, 2007 5

The FREQ Procedure

V17	Frequency	Percent	Cumulative Frequency	Cumulative Percent
1	31	16.85	31	16.85
2	77	41.85	108	58.70
3	63	34.24	171	92.93
4	2	1.09	173	94.02
5	11	5.98	184	100.00

Frequency Missing = 1

Cumulative Cumulative

V18	Frequency	Percent	Frequency	Percent
1	25	13.74	25	13.74
2	67	36.81	92	50.55
3	71	39.01	163	89.56
4	8	4.40	171	93.96
5	11	6.04	182	100.00

Frequency Missing = 3

V19	Frequency	Percent	Cumulative Frequency	Cumulative Percent
1	39	21.08	39	21.08
2	75	40.54	114	61.62
3	55	29.73	169	91.35
4	3	1.62	172	92.97
5	13	7.03	185	100.00

V20	Frequency	Percent	Cumulative Frequency	Cumulative Percent
1	38	20.65	38	20.65
2	71	38.59	109	59.24
3	62	33.70	171	92.93
4	3	1.63	174	94.57
5	10	5.43	184	100.00

Frequency Missing = 1

F Pelser Beskryvende statistiek

08:09 Friday, October 12, 2007 6

The FREQ Procedure

V21	Frequency	Percent	Cumulative Frequency	Cumulative Percent
1	14	7.57	14	7.57
2	45	24.32	59	31.89
3	113	61.08	172	92.97
4	13	7.03	185	100.00

V22	Frequency	Percent	Cumulative Frequency	Cumulative Percent
1	4	2.16	4	2.16
2	49	26.49	53	28.65
3	121	65.41	174	94.05
4	10	5.41	184	99.46
5	1	0.54	185	100.00

V23	Frequency	Percent	Cumulative Frequency	Cumulative Percent
1	4	2.16	4	2.16
2	53	28.65	57	30.81
3	109	58.92	166	89.73
4	18	9.73	184	99.46
5	1	0.54	185	100.00

V24	Frequency	Percent	Cumulative Frequency	Cumulative Percent
1	27	14.67	27	14.67
2	38	20.65	65	35.33
3	104	56.52	169	91.85

4	13	7.07	182	98.91
5	2	1.09	184	100.00

Frequency Missing = 1

V25	Frequency	Percent	Cumulative Frequency	Cumulative Percent
1	24	12.97	24	12.97
2	52	28.11	76	41.08
3	84	45.41	160	86.49
4	12	6.49	172	92.97
5	13	7.03	185	100.00

F Pelser Beskrywende statistiek

08:09 Friday, October 12, 2007 7

The FREQ Procedure

V26	Frequency	Percent	Cumulative Frequency	Cumulative Percent
1	22	11.96	22	11.96
2	48	26.09	70	38.04
3	95	51.63	165	89.67
4	7	3.80	172	93.48
5	12	6.52	184	100.00

Frequency Missing = 1

V27	Frequency	Percent	Cumulative Frequency	Cumulative Percent
1	24	13.04	24	13.04
2	68	36.96	92	50.00
3	87	47.28	179	97.28
4	5	2.72	184	100.00

Frequency Missing = 1

V28	Frequency	Percent	Cumulative Frequency	Cumulative Percent
1	32	17.30	32	17.30
2	67	36.22	99	53.51
3	68	36.76	167	90.27
4	9	4.86	176	95.14
5	9	4.86	185	100.00

V29	Frequency	Percent	Cumulative Frequency	Cumulative Percent
1	27	14.59	27	14.59
2	62	33.51	89	48.11
3	73	39.46	162	87.57
4	14	7.57	176	95.14
5	9	4.86	185	100.00

F Pelser Beskrywende statistiek

08:09 Friday, October 12, 2007 8

The FREQ Procedure

V30	Frequency	Percent	Cumulative Frequency	Cumulative Percent
1	35	18.92	35	18.92
2	30	16.22	65	35.14

3	112	60.54	177	95.68
4	6	3.24	183	98.92
5	2	1.08	185	100.00

V31	Frequency	Percent	Cumulative Frequency	Cumulative Percent
1	28	15.38	28	15.38
2	65	35.71	93	51.10
3	78	42.86	171	93.96
4	11	6.04	182	100.00

Frequency Missing = 3

V32	Frequency	Percent	Cumulative Frequency	Cumulative Percent
1	26	14.13	26	14.13
2	49	26.63	75	40.76
3	81	44.02	156	84.78
4	10	5.43	166	90.22
5	18	9.78	184	100.00

Frequency Missing = 1

V33	Frequency	Percent	Cumulative Frequency	Cumulative Percent
1	23	12.43	23	12.43
2	78	42.16	101	54.59
3	64	34.59	165	89.19
4	5	2.70	170	91.89
5	15	8.11	185	100.00

F Pelser Beskrywende statistiek

08:09 Friday, October 12, 2007 ⁹

The FREQ Procedure

V34	Frequency	Percent	Cumulative Frequency	Cumulative Percent
1	23	12.43	23	12.43
2	87	47.03	110	59.46
3	71	38.38	181	97.84
4	2	1.08	183	98.92
5	2	1.08	185	100.00

V35	Frequency	Percent	Cumulative Frequency	Cumulative Percent
1	30	16.22	30	16.22
2	55	29.73	85	45.95
3	91	49.19	176	95.14
4	6	3.24	182	98.38
5	3	1.62	185	100.00

V36	Frequency	Percent	Cumulative Frequency	Cumulative Percent
1	24	13.04	24	13.04
2	73	39.67	97	52.72
3	71	38.59	168	91.30
4	6	3.26	174	94.57
5	10	5.43	184	100.00

Frequency Missing = 1

The MEANS Procedure

Variable	N	Mean	Std Dev	Minimum	Maximum
V1	181	3.0552486	0.5842731	1.0000000	5.0000000
V2	185	3.2486486	0.6779211	1.0000000	5.0000000
V3	185	2.7891892	0.7898073	1.0000000	5.0000000
V4	184	2.7391304	0.9736368	1.0000000	5.0000000
V5	184	2.7663043	0.8328996	1.0000000	5.0000000
V6	185	2.7405405	0.8519350	1.0000000	4.0000000
V7	184	2.3858696	1.0178818	1.0000000	4.0000000
V8	183	2.5300546	0.8173419	1.0000000	5.0000000
V9	183	2.8579235	0.9207797	1.0000000	5.0000000
V10	183	2.6338798	0.9092623	1.0000000	5.0000000
V11	185	2.7297297	0.9682079	1.0000000	5.0000000
V12	184	2.6576087	1.0174149	1.0000000	5.0000000
V13	184	2.4673913	0.9107864	1.0000000	5.0000000
V14	185	2.1567568	0.8736917	1.0000000	5.0000000
V15	184	2.2717391	0.9185789	1.0000000	5.0000000
V16	183	2.2459016	1.0269298	1.0000000	5.0000000
V17	184	2.3750000	0.9782470	1.0000000	5.0000000
V18	182	2.5219780	0.9900390	1.0000000	5.0000000
V19	185	2.3297297	1.0500685	1.0000000	5.0000000
V20	184	2.3260870	0.9984545	1.0000000	5.0000000
V21	185	2.6756757	0.7168035	1.0000000	4.0000000
V22	185	2.7567568	0.6081603	1.0000000	5.0000000
V23	185	2.7783784	0.6672197	1.0000000	5.0000000
V24	184	2.5923913	0.8634324	1.0000000	5.0000000
V25	185	2.6648649	1.0194351	1.0000000	5.0000000
V26	184	2.6684783	0.9660272	1.0000000	5.0000000
V27	184	2.3967391	0.7467161	1.0000000	4.0000000
V28	185	2.4378378	0.9932794	1.0000000	5.0000000
V29	185	2.5459459	0.9941663	1.0000000	5.0000000
V30	185	2.5135135	0.8729517	1.0000000	5.0000000
V31	182	2.3956044	0.8193667	1.0000000	4.0000000
V32	184	2.7010870	1.0928475	1.0000000	5.0000000
V33	185	2.5189189	1.0219966	1.0000000	5.0000000
V34	185	2.3135135	0.7438743	1.0000000	5.0000000
V35	185	2.4432432	0.8586328	1.0000000	5.0000000
V36	184	2.4836957	0.9522797	1.0000000	5.0000000

BYLAAG C

Cronbachs Alpha reliability behoefte

21

08:09 Friday, October 12, 2007

The CORR Procedure

4 Variables: V2 V13 V26 V33

Cronbach Coefficient Alpha

Variables	Alpha
Raw	0.576969
Standardized	0.583983

Cronbach Coefficient Alpha with Deleted Variable

Raw Variables		Standardized Variables	
Deleted Variable	Correlation with Total	Alpha	Correlation with Total
V2	0.314860	0.539528	0.317726
V13	0.282512	0.578329	0.282815
V26	0.370513	0.495978	0.384555
V33	0.492953	0.396698	0.485014

Cronbachs Alpha reliability leierskap

22

08:09 Friday, October 12, 2007

The CORR Procedure

9 Variables: V3 V5 V8 V10 V11 V12 V17 V20 V27

Cronbach Coefficient Alpha

Variables	Alpha
Raw	0.794435
Standardized	0.791667

Cronbach Coefficient Alpha with Deleted Variable

Raw Variables		Standardized Variables	
Deleted Variable	Correlation with Total	Alpha	Correlation with Total
V3	0.512389	0.770558	0.514659
V5	0.152876	0.810993	0.154164
V8	0.568042	0.763379	0.559997
V10	0.393352	0.788238	0.390579
V11	0.613658	0.755904	0.614098
V12	0.546883	0.765596	0.554913
V17	0.600760	0.758912	0.596804
V20	0.483128	0.774577	0.484509
V27	0.478471	0.775065	0.468860

Cronbachs Alpha reliability kommunikasie

23

08:09 Friday, October 12, 2007

The CORR Procedure

9 Variables: V1 V4 V20 V24 V26 V28 V29 V30 V31

Cronbach Coefficient Alpha

Variables Alpha
 ffffffffffffffffffffffffffffffff
 Raw 0.786747
 Standardized 0.771985

Cronbach Coefficient Alpha with Deleted Variable

Deleted Variable	Raw Variables		Standardized Variables	
	Correlation with Total	Alpha	Correlation with Total	Alpha
V1	0.074533	0.805618	0.073299	0.803237
V4	0.329477	0.785848	0.327629	0.768793
V20	0.461021	0.767842	0.467901	0.748367
V24	0.362763	0.782425	0.355401	0.764832
V26	0.410225	0.774487	0.391903	0.759563
V28	0.703054	0.730935	0.688557	0.714068
V29	0.732549	0.725064	0.727831	0.707676
V30	0.585772	0.749127	0.581102	0.731108
V31	0.540027	0.756463	0.527994	0.739293

Cronbachs Alpha reliability inligting

24
 08:09 Friday, October 12, 2007

The CORR Procedure

6 Variables: V21 V22 V23 V25 V26 V27

Cronbach Coefficient Alpha

Variables Alpha
 ffffffffffffffffffffffffffffffff
 Raw 0.770708
 Standardized 0.773182

Cronbach Coefficient Alpha with Deleted Variable

Deleted Variable	Raw Variables		Standardized Variables	
	Correlation with Total	Alpha	Correlation with Total	Alpha
V21	0.273016	0.796120	0.281111	0.796504
V22	0.505831	0.742580	0.514415	0.740453
V23	0.578671	0.722394	0.590606	0.720776
V25	0.623625	0.705963	0.622352	0.712371
V26	0.495421	0.742362	0.473378	0.750765
V27	0.656629	0.697163	0.648670	0.705310

Cronbachs Alpha reliability erkenning

25
 08:09 Friday, October 12, 2007

The CORR Procedure

3 Variables: V15 V16 V20

Cronbach Coefficient Alpha

Variables Alpha
 ffffffffffffffffffffffffffffffff
 Raw 0.669524
 Standardized 0.670786

Cronbach Coefficient Alpha with Deleted Variable

Raw Variables Standardized Variables

Deleted Variable	Correlation with Total	Alpha	Correlation with Total	Alpha
V15	0.467191	0.592935	0.468953	0.593966
V16	0.520382	0.524650	0.520635	0.525093
V20	0.459066	0.606121	0.459517	0.606227

Cronbachs Alpha reliability opleiding

26
08:09 Friday, October 12, 2007

The CORR Procedure

5 Variables: V7 V14 V34 V35 V36

Cronbach Coefficient Alpha

Variables	Alpha
Raw	0.604414
Standardized	0.641527

Cronbach Coefficient Alpha with Deleted Variable

Raw Variables		Standardized Variables		
Deleted Variable	Correlation with Total	Alpha	Correlation with Total	Alpha
V7	0.030269	0.738851	0.017020	0.751634
V14	0.379239	0.538940	0.356842	0.606552
V34	0.534697	0.472128	0.568050	0.499732
V35	0.618147	0.408394	0.672264	0.441904
V36	0.391455	0.534820	0.445384	0.563417

Cronbachs Alpha reliability ondersteuning

27
08:09 Friday, October 12, 2007

The CORR Procedure

3 Variables: V17 V19 V32

Cronbach Coefficient Alpha

Variables	Alpha
Raw	0.623618
Standardized	0.626835

Cronbach Coefficient Alpha with Deleted Variable

Raw Variables		Standardized Variables		
Deleted Variable	Correlation with Total	Alpha	Correlation with Total	Alpha
V17	0.466242	0.480160	0.468406	0.481065
V19	0.451125	0.498211	0.455048	0.500361
V32	0.384835	0.597652	0.385046	0.597935

Cronbachs Alpha reliability weerstand

28
08:09 Friday, October 12, 2007

The CORR Procedure

7 Variables: V6 V9 V13 V18 V26 V29 V33

Cronbach Coefficient Alpha

```

Variables                Alpha
fffffffffffffffffffffff
Raw                      0.694982
Standardized            0.699569

```

Cronbach Coefficient Alpha with Deleted Variable

Deleted Variable	Raw Variables		Standardized Variables	
	Correlation with Total	Alpha	Correlation with Total	Alpha
V6	0.438480	0.651828	0.438877	0.658020
V9	0.231399	0.707106	0.229148	0.711043
V13	0.316546	0.685305	0.321317	0.688384
V18	0.462296	0.646104	0.460924	0.652137
V26	0.472170	0.643625	0.476524	0.647939
V29	0.456629	0.646311	0.463788	0.651369
V33	0.478613	0.643543	0.478603	0.647377

Cronbachs Alpha reliability bemagtiging

29
08:09 Friday, October 12, 2007

The CORR Procedure

3 Variables: V13 V18 V33

Cronbach Coefficient Alpha

```

Variables                Alpha
fffffffffffffffffffffff
Raw                      0.550136
Standardized            0.552262

```

Cronbach Coefficient Alpha with Deleted Variable

Deleted Variable	Raw Variables		Standardized Variables	
	Correlation with Total	Alpha	Correlation with Total	Alpha
V13	0.364735	0.446770	0.364905	0.447603
V18	0.360116	0.450002	0.360568	0.454423
V33	0.362268	0.450275	0.362310	0.451687

BYLAAG D

Gemiddeld van factore

08:50 Monday, October 15, 2007 99

The MEANS Procedure

Variable	N	Mean	Std Dev	Minimum	Maximum
V1	180	3.0444444	0.5674822	1.0000000	4.0000000
V2	181	3.2099448	0.6325526	1.0000000	4.0000000
V3	183	2.7650273	0.7591789	1.0000000	4.0000000
V4	173	2.5953757	0.8129629	1.0000000	4.0000000
V5	176	2.6647727	0.6978399	1.0000000	4.0000000
V6	185	2.7405405	0.8519350	1.0000000	4.0000000
V7	184	2.3858696	1.0178818	1.0000000	4.0000000
V8	180	2.4888889	0.7584819	1.0000000	4.0000000
V9	176	2.7727273	0.8312094	1.0000000	4.0000000
V10	178	2.5674157	0.8291682	1.0000000	4.0000000
V11	172	2.5581395	0.7663180	1.0000000	4.0000000
V12	170	2.4647059	0.7930476	1.0000000	4.0000000
V13	180	2.4111111	0.8375869	1.0000000	4.0000000
V14	184	2.1413043	0.8503490	1.0000000	4.0000000
V15	177	2.1638418	0.7547147	1.0000000	4.0000000
V16	171	2.0526316	0.7456790	1.0000000	4.0000000
V17	173	2.2080925	0.7412618	1.0000000	4.0000000
V18	171	2.3625731	0.7878506	1.0000000	4.0000000
V19	172	2.1279070	0.7768057	1.0000000	4.0000000
V20	174	2.1724138	0.7858120	1.0000000	4.0000000
V21	185	2.6756757	0.7168035	1.0000000	4.0000000
V22	184	2.7445652	0.5867134	1.0000000	4.0000000
V23	184	2.7663043	0.6484580	1.0000000	4.0000000
V24	182	2.5659341	0.8300595	1.0000000	4.0000000
V25	172	2.4883721	0.8199870	1.0000000	4.0000000
V26	172	2.5058140	0.7685111	1.0000000	4.0000000
V27	184	2.3967391	0.7467161	1.0000000	4.0000000
V28	176	2.3068182	0.8261159	1.0000000	4.0000000
V29	176	2.4204545	0.8447700	1.0000000	4.0000000
V30	183	2.4863388	0.8376965	1.0000000	4.0000000
V31	182	2.3956044	0.8193667	1.0000000	4.0000000
V32	166	2.4518072	0.8279747	1.0000000	4.0000000
V33	170	2.3000000	0.7366163	1.0000000	4.0000000
V34	183	2.2841530	0.6922810	1.0000000	4.0000000
V35	182	2.4010989	0.7995848	1.0000000	4.0000000
V36	174	2.3390805	0.7564530	1.0000000	4.0000000
behoefte	185	2.6261261	0.4857657	1.5000000	3.7500000
leierskap	185	2.4917911	0.4725155	1.3333333	3.5500000
kommunikasie	185	2.5144380	0.4943533	1.3333333	3.5555556
inligting	185	2.5982883	0.4793424	1.1666667	3.8333333
erkenning	182	2.1327839	0.5849396	1.0000000	3.3333333
opleiding	185	2.3202703	0.5289011	1.0000000	3.5000000
ondersteun	177	2.2693032	0.5995942	1.0000000	3.6666667
weerstand	185	2.5244659	0.4846300	1.4285714	3.5000000
bemagtig	185	2.3648649	0.5750418	1.0000000	3.6666667