

**MIDDELVLAKBESTUURDERS BINNE DIE
STAALBEDRYF SE HANTERING VAN VERANDERING:
‘N FORTIGENE BENADERING**

Agatha D. van Schalkwyk, B.A. Hons.

Skripsie voorgelê ter gedeeltelike nakoming van die vereistes vir die graad Magister
Artium in Bedryf- en Personeelsielkunde aan die Potchefstroomse Universiteit vir
Christelike Hoër Onderwys, Vaaldriehoek kampus.

Studieleier: Prof. P.E. Scholtz

Vanderbijlpark

1999

VOORWOORD

Hiermee spreek ek my opregte dank en waardering uit teenoor die volgende persone en instansies:

- Dank aan God, my Skepper vir die geleentheid en vir die krag en ondersteuningsbronne wat ek tydens die studie ervaar het.
- My man, Waldo, vir sy getroue ondersteuning, aanmoediging en geduld.
- My studieleier, Prof. P. E. Scholtz, vir sy bekwame leiding en hulp.
- Prof. Faan Steyn en Lienki Viljoen van die Statistiese Konsultasiedienste van die PU vir CHO vir hul advies en hulp met die doen van die statistiese berekenings.
- Prof. M Verhoef vir die tegniese en taalversorging van die dokument.
- My ouers, familie en vriende vir hul belangstelling en ondersteuning.
- My bestuurder en kollegas vir hul hulp en ondersteuning tydens die studie.
- Die Staalmaatskappy vir die geleentheid om die studie te kon doen.
- Al die middelvlakbestuurders wat hulself beskikbaar gestel het vir die navorsing.

SAMEVATTING

Sleuteltermes: *Fortigenese; Salutogenese; Psigologiese gesondheid; Coping en nie-coping; Middelvlakbestuurders; Organisasieverandering; Fenomenologie.*

Die sukses van veranderingsinisiatiewe binne organisasies word algemeen gemeet aan die hand van die bereiking van tegniese en besigheidsstandaarde. Tog word dit half binnesmonds deur leiersfigure binne organisasies erken en meer prontuit deur verskeie veranderingsbestuurkundiges verkondig dat die uiteindelijke sukses van verandering uitsluitlik bepaal word deur die suksesvolle bestuur van die menselement. Indien dit dan inderdaad die geval is, ontstaan die vraag of werknemers beskik oor die vermoë om verandering suksesvol en effektief te hanteer, asook hóé organisasies mense kan toerus om verandering suksesvol te hanteer ter bereiking van die daargestelde tegniese en besigheidsdoelwitte.

Die doel van hierdie navorsingstudie is om spesifiek te bepaal hoe middelvlakbestuurders organisasieverandering beleef en hanteer en om te bepaal watter faktore meer suksesvolle hanteerders van organisasieverandering onderskei van minder suksesvolle persone.

Die teoretiese vertrekpunt van hierdie studie setel in die fortigene paradigma wat as basis vir die bestudering van die suksesvolle hantering van verandering, oftewel *coping*, geneem is. Fortigenese verwys na die oorsprong van psigologiese sterktes wat die mens in staat stel om, ten spyte van stresvolle situasies, steeds optimaal te funksioneer. Die literatuurstudie lewer bewys daarvan dat fortigenese en ander relevante konsepte bruikbaar is vir die bestudering van die psigologiese welstand van die mens tydens stresvolle gebeurtenisse. Die gevolgtrekking word gemaak dat die aanwesigheid van hierdie sterktes individue in staat stel om stresvolle situasies suksesvoller te hanteer as diegene daarsonder. Ses konstrakte is aan die hand van hul geskiktheid vir die meet van hierdie sterktes gekies.

Verandering, spesifiek organisasieverandering, en die impak daarvan op middelvlakbestuur is vir die doeleindes van dié navorsing onder die soeklig geplaas. Dit blyk dat, alhoewel verandering as 'n stressor beskou kan word, die belewenis daarvan nie noodwendig altyd negatief hoef te wees nie. Die gevolgtrekking uit die literatuurstudie is egter dat mense se reaksie op verandering grotendeels as negatief beskryf word. Weerstand teen verandering blyk verder 'n gewilde en gerieflike benadering in die bestudering van die impak van verandering op die mens te wees. Beperkte inligting is beskikbaar oor die mense wat verandering wel positief ervaar en selfs daarmee cope. Dit gee aan verandering 'n onnodige negatiewe konnotasie en beperk die potensiële moontlikhede om verandering juis as 'n katalisator vir groei te erken. Binne organisasieverband het verandering egter belangrike bestuursmatige implikasies.

Tydens die empiriese ondersoek van dié navorsing is middelvlakbestuurders in die staalvervaardigingsbedryf (N=38) eerstens gemeet ten opsigte van die aanwesigheid of afwesigheid van fortigene sterktes. Ses meetinstrumente, te wete die Lewensoriëntasievraelys of Koherensiesinskaal, 'n Lokus van beheervraelys, *Personal Views Survey* vir die meting van persoonlike gehardheid, Selfdoeltreffendheidskaal, Selfkontroleskedule en Waargenome Sosiale Ondersteuningskaal is tydens die dataversamelingsfase gebruik. Die resultaat van die kwantitatiewe meting dui op beduidende verskille by middelvlakbestuurders in terme van hul tellings op die skale wat fortigene sterktes meet. Dit bevestig die bruikbaarheid van die instrumente vir die bepaling van psigologiese sterktes.

Tweedens is met behulp van die fenomenologiese onderhoudtegniek kwalitatief bepaal hoe die vyf respondente met die hoogste en laagste gemiddelde tellings ten opsigte van die fortigene sterktes organisasieverandering beleef en hanteer. Die onderhoudmateriaal is volgens voorgeskrewe riglyne ontleed. 'n Opsomming van elke onderhoud is gegee en temas is geïdentifiseer wat geassosieer kan word met mense wat cope en dié wat nie cope nie. Uit die vergelyking van die twee groepe se response is bevind dat respondente met hoë fortigene sterktes se belewenis grotendeels ooreenstem met temas wat dui op coping en *vice versa*. Die vergelyking van die temas met fortigene konstrakte lewer bewys dat die aanwesigheid van fortigene sterktes 'n rol speel in die wyse waarop middelvlakbestuurders met organisasieverandering cope.

Aanbevelings word gemaak oor hoe die middelvlakbestuur gehelp kan word om verandering suksesvoller te hanteer. Dit blyk dat die verantwoordelikheid in dié verband by sowel die individu as die organisasie lê. Daarby is bevind dat beide partye kan baat vind deur 'n pro-aktiewe en holistiese benadering te volg wat sal lei tot die kweking en vestiging van psigologiese welstand binne die werkskonteks.

ABSTRACT

Keywords: Fortigenesis; Salutogenesis; Psychological well-being; Coping and non-coping; Middle managers; Organisational change; Phenomenology.

The success of initiatives of change in organisations is commonly measured against the achievement of technical and business standards. Yet, leaders within organisations reluctantly admit, and various change-management experts proclaim more openly, that the ultimate success of change is determined exclusively by the successful management of the human element. If this is indeed the case, it begs the question whether employees have the ability to handle change successfully and effectively, and also how organisations can equip people to handle change successfully in order to achieve the predetermined technical and business objectives.

The aim of this research project is to determine specifically how middle managers experience and handle organisational change and to determine which factors distinguish those who handle organisational change successfully from those who are less successful.

The theoretical point of departure of this study is situated in the fortigenetic paradigm, which has been taken as the basis for the studying of the successful handling of change, also known as coping. Fortigenesis refers to the source of psychological strengths that enables a person to function optimally, in spite of stressful situations. The literature survey proves that the fortigenesis and other relevant concepts are useful in the study of the psychological well-being of a person during stressful events. It is concluded that the presence of these strengths enables individuals to handle stressful situations more successfully than those who lack them. Six constructs were selected on the basis of their suitability to the measuring of these strengths.

For the purposes of this study it was decided to focus on change, particularly organisational change, and its impact on middle management. It appears that, although change can be viewed as a stressor, the experience thereof need not necessarily always be negative. The conclusion arrived at from the literature survey is, however, that people's reaction to change is mostly described as negative. Resistance to change further seems to be a popular and convenient approach to the study of the impact of change on a person. There is only limited information on people who do experience change positively and who even cope with it. This imparts an unnecessarily negative connotation to change and limits the possibilities for recognising change particularly as a catalyst for growth. In organisational regard, however, change has important managerial implications.

During the empirical investigation of this research, middle managers in the steel manufacturing industry (N=38) were initially measured with regard to the presence or absence of fortigenetic strengths. Six measuring instruments, namely the Life Orientation questionnaire or sense of coherence scale, a Locus of

control questionnaire, Personal Views Survey for the measurement of personal temper, Self-efficiency scale, Self-control schedule and Perceived social support scale were employed during the data-collection stage. The result of the quantitative measurement indicates significant differences among middle managers in terms of their counts on the scales measuring fortigenetic strengths. This confirms the usefulness of the instruments in determining psychological strengths.

Secondly, it was determined qualitatively, by means of the phenomenological-interview technique, how the five respondents who obtained the highest and lowest average counts (with regard to the fortigenetic strengths) experience and handle organisational change. The interview material was analysed according to prescribed guidelines. A summary was made of each interview and themes were identified that can be associated with people who cope and those who do not cope. From the comparison of the responses of these two groups it was determined that the experience of respondents with high fortigenetic strengths largely corresponds with themes that indicate coping and vice versa. The comparison of the themes with fortigenetic constructs provides proof that the presence of fortigenetic strengths plays a role in the manner in which middle managers cope with organisational change.

Recommendations were made on how middle management can be assisted to handle change more successfully. It appeared that the responsibility for this lies both with the individual and with the organisation. Furthermore, it was found that both parties could benefit from a pro-active and holistic approach, which will result in the cultivation and establishment of psychological well-being within the working context.

INHOUDSOPGAWE

HOOFSTUK 1

INLEIDING	1
1.1 PROBLEEMSTELLING EN NAVORSINGSVRAE	1
1.1.1 PROBLEEMSTELLING	1
1.1.2 NAVORSINGSVRAE	4
1.2 NAVORSINGSDOELSTELLING	5
1.2.1 ALGEMENE DOELSTELLINGS	5
1.2.2 SPESIFIEKE DOELSTELLINGS	5
1.3 DIE PARADIGMATIESE PERSPEKTIEF VAN DIÉ	
NAVORSING	6
1.3.1 DIE INTELLEKTUELE KLIMAAT	6
1.3.1.1 Dissiplinêre verband van die navorsing	6
1.3.1.2 Meta-teoretiese aannames	7
1.3.2 DIE MARK VAN INTELLEKTUELE HULPBRONNE	9
1.3.2.1 Teoretiese oortuigings	9
1.3.2.2 Metodologiese oortuigings	11
1.4 NAVORSINGSONTWERP	12
1.5 NAVORSINGSMETODE	13
1.6 NAVORSINGSUITEENSETTING	13
1.7 SAMEVATTING	14

HOOFSTUK 2

FORTIGENESE EN COPING	15
2.1 INLEIDING	15
2.2 DIE EVOLUSIE VAN FORTIGENESE	17
2.2.1 DIE PATOGENE ORIËNTASIE	17
2.2.2 SALUTOGENESE	17
2.2.2.1 Kenmerke van die salutogene perspektief	19
2.2.2.2 Belangrike implikasies van die salutogene paradigma	20
2.2.3 KRITIEK TEEN SALUTOGENESE	21
2.3 DIE KONSEP <i>FORTIGENESE</i>	23
2.3.1 RELEVANTE KONSEPTE BINNE DIE KADER VAN DIE FORTIGENESE	24
2.4 KONSTRUKTE GEASSOSIEER MET FORTIGENESE	27
2.4.1 KOHERENSIESIN	28
2.4.1.1 Die verband tussen koherensiesin en algemene weerstandshulpbronne	30
2.4.2 LOKUS VAN BEHEER	31
2.4.3 GEHARDE PERSOONLIKHEID	33
2.4.3.1 Kontrole	33
2.4.3.2 Verbintenis	34
2.4.3.3 Uitdaging	34

2.4.4	SELFBEKWAAMHEID	34
2.4.4.1	Prestasiebereikings	36
2.4.4.2	Bemiddelingservarings [<i>Vicarious experience</i>]	36
2.4.4.3	Verbale oortuiging	37
2.4.4.4	Emosionele opwekking	37
2.4.5	AANGELEERDE VERNUF [<i>LEARNED RESOURCEFULNESS</i>]	37
2.4.6	WAARGENOME SOSIALE ONDERSTEUNING	39
2.5	FORTIGENE FAKTORE IN DIE BEROEPSWÊRELD	41
2.6	COPING	45
2.6.1	DEFINIËRING EN OMSKRYWING VAN <i>COPING</i>	46
2.6.2	COPING-HULPBRONNE	47
2.6.2.1	Interne coping-hulpbronne	49
2.6.2.2	Eksterne coping-hulpbronne	49
2.6.3	COPING-STRATEGIEË	50
2.7	FORTIGENESE EN COPING	55
2.8	SAMEVATTING	56

HOOFSTUK 3

	ORGANISASIEVERANDERING EN MIDDELVLAKBESTUUR	57
3.1	INLEIDING	57
3.2	ORGANISASIEVERANDERING	61
3.2.1	'N OMSKRYWING VAN <i>VERANDERING</i>	61
3.2.2	DIE AARD VAN ORGANISASIEVERANDERING	62
3.2.3	DRYFKRAGTE VIR VERANDERING	63

3.2.4	TIPES ORGANISATORIESE VERANDERING	64
3.2.5	VERANDERING IN DIE STAALBEDRYF	67
3.2.6	WEERSTAND TEEN VERANDERING	69
3.2.6.1	Negatiewe en positiewe reaksies op verandering	70
3.2.7	DIE BESTUUR VAN VERANDERING	73
3.3	DIE ROL VAN MIDDELVLAKBESTUUR BINNE ORGANISASIES	76
3.3.1	'N OMSKRYWING VAN DIE BEGRIP <i>MIDDELVLAKBESTUUR</i>	76
3.3.2	DIE MIDDELVLAKBESTUUR SE BELEWENIS VAN WERK EN ORGANISASIEVERANDERING	80
3.3.3	DIE MIDDELVLAKBESTUUR SE HANTERING VAN VERANDERING	85
3.4	SAMEVATTING	89
HOOFSTUK 4		
EMPIRIESE ONDERSOEK		90
4.1	EMPIRIESE DOELSTELLINGS	90
4.2	ONDERSOEKGROEP	90
4.2.1	Ouderdomsverspreiding	91
4.2.2	Geslag	92
4.2.3	Huwelikstatus	92
4.2.4	Departement waar werksaam	92
4.2.5	Tydperk in bestuurspos	94
4.2.6	Diensjare	94

4.2.7	Kwalifikasies	94
4.3	DATA-INSAMELING	95
4.3.1	DIE KWANTITATIEWE MEETINSTRUMENTE	95
4.3.1.1	Lewensorientasievraelys of Koherensieskaal	96
4.3.1.2	Vraelys om lokus van beheer te meet	98
4.3.1.3	Vraelys waardeur persoonlike gehardheid getoets word	100
4.3.1.4	Selfbekwaamheidskaal	102
4.3.1.5	Selfkontrole skedule	104
4.3.1.6	Waargenome sosiale ondersteuning	106
4.3.2	KWALITATIEWE NAVORSING : FENOMENOLOGIESE ONDERHOUDE	108
4.4	DATAVERWERKING EN STATISTIESE PROSEDURES	113
4.4.1	KWANTITATIEWE ANALISE	113
4.4.2	KWALITATIEWE ANALISE	114
4.5	SAMEVATTING	115
HOOFSTUK 5		
	RESULTATE	116
5.1	KWANTITATIEWE RESULTATE	116
5.1.1	BIOGRAFIESE RESULTATE	116
5.1.2	KWANTITATIEWE RESULTATE	117
5.1.2.1	Rekeningkundige gemiddelde en standaard- afwyking van die ses instrumente	117

5.1.2.2	Gemiddelde staneege tellings van die ses instrumente	118
5.1.2.3	Resultate van Wilcoxon Nie-Parametriese Toets	120
5.2	KWALITATIEWE RESULTATE	121
5.2.1	INDIVIDUELE ONDERHOUDRESULTATE	121
5.2.1.1	Rapportering	122
5.2.1.2	Bespreking	128
5.2.2	GEÏDENTIFISEERDE TEMAS	129
5.2.2.1	Rapportering	129
5.2.2.2	Bespreking	136
5.2.3	OPSOMMENDE VOORSTELLING VAN TEMAS	137
5.2.3.1	Rapportering	137
5.2.3.2	Bespreking	138
5.3	INTEGRASIE VAN FORTIGENE KONSTRUKTE MET KWALITATIEWE TEMAS	139
5.4	INTEGRASIE EN INTERPRETASIE VAN KWANTITATIEWE EN KWALITATIEWE RESULTATE	143
5.4.1	INTEGRASIE VAN KWANTITATIEWE EN KWALITATIEWE RESULTATE	143
5.4.2	INTERPRETASIE VAN DIE KWANTITATIEWE EN KWALITATIEWE RESULTATE	143
5.5	SAMEVATTING	144

HOOFSTUK 6

GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS	145
6.1 GEVOLGTREKKINGS	145
6.1.1 GEVOLGTREKKINGS TEN OPSIGTE VAN DIE LITERATUURDOELSTELLINGS	145
6.1.2 GEVOLGTREKKINGS TEN OPSIGTE VAN DIE EMPIRIESE DOELSTELLINGS	149
6.2 AANBEVELINGS VIR TOEKOMSTIGE STUDIES	151
6.2.1 AANBEVELINGS TEN OPSIGTE VAN DIE LITERATUURSTUDIE	151
6.2.1.1 Die rol van persoonlikheid ten opsigte van coping	151
6.2.1.2 Die afbreking van verandering en definiëring van middelvlakbestuur	152
6.2.2 AANBEVELINGS TEN OPSIGTE VAN EMPIRIESE STUDIE	152
6.2.2.1 Steekproeftrekking	152
6.2.2.2 Periode van data-insameling	153
6.2.3 ALGEMENE AANBEVELINGS	153
6.2.3.2 Fortigenese in 'n Suid Afrikaanse konteks	153
6.2.3.3 Die bestudering van ander konsepte relevant tot fortigenese	154
6.2.3.4 Die effektiwiteit van coping-strategieë	154
6.2.3.5 Die rol van finansiële sekuriteit in coping	155
6.3 AANBEVELING VIR DIE STAALBEDRYF	155
6.4 SAMEVATTING	157

BIBLIOGRAFIE	158
BYLAE A	171
TABELLE	
Tabel 2.1	Agt coping strategieë 53
Tabel 3.1	Eienskappe van transaksionele en transformasionele leierskap 78
Tabel 3.2	'n Vergelyking van mense wat cope en diegene wat nie cope nie, se reaksie op verandering 87
Tabel 5.1	Rekeningkundige gemiddelde en standaardafwyking van die ses instrumente 117
Tabel 5.2	Gemiddelde staneege tellings van die ses instrumente 118
Tabel 5.3	Resultate van die Wilcoxon Nie-Parametriese Toets 120
Tabel 5.4	Vergelyking van die twee groepe teenoor die geïdentifiseerde temas 137
Tabel 5.5	Integrasie van fortigene konstrunkte met geïdentifiseerde kwalitatiewe temas 140
Tabel 5.6	Integrasie van kwanitatiewe en kwalitatiewe resultate 143
FIGURE	
Figuur 2.1	'n Model van verbande tussen werks- en nie- werksfaktore in individuele aanpassings 42
Figuur 3.1	'n Oorsaaklike model vir organisasieprestasie en-verandering 66
Figuur 3.2	Die verband tussen bestuursvaardighede en bestuurs-vlakke 78
Figuur 5.1	'n Vergelyking van die rekeningkundige gemiddelde en standaardafwyking van die ses instrumente 118
Figuur 5.2	Opsomming van die bevindinge ten opsigte van die gemiddelde staneege en standaardafwyking van die 38 respondente vir die ses instrumente 119
Figuur 5.3	Resultate van die Wilcoxon Nie- Parametriese toets 120
Figuur 5.4	Vergelyking van geïdentifiseerde temas met fortigene konstrunkte 142

HOOFSTUK 1

INLEIDING

Hierdie studie handel oor middelvlakbestuurders se belewenis van organisasieverandering binne 'n staalvervaardigingsmaatskappy.

In Hoofstuk 1 word die motivering vir die navorsing aan die hand van die probleemstelling bespreek. Daarna word die doelstellings en paradigmatische perspektief van die navorsing behandel wat verdeel word in die intellektuele klimaat en mark van intellektuele hulpbronne. Laastens word die navorsingsontwerp, navorsingsmetode en hoofstukindeling uiteengesit.

1.1 PROBLEEMSTELLING EN NAVORSINGSVRAE

1.1.1 PROBLEEMSTELLING

Suid-Afrika is midde 'n grootskaalse transformasieproses. Die vrylating van Nelson Mandela in 1990 was waarskynlik die sigbaarste teken van die begin van die sosio-politieke en ekonomiese transformasieprosesse. Suid-Afrikaanse besighede word meer as ooit blootgestel aan die uitwerking van die wêreld ekonomie, tegnologiese vooruitgang en strawwe internasionale kompetisie. As 'n sogenaamde derdewêreldland wat nou 'n speelplek het in die arena wat oorheers word deur eerstewêreldlande, word geweldige eise aan besighede gestel ten einde hul prestasie te verbeter en meer kompetender te word. Organisasies het tot onlangs toe in veilige, regverdige en voorspelbare omgewings bestaan. Sedert die politieke transformasie word organisasies in Suid-Afrika in 'n groot mate beïnvloed deur internasionale kompetisie, privatisering, 'n informasie-ontploffing, en regstellende aksie (Hamilton-Attwell, 1997:18).

Hamilton-Attwell (1997:19) rapporteer dat die sukseskoers van organisasieveranderingspogings laag is. Tussen 50% en 80% van die pogings misluk en een van die redes hiervoor is die gebrek aan genoegsame aandag aan die menselement tydens die veranderingproses (Longenecker, Stansfield en Dwyer, 1997:7). Die tipiese scenario volgens Hamilton-Attwell (1997:22) is dat die bestuur verandering as 'n geleentheid om suksesvoller te word, beskou, terwyl die

werknemers dit as 'n ontwrigting, 'n bedreiging en 'n versteuring van die staat van homeostase sien. Die bestuur verwag entoesiasme, aanvaarding en eienaarskap maar kry weerstand, demotivering en gerugte.

Mense ervaar verandering op verskillende wyses en die reaksies wissel van hoë stres en moeilike aanpasbaarheid tot geen stres en geen aanpassingsprobleme nie. Mense se hantering van verandering word dikwels ook vergelyk met die psigologiese stadia waardeur terminale pasiënte of mense wat geliefdes aan die dood afstaan, gaan (Hamilton-Attwell, 1997:19). Die bestuurders wat die verandering moet bestuur, se eie hantering van verandering speel 'n rol in die suksesvolle implementering van veranderingsprosesse. Conner (1992:6) het in dié verband bevind dat bestuurders wat verandering suksesvol geïmplementeer het, dieselfde basiese emosies, gedrag en benadering geopenbaar het. Hy bevind verder dat die enkele belangrikste voorvereiste vir die suksesvolle hantering van verandering die mate is waartoe persone 'n innerlike veerkragtigheid openbaar. Hy (Conner, 1992:6) definieer dit as “the capacity to absorb high levels of change while displaying minimal dysfunctional behaviour”.

Hierdie navorsing stel veral belang in middelvlakbestuur se rol tydens die veranderingsproses. Uit verskeie informele gesprekke met middelvlakbestuurders blyk dit dat die middelvlakbestuur uiteenlopende opinies en ervarings het oor verandering. Die middelvlakbestuur word dikwels gesien as die buffer tussen seniorbestuur en die werknemers op die grondvlak omdat hulle dikwels die stresvolle skakel vorm tussen die seniorbestuur se strategiese veranderingsinisiatiewe en die praktiese uitvoering daarvan op die grondvlak.

Dit is noodsaaklik om vanuit 'n salutogene (Antonovsky, 1987) of fortigene (Strümpfer, 1995) oriëntasie die oorsprong van gesondheid (salutogenese) of die oorsprong van sterktes (fortigenese) te bepaal. Strümpfer (1995) is van mening dat Antonovsky se konsep *salutogenese* te breed is en meer as net gesondheid impliseer, terwyl Antonovsky (1991) verskeie kere na sterkte en nie net na gesondheid nie, verwys. In hierdie verband verwys Strümpfer (1997) na 'n studie wat Antonovsky *et al.* in 1971 gedoen het waar die primêre afhanklike veranderlike die gesondheid was van vroue nadat hulle 25 jaar lank konsentrasiekampgevangenes was. Strümpfer se argument is dat Antonovsky tydens die studie data ingesamel het wat breër strek as wat gesondheid gewoonlik impliseer, byvoorbeeld data

oor die proefpersone se welsyn, *coping*¹, gemoedstoestand, roltevredenheid en gesinsverhoudings. Om hierdie redes blyk dit dat dit meer gepas is om dié studie ook vanuit die fortigenese-konstruk (oorsprong van sterkte) te benader.

Antonovsky (1987) handhaaf die mening dat die blote teenwoordigheid van stres moontlik minder belangrik ten opsigte van 'n persoon se gesondheid mag wees, maar dat dit die individu se beoordeling van en reaksie op stresvolle gebeurtenisse is wat die bepalende faktor is betreffende die persoon se aanpassing. Wissing en Van Eeden (1997:5) verwys na die studie van psigologiese kragte as *psigofortologie* wat die oorsprong, aard en manifestering van psigologiese welstand, asook maniere waarop dit bevorder kan word, omvat.

Hierdie navorsing geskied vanuit die fortigene oriëntasie wat die volgende psigologiese kragte insluit: **selfbekwaamheid, affekbalans, waargenome sosiale ondersteuning, koherensiesin, lewenstyl en hanteringstrategieë** (Antonovsky, 1987; Cilliers, 1997; Van Eeden, 1997). Aangesien verandering hier is om te bly, is die navorser van mening dat 'n meer pro-aktiewe benadering tot die suksesvolle bestuur daarvan gevolg moet word. Wissing, Wissing en Du Toit (1997) beveel aan dat meer aandag gegee word aan die ontwikkeling van hulpbronne en die bou van kapasiteite in verskillende lewensdomeine om verandering suksesvol te hanteer. In die studie oor hoe middelvlakbestuurders organisasie verandering beleef, is die fokus van dié studie nie net die bepaling van die teenwoordigheid of afwesigheid van psigologiese kragte by middelvlakbestuurders nie, maar ook die bepaling van watter kapasiteite en strategieë die suksesvolle hanteerders wel het.

Studies soos dié van Marais (1997), Ludik (1996) en Wissing *et al.* (1997) is ten opsigte van psigologiese kragte binne die Suid-Afrikaanse konteks onderneem. Marais (1997) bevind ten opsigte van navorsing in die Nasionale Krugerwildtuin dat daar 'n matige tot sterk verhouding bestaan tussen die sterkte van bestuurders se psigologiese kragte en hulle strategieë om verandering suksesvol te hanteer.

¹ Dit word algemeen in die Psigologie aanvaar dat die Engelse begrip *coping* nie werklik in Afrikaans vertaalbaar is nie, vanweë die eiesoortige vakkonseptualisasie daarvan. Daarom word dié begrip as sodanig in hierdie navorsing gebruik, sonder aanhalingstekens of kursiefdruk. Hierdie gebruik strook ook met ander navorsing oor dié onderwerp wat onlangs in Afrikaans voltooi is (kyk Wissing, 1997).

Ludik (1996) het bevind dat 'n sin van koherensie (as psigologiese sterkte) 'n rol speel in werknemers se hantering van die integrasieproses in die Suid-Afrikaanse Weermag. Wissing *et al.* (1997:28) bevind dat stres, hulpbronne en hanteringstrategieë betekenisvolle voorspellers is van die graad van psigologiese gesondheid. Verder sê hulle dat die fasilitering van populêre stresbestuurstechnieke nie genoegsaam is in programme wat gerig is op die bou van kapasiteit en/of voorkomende lewensvaardighede nie. Die implikasies van verandering op die werknemer word gewoonlik op 'n reaktiewe basis hanteer of hoegenaamd nie hanteer nie - hierdie kwessie mag moontlik 'n bydraende faktor wees tot die lae sukseskoers van veranderingsprosesse.

Die maatskappy waar die navorsing gedoen word, is tans besig met verskeie veranderingsinisiatiewe onder die sambreel van transformasie. Vanuit 'n veranderingsbenadering word vrae gevra oor wat gedoen kan word om die menselement in staat te stel om verandering suksesvol te kan hanteer. Vrae word ook gevra met betrekking tot die wyse waarop daar met die mensemateriaal omgegaan is in organisasies waar verandering suksesvol geïmplementeer is en hoe die profiel lyk van werknemers wat verandering suksesvol kon hanteer.

1.1.2 NAVORSINGSVRAE

Op grond van bogenoemde probleemstelling kan die volgende navorsingsvrae geformuleer word:

- Wat behels fortigenese en watter konstrukte kan uit hierdie perspektief geselekteer word om te onderskei tussen persone wat verandering suksesvol hanteer, en dié wat dit nie suksesvol kon hanteer nie? (dit gaan met ander woorde oor diegene wat cope of nie cope nie).
- Wat word bedoel met coping en nie-coping ?
- Hoe word organisasieverandering en die uitwerking daarvan op bestuurders in die vakliteratuur gekonseptualiseer?
- Is daar individuele verskille by middelvlakbestuurders in die staalbedryf in terme van hulle tellings op skale wat psigologiese kragte (fortologiese konstrukte) meet?

- Wat is die kwalitatiewe verskille ten opsigte van die wyse van hantering van verandering tussen middelvlakbestuurders in die staalbedryf met lae en hoë tellings op skale wat fortologiese konstrunkte meet?
- Watter aanbevelings kan aan die hand gedoen word om middelvlakbestuurders in die staalbedryf te help om verandering op suksesvolle wyse te hanteer?

1.2 NAVORSINGSDOELSTELLINGS

1.2.1 ALGEMENE DOELSTELLING

Om te bepaal of die aan- of afwesigheid van sekere fortigene sterktes by middelvlakbestuurders 'n rol speel in hul suksesvolle hantering van verandering.

1.2.2 SPESIFIEKE DOELSTELLINGS

- Om vanuit die literatuur te bepaal wat fortigenese behels en om konstrunkte wat gebruik kan word om te onderskei tussen persone wat verandering suksesvol hanteer en dié wat nie daarin slaag nie, uit hierdie perspektief te selekteer.
- Om vanuit die literatuur te bepaal wat met coping en nie-coping bedoel word.
- Om te bepaal hoe organisasieverandering en die uitwerking daarvan op bestuurders volgens die vakliteratuur gekonseptualiseer word.
- Om te bepaal of daar individuele verskille is by middelvlakbestuurders in die staalbedryf in terme van hul tellings op skale wat psigologiese kragte (fortologiese konstrunkte) meet.
- Om te bepaal of daar kwalitatiewe verskille bestaan ten opsigte van die wyse van hantering van verandering by middelvlakbestuurders in die staalbedryf - enersyds tussen diegene met lae tellings teenoor dié met hoë tellings op skale wat fortologiese konstrunkte meet.
- Om aanbevelings aan die hand te doen wat middelvlakbestuurders in die staalbedryf kan help om verandering op suksesvolle wyse te hanteer.

1.3 DIE PARADIGMATIESE PERSPEKTIEF VAN DIE NAVORSING

Geesteswetenskaplike navorsing is 'n gemeenskaplike menslike aktiwiteit waardeur 'n bepaalde verskynsel in die werklikheid op 'n objektiewe wyse bestudeer word ten einde 'n geldige begrip van die verskynsel daar te stel (Mouton & Marais, 1992:7). Navorsing kan vanuit verskeie perspektiewe bespreek word, byvoorbeeld die sosiologiese, ontologiese, teleologiese, epistemologiese en die metodologiese perspektief. Een van die kenmerke van geesteswetenskaplike navorsing is dat verskeie navorsingstradisies en –paradigmas binne 'n bepaalde perspektief kan voorkom. Die paradigmatische perspektief van hierdie navorsing sal beskryf word aan die hand van 'n bespreking van die intellektuele klimaat en die mark van intellektuele hulpbronne.

1.3.1 DIE INTELLEKTUELE KLIMAAT

Die intellektuele klimaat verwys na die verskeidenheid nie-epistemiese waardesisteme of oortuigings wat in enige gegewe periode in 'n dissipline onderskryf word. Dit is versamelings oortuigings, waardes en aannames wat nie regstreeks te make het met die epistemiese oogmerke van die wetenskaplike navorsingspraktyk nie (Mouton & Marais, 1992:21). Hierdie aspekte is dikwels nie toetsbaar nie, óf is nie bedoel om toetsbaar te wees nie. Ten einde die intellektuele klimaat van hierdie navorsing te bepaal, word die dissiplinêre verband en die paradigmas van die navorsing vervolgens bespreek.

1.3.1.1 Dissiplinêre verband van die navorsing

Hierdie navorsing val binne die grense van die gedragwetenskappe, en wel binne die dissipline bedryfsielkunde. Bedryfsielkunde word omskryf as “die *wetenskaplike waarneming* (bestudering, navorsing), *evaluering* (beoordeling, meting, diagnose), *optimale benutting* (keuring, plasing, bestuur) en *beïnvloeding* (verandering, opleiding, ontwikkeling en motivering) van *normale* en (in 'n mindere mate) *afwykende menslike gedrag* in wisselwerking met die omgewing (*fisies, psigies, sosiaal, organisatories*) soos dit in die beroeps- en bedryfswêreld manifesteer” (Raubenheimer, 1985:44).

McCormick en Ilgen (1980:4) definieer bedryfsielkunde as *"the study of human behavior in the work-related aspects of life and the application of knowledge of human behavior to the minimization of human problems in this context"*.

Subdissiplines van die bedryfsielkunde veld waarop daar in hierdie navorsing gefokus word, is die personeelsielkunde en organisasiesielkunde. Personeelsielkunde as veld van die bedryfsielkunde het te make met die psigologiese kenmerke van werknemers in verhouding tot hul beroepstake en hulle verhoudings met ander (Plug, Meyer, Louw & Gouws, 1988:273). Organisasiesielkunde as veld van die bedryfsielkunde behels die bestudering van organisasies, die sisteme en sub sisteme waaruit dit bestaan en van die faktore wat die funksionering daarvan beïnvloed (Plug *et al.*, 1988:256).

1.3.1.2 Meta-teoretiese aannames

Vyf paradigmas is van toepassing op hierdie navorsing. Eerstens word die literatuuroorsig vanuit die humanistiese paradigma aangebied, en tweedens word die empiriese ondersoek vanuit die positivistiese, funksionalistiese en fenomenologiese paradigmas aangebied.

a. Literatuuroorsig

Die literatuuroorsig van hierdie navorsing word vanuit die humanistiese paradigma gedoen aangesien dit relevant is vir die konseptualisering van fortigenese en coping, asook in die bestudering van organisasieverandering en die middelvlakbestuur se belewenis daarvan.

Die humanistiese paradigma beklemtoon selfaktualisering, persoonlike groei, psigologiese gesondheid en optimale funksionering (Plug *et al.*, 1988:47). Konseptuele denke, verbeelding, die vermoë om jouself te kritiseer, toekomsaspirasies en kreatiwiteit is belangrike temas in humanisme omdat dit verwys na die kapasiteit wat uniek tot die mens is en dus die mens van die dier onderskei (Kruger, 1984:82). Die behavioriste beskou die mens as 'n masjien wat passief reageer op eksterne stimuli. Die psigo-analis fokus slegs op die siek kant van die mens en sien hom as 'n slagoffer van biologiese kragte en konflik wat in die kinderjare plaasgevind het (Schultz, 1977:2). Alhoewel die humaniste nie die teenwoordigheid van

eksterne stimuli, instinkte en konflikte ontken nie, glo hulle nie dat die mens 'n statiese slagoffer van hierdie omstandighede is nie.

b. Empiriese ondersoek

Die empiriese navorsing word vanuit die positivistiese, funksionalistiese en fenomenologiese paradigmas aangebied. Die funksionalistiese paradigma verwys na 'n benadering tot die psigologie waarin die funksie van belewenis en gedrag in die mens se oorlewing en aanpassing beklemtoon word (Meyer, Louw & Gouws, 1988:108). Dit verwys dus na die bestudering van sinvolle eenhede van psigiese verskynsels (soos visie, denke en geloof) in hulle funksionele verband. Dit word gedoen deur te vra wat die betekenis daarvan vir die mense se voortbestaan en aanpassing is. Tematies word verwys na die psigometriese identifisering van die aanwesigheid of afwesigheid van fortigene sterktes by middelvlakbestuurders, deur gebruik te maak van die meetinstrumente soos dit in Hoofstuk 4 beskryf word.

Die positivistiese paradigma gaan van die veronderstelling uit dat kennis slegs betrekking het op waarneembare verskynsels en dat metafisiese ondersoeke na die aard van die uiteindelijke realiteit onnodig en onwetenskaplik is (Plug *et al.*, 1988:280). Vanuit die positivistiese paradigma word die bestaan van teoretiese konstrakte aanvaar, maar dit word verwag dat hierdie konstrakte operasioneel gedefinieer word (Snyman & Du Plessis, 1987: 1-24). Operasionele definisies van vermeende konstrakte word opgevolg deur die konstruksie van indekse, toetse en skale waardeur die fortigene konstrakte van suksesvolle hanteerders van verandering en dié wat nie suksesvol is nie, gemeet word.

Die fenomenologiese benadering verwys na die bestudering van die mens in sy totaliteit en sy ervaringsveld waarin die navorser sonder voorafopgestelde verwagtinge probeer om data vanuit die oogpunt van die deelnemer te verstaan (Moustakas, 1994:11). Die fenomenologiese benadering konsentreer op die mens as individu en veral op die mens se ervaringswêreld met betrekking tot emosies en persoonlike sieninge (Bannan, 1967:88-89). Tematies word verwys na die kwalitatiewe meting van middelvlakbestuurders met hoë fortigene sterktes en dié met lae sterktes se hantering van organisasieverandering.

1.3.2 DIE MARK VAN INTELLEKTUELE HULPBRONNE

Die mark van intellektuele hulpbronne dui op daardie versameling oortuigings wat regstreeks te make het met die epistemiese status van wetenskaplike stellings. Twee hooftipes epistemiese oortuigings kan onderskei word, naamlik die teoretiese oortuigings oor die aard en struktuur van die domeinverskynsel en die metodologiese oortuigings oor die aard en struktuur van navorsing oor die domeinverskynsel (Mouton & Marais, 1992:22). Vervolgens sal 'n basiese hipotese, relevante meta-teoretiese stellings en die metodologiese oortuigings geformuleer word:

1.3.2.1 Teoretiese oortuigings

Teoretiese oortuigings kan omskryf word as alle oortuigings wat toetsbare uitsprake oor sosiale verskynsels lewer (Mouton & Marais, 1992:22). Die volgende teoretiese stellings dien as vertrekpunt van bespreking in hierdie navorsing en word verdeel in konseptuele omskrywings en modelle en teorieë.

a. Konseptuele omskrywings

Fortigenese verwys na daardie sterktes wat mense in staat stel om, ten spyte van stresvolle lewensituasies, steeds psigologiese gesond te kan funksioneer. Professor Strümpfer van die Universiteit van Kaapstad was die eerste persoon om die term *fortigenese* te gebruik wat afgelei is van die Latynse woord *fortis* (=krag) en van die Griekse woord *genesis* (=oorsprong) (Strümpfer, 1995:82). Fortigenese speel 'n belangrik rol in die bestudering van mense se hantering van stres en die impak daarvan op die algemene gesondheid van die mens.

Coping kan beskryf word as kognitiewe, affektiewe en konatiewe strategieë wat 'n persoon volg om die negatiewe impak van interne en eksterne eise van 'n persoon-omgewing-transaksie te bestuur, te versag en voordeel te trek uit die positiewe uitkomst van stresvolle situasies. Coping-strategieë het veral twee hoof funksies, naamlik die vermindering van risiko of skade as gevolg van 'n stresvolle gebeurtenis en die regulering van pynlike emosionele reaksies as gevolg van 'n stresvolle gebeurtenis (Stroebe & Stroebe, 1995:204).

Organisasieverandering behels die komplekse sameel van 'n verskeidenheid faktore, intern en ekstern tot die organisasie wat voortdurend in interaksie met mekaar is en mekaar wedersyds beïnvloed. Hertzog (1991:7) meen dat organisasieverandering die transformasie van menslike gedrag, werkspatrone en waardes is in reaksie op, of in antisipering van veranderings in die strategiese rigting van die organisasie en in die hulpbronne of tegnologie wat gebruik word in die uitvoering van werk. Woorde wat algemeen geassosieer word met organisasieverandering is onder andere *transformasie*, *organisasie-herontwerp*, *herstrukturering*, "*re-engineering*" en *verbetering*.

Middelvlakbestuur verwys na die bestuursvlak wat tussen die topbestuursvlak en die eerstelyntoesighouersvlak funksioneer. Waar die topbestuur hoofsaaklik meer strategies gefokus is, is die middelvlakbestuur gefokus op die meer operasionele- en bedryfsaspekte van 'n besigheid. Verder het die middelvlakbestuurder 'n verskeidenheid rolle wat hy/sy binne 'n organisasie vertolk en wat onder meer insluit die meer tradisionele rol van beplanner, organiseerder-kontroleur van hulpbronne, tot dié van veranderingsagent, prosesbestuurder, spanleier en entrepreneur (Gordon, 1993:332).

b. Modelle en teorieë

'n Model is gerig op die vereenvoudigde uitbeelding van verhouding tussen die hoofelemente van 'n proses. Dit klassifiseer nie net verskynsels nie, maar poog ook om die verbande daartussen te sistematiseer (Mouton & Marais, 1992:143). Vanweë die aard en doelstelling van hierdie navorsing is die volgende modelle van belang:

- Heath (1980:393) se model vir gesonde ontwikkeling van psigologiese volwassenheid,
- die model van verbande tussen werk- en nie-werksfaktore en individuele aanpassing van Moos (1986:14),
- die oorsaaklike model vir organisasieverandering (Burke & Litwin, 1989:31), en
- Conner (1992:131) se aangepaste model van mense se reaksies op verandering.

'n Teorie word soos volg gedefinieer: " a set of interrelated constructs or concepts, definitions and propositions that present a systematic view of phenomena by specific relations among variables, with the purpose of explaining and predicting the phenomena" (Kerlinger, 1986:9).

Teorieë wat as relevant tot hierdie navorsing beskou word omdat dit onderliggend is aan elemente van fortigenese, sluit in Antonovsky se teorie oor salutogenese, Strümpfer se teorie oor fortigenese, die sosiale leerteorie waaruit Rotter se lokus van kontrole konsep ontwikkel is, die stresweerbaarheidsteorie van Kobasa, die selfbekwaamheidsteorie van Bandura, selfkontrole teorieë en teorieë van Allport en Rogers wat elemente van psigologiese groei omskryf.

Teoretiese raamwerke onderliggend aan coping sluit die coping-dimensies van Folkman, Lazarus, Dunkel-Schetter, DeLongis en Gruen (1986) in. Teoretiese raamwerke onderliggend aan organisasieverandering sluit teorieë van Conner (1992) en Kotter (1996) in.

1.3.2.2 Metodologiese oortuigings

Metodologiese oortuigings kan omskryf word as “ ... oortuigings wat uitsprake maak oor die aard en struktuur van wetenskap en wetenskaplike navorsing” (Mouton & Marais, 1992:24). Dit sluit wetenskapsfilosofiese tradisies en die belangrikste metodologiese modelle (kwalitatief en kwantitatief) in.

Vir hierdie navorsing word vanuit die volgende drie vertrekpunte gewerk:

- Ten opsigte van die literatuuroorsig is die vertrekpunt dat daar in die literatuur teoretiese riglyne bestaan wat lig op die probleemstelling van die ondersoek kan werp.
- Ten opsigte van die empiriese benadering is die vertrekpunt dat die individu, in die geval die middelvlakbestuurder, se hantering van verandering kwantitatief bepaal kan word deur gebruik te maak van gestandaardiseerde instrumente.
- Ten opsigte van die fenomenologiese benadering is die vertrekpunt dat die individu se hantering van organisasieverandering gemeet kan word deur middel van ‘n individuele in-diepte-onderhoud, gegrond op die fenomenologiese oortuigings en metodiek.

Daar is twee persoonsrolle in die navorsing ter sprake. Die eerste persoon is die navorser in die rol van teoretikus, psigometris en onderhoudvoerder. Die rol van die teoretikus verwys na die aanbieding van die literatuuroorsig. Psigometris verwys na die psigologiese meting van die fortigene konstrakte. Onderhoudvoerder verwys na die voer van die in-diepte-onderhoude met van die individuele middelvlakbestuurders. Die tweede persoon is die individuele werknemer

wat in die twee kategorië van coping en nie-coping, as steekproefrespondente vir die navorsing dien.

1.4 NAVORSINGSONTWERP

Die doel van die navorsingsontwerp is om te dien as 'n poging om die navorsing doelmatig te beplan en te struktureer ter verhoging van interne en eksterne geldigheid wat van kontekstuele en universele belang is (Mouton & Marais, 1992:35). Volgens Kerlinger (1986:298) het die navorsingsontwerp ten doel om te verseker dat die navorsing op só 'n manier beplan word dat dit die navorsingsvrae kan beantwoord en dat dit interne en eksterne geldigheid verhoog.

Volgens Huysamen (1993:24) het eksperimentele navorsing ten doel om te bepaal of 'n spesifieke onafhanklike veranderlike die afhanklike veranderlike beïnvloed. In hierdie studie is organisasieverandering die onafhanklike veranderlike en middelvlakbestuurders se hantering daarvan die afhanklike veranderlike. Mouton en Marais (1992:45-48) onderskei tussen verkennende, beskrywende en verklarende navorsing. Verkennende navorsing word gedoen in die vorm van 'n literatuuroorsig oor die middelvlakbestuur se hantering van organisasieverandering vanuit 'n fortigene paradigma. Beskrywende navorsing vorm ook deel van die literatuuroorsig aangesien individue se hantering van organisasieverandering ook beskryf word. Beskrywende sowel as verklarende navorsing sal in die vorm van die kwantitatiewe en kwalitatiewe meting van die individu se hantering van organisasieverandering toegepas word.

Hierdie navorsing sal 'n kombinasie wees van kwantitatiewe opname-ontwerp en kwalitatiewe navorsingsontwerp waar die fenomenologiese onderhoudvoering gebruik sal word. Betroubaarheid en interne geldigheid sal verseker word deur die gebruik van kruisverwysings in die literatuurstudie, deur die gebruik van geldige en betroubare meetinstrumente vir die meting van fortigene konstrakte van middelvlakbestuurders en deur die gebruik van in-diepte persoonlike onderhoude wat, alhoewel ongestruktureerd, streng volgens die kontroles van Woods en Catanzaro (1988:136-137) ontwikkel sal word. Die steekproef verteenwoordig 20%

van die totale populasie in die organisasie en gevolglik kan eksterne geldigheid tot 'n redelike mate verseker word.

1.5 NAVORSINGSMETODE

Hierdie navorsing word in twee fases, elk met 'n aantal stappe, uitgevoer.

FASE 1: DIE LITERATUUROORSIG IN DIE VORM VAN 'N VERKENNENDE EN BESKRYWENDE ONDERSOEK

Stap 1: Literatuuroorsig van fortigenese en coping

Stap 2: Literatuuroorsig van organisasieverandering en die middelvlakbestuur se hantering daarvan

FASE 2: DIE EMPIRIESE EN FENOMENOLOGIESE ONDERSOEK IN DIE VORM VAN BESKRYWENDE EN VERKLARENDE NAVORSING

Stap 1: Bepaling van die navorsingspopulasie en steekproef

Stap 2: Samestelling van metingsbattery

Stap 3: Afneming van metingsbattery

Stap 4: Ontleed resultate van meetinstrument

Stap 5: Samestelling van die in-diepte-onderhoud

Stap 6: Toepassing van die in-diepte-onderhoud

Stap 7: Analise en rapportering van die data

Stap 8: Formulering en bespreking van gevolgtrekkings

Stap 9: Formulering en bespreking van aanbevelings

1.6 NAVORSINGSUITEENSETTING

Hierdie studie sal aan die hand van die volgende temas bespreek word.

- Hoofstuk 2 : Fortigenese en Coping

- Hoofstuk 3 : Organisasieverandering en middelvlakbestuur
- Hoofstuk 4 : Empiriese en fenomenologiese ondersoek
- Hoofstuk 5 : Resultate
- Hoofstuk 6 : Gevolgtrekkings en aanbevelings

1.7 SAMEVATTING

Hierdie hoofstuk het ten doel gehad om 'n breë raamwerk waarbinne die studie gedoen is, daar te stel. Die motivering en oogmerk van die navorsingstudie is aan die hand van die probleemstelling bespreek waaruit die navorsingsvrae geformuleer is. Hierdie navorsingsvrae is omgesit in algemene en spesifieke doelstellings. Die paradigmatiese perspektief van die studie is behandel met spesifieke verwysing na die intellektuele klimaat en die mark van intellektuele hulpbronne. Die navorsingsontwerp is kortliks uiteengesit, wat gevolg is deur die navorsingsmetode en navorsingsuiteensetting.

HOOFSTUK 2

FORTIGENESE EN COPING

Die eerste twee doelstellings van dié studie op grond van die vakliteratuurstudie, is om vanuit teoretiese perspektief te bepaal wat die begrip *fortigenese* behels en om coping as psigologiese fenomeen te bestudeer. Hierdie doelstellings kom spesifiek in hierdie hoofstuk aan die orde.

Na die inleiding en kontekstualisering van dié hoofstuk kom die begrip *fortigenese* aan die beurt waar die evolusie en die aard van die konsep ontleed word. Ook kom relevante begrippe tot *fortigenese* aan die beurt na afloop waarvan die konstrakte soos dit in dié studie gebruik gaan word, bespreek word. 'n Kort oorsig oor die toepassingswaarde van *fortigenese* in die werkskonteks sal ook gegee word. In die laaste gedeelte oor die konsep *fortigenese* sal kortliks verwys word na die verband tussen *fortigenese* en coping. Hierna kom die bespreking van coping aan die orde wat spesifiek gerig word op 'n volledige begripsomskrywing en 'n verklaring van tipiese coping-hulpbronne en coping-strategieë.

2.1 INLEIDING

Die menswetenskappe funksioneer hoofsaaklik vanuit 'n patogene paradigma in hul doelstellings om die psigiese gesondheid en welstand van mense te bevorder. Hierdie paradigma is só diepliggend dat dit vir psigoloë moeilik is om gesondheid anders te definieer as die blote *afwesigheid van siekte*. Psigoloë gebruik ook heel geredelik die patogene oriëntasie, waar die klem op die abnormale lê, in die diagnosering, verklaring en behandeling van psigologiese fenomene in die algemeen (Strümpfer: 1990:265).

Teen die agtergrond van toenemende veranderingeise op die Suid-Afrikaanse sosio-ekonomiese terrein word dit al hoe belangriker dat daar eerder op die voorkóming van siekte en die optimale funksionering van mense gefokus word. Mense word daagliks gekonfronteer met stressors soos onbeheerde hoë misdaad, moeilike besigheidsomstandighede, streng doelwitdatums, organisasie-politiek, regstellende aksie, afleggings en inligtingsoorlading. Binne die menswetenskappe is die bestudering van die oorsake van siekte en hoe die simptome behandel kan word, glad nie meer voldoende nie. Intervensies is nodig om mense se optimale funksionering en welstand op fisieke, intellektuele, emosionele, sosiale en geestelike vlak te bevorder. Daarom blyk dit dat die organisasiesielkunde al meer aandag aan psigologiese

gesondheid en welstand gee en dit wil

voorkom of 'n benadering tot gesonde groei, ontwikkeling en gevoel van innerlike eiewaarde by werknemers al hoe belangriker word binne organisasieverband. Corey en Wolf (1992:65) propageer in dié verband 'n vermenging van tradisionele benaderings van die kliniese- en organisasie-sielkunde. Virgil (1986:35) voer aan dat organisasie-ontwikkeling en werknemerhulpprogramme in elk geval komplimentêr tot mekaar optree in dié sin dat albei dieselfde doelstellings het, naamlik die behoud van waardevolle werknemers en die verbetering van organisasieproduktiwiteit en profyt.

'n Benadering tot die optimale funksionering en algemene welstand van die mens in organisasieverband plaas onder andere die volgende vrae onder die teoretiese en empiriese vergrootglas:

- Hoekom is sekere mense psigologies 'gesonder' as ander?
- Wat is die oorsprong van psigologiese welstand?
- Wat is die manifestering van psigologiese welstand?
- Hoe kan psigologiese welstand bevorder word?
- Hoe kan die kapasiteite van psigologiese welstand die beste ontwikkel word?

Dit blyk dat die patogene paradigma nie bevredigende antwoorde op hierdie vrae bied nie. Heath (1983) kritiseer die moderne menswetenskappe omdat hulle doelstellings definieer om psigiese gesondheid en optimale funksionering van mense te bevorder, maar hul taal en terme bly tipies van 'n konteks van 'n psigopatologiese benadering. Hy bepleit in dié verband 'n vernuwing van die bestaande benadering waarin terme en konsepte wat ten doel het om aspekte van psigiese groei, aktualisering en optimale funksionering te beskryf wat met groter presiesheid en duidelikheid in die praktyk aangewend kan word.

Antonovsky (1979, 1987) het met sy konseptualisering van *salutogenese* (die oorsprong van gesondheid) 'n duidelike nuwe rigting ingeslaan ten opsigte van die psigiese gesondheid van die mens en die fondament gelê vir die bestudering van gesondheid in plaas van siekte, - alhoewel hy hoofsaaklik verwys het na fisieke gesondheid en siekte.

Strümpfer (1995) propageer 'n nog omvattender paradigma as salutogenese. Hy argumenteer dat Antonovsky in sy studies oor die oorsprong van gesondheid konsepte insluit wat breër is as net fisieke gesondheid. Omdat Strümpfer (1995) die begrip *salutogenese* dan as beperkend sien, stel hy 'n breër konstruk naamlik *fortigenese* (die oorsprong van sterkte) voor.

As gevolg van 'n bewustheid dat psigologiese gesondheid in die werksplek toenemende krisisaftettings begin aanneem het, het navorsers al meer begin aandag gee aan die impak van werk op werkers. Hierdie tendens is die gevolg van 'n verskeidenheid redes, onder andere 'n humanisties-idealistiese begeerte na 'n gesonde samelewing en 'n goeie werkslewe; 'n sterk dryfkrag vir gesondheid en algemene welstand; die heg van besondere waarde aan werknemerdeelname, beïnvloeding, en kontrole op individuele werksvlak en 'n toenemende belangstelling in ekonomiese kompetendheid en besigheidsprofyt van organisasies binne die groter ekonomiese sisteem (Corey & Wolf, 1992:64). Hierdie nuwe navorsingsbelangstelling gee aanduiding dat die patogene benadering en Antonovsky se salutogene oriëntasie nie meer voldoende was in die bestudering van die algemene welstand van mense nie; veral nie van mense in die werkskonteks nie.

2.2 DIE EVOLUSIE VAN FORTIGENESE

2.2.1 DIE PATOGENE ORIËNTASIE

Die tradisionele manier waarop psigologiese fenomene bestudeer is, was uit die patogene oriëntasie wat antwoorde soek op die vrae waarom mense siek word. 'n Sentrale aanname in patogenese is dat siektes veroorsaak word deur fisieke, biochemiese, mikro-biologiese en psigo-sosiale agente, met die klem op multi-faktoriale determinasie wat algemeen bekend staan as risikofaktore. So byvoorbeeld word die A-tipe-persoonlikheidsgedrag beskou as 'n psigo-sosiale risikofaktor vir koronêre hartsiekte, hoë cholesterol, hipertensie en strawwe nikotiengebruik (Strümpfer, 1990:266). Die patogene benadering gaan van die veronderstelling uit dat dit belangrik is om te fokus op siekte en kwessbaarheid. Binne psigopatologie as 'n domein binne die psigologie word die volgende tipiese vrae op teoretiese en empiriese vlak gevra:

- Wat is die oorsaak van siekte?
- Wat is die simptome en sindrome?
- Wat kan gedoen word om mense wat siek is, te help?

2.2.2 SALUTOGENESE

Salutogenese dui op die oorsprong van gesondheid of gesondwees. Dit is afgelei van Latyn vir gesond wat *salus* is en die Grieks vir oorsprong wat *genesis* is (Antonovsky:1979:13). Die term *salutogenese* reflekteer 'n beklemtoning van die aard en oorsprong van gesondheid ten opsigte

van mense se funksionering oor die algemeen, en ten opsigte van die manier waarop mense met lewenseise en stres cope. Waarom soveel mense dit regkry om gesond te bly ten spyte van oorweldigende siekwordrisiko's, was vir Antonovsky (1979) 'n belangwekkende vraag. Uit sy navorsing het hy tot die gevolgtrekking gekom dat 'n wetenskapsvraag na die bron van mense se gesondheid andersoortige kennis sal genereer as die heersende vrae na wat siekte veroorsaak. Dit word uit die voorafgaande bespreking dus duidelik dat salutogenese 'n duidelike klemverskuiwing weg van die patogene oriëntasie aandui.

Alhoewel Antonovsky (1979) die engheid van die patogene perspektief ten opsigte van die wetenskapfokus op die aard van gesondheid gekritiseer het, voer hy duidelik aan dat salutogenese nie bloot die ander kant van die patogene muntstuk is nie. Vir hom gaan dit oor die verbreding van kennis wat 'n salutogene benadering kan bied deurdat die salutogene oriëntasie die volgende wesenkenmerke besit:

- eerstens verskaf dit 'n kragtige impetus om op 'n eiesoortige wyse met navorsingsdata om te gaan;
- tweedens bied dit moontlikhede vir die formulering van andersoortige, betekenisvolle navorsingsvrae en hipoteses; en
- derdens dien dit as basis vir hipoteses wat in konflik is met die patogene oriëntasie, en maak dit toetsing vir die geldigheid van beide benaderings moontlik.

Dit is belangrik om te noem dat Antonovsky (1979) hiermee geensins wou impliseer dat die salutogene oriëntasie skielik die patogene oriëntasie moes vervang nie. Die voordele van die patogene benadering is duidelik sigbaar in veral die kliniese veld en dit bly belangrik dat navorsing oor patogenese en hul effek op stressors, moet voortgaan. Dit is sy duidelike uitgangspunt dat die patogene en salutogene paradigmas verskillende eindpunte in die oog het en dat dit mekaar eerder behoort te verryk en te stimuleer. Daarom bepleit hy 'n komplimentêre verhouding tussen dié twee entiteite. Volgens Antonovsky (1987:13) kan die belangrikste gevolg van die salutogene paradigma soos volg opgesom word: "Thinking salutogenically not only opens the way for, but compels us to devote our energies to, the formulation and advance of a theory of coping."

Strümpfer (1990:266) noem dat verskeie psigologiese, sosiologiese en mediese skrywers al geruime tyd vanuit die salutogene paradigma geskryf het, alhoewel hulle nie noodwendig almal dieselfde sê nie. Van hulle is Super wat binne die beradingsielkundespektrum verwys het na die

normaliteit van abnormale persone en die lokalisering en ontwikkeling van persoonlike en sosiale bronne en strategieë van aanpassing. Verder verwys hy na Maslow se denke rondom selfaktualisering en Rogers se konsepte van die optimale funksionerende persoonlikheid. Goldstein, 'n neuroloog, se teorie wat die herstel van breinbeserings verduidelik aan die hand van pasiënte se geneigdheid na geordende gedrag en optimale funksionering. Hy noem ook Rotter se konsep van sosiale leer en White se konsep van bevoegdheidsmotivering in hierdie verband.

2.2.2.1 Kenmerke van die salutogene perspektief

Antonovsky (1987:2) se kernaanname is die alomteenwoordigheid van stres in sy verskeie vorme in enige moderne industriële samelewing gegewe die feit dat ongeorganiseerdheid en ongebalanseerdheid 'n tipiese eienskap van enige lewende wese is. Dit staan in skrilte kontras met die patogene oriëntasie waar die aanname is dat normaliteit, homeostase en selfregulering van tyd tot tyd onreguleerbaar raak. Die blote bestaan en leef in die laaste asemteue van die 20ste eeu impliseer stres, daarom is stres nie net deel van mense wat blootgestel word aan ekstreme omstandighede nie. Hieroor sê Antonovsky (1987:15): "At any one time, at least one third and quite possibly a majority of the population of any modern industrial society is characterized by some morbid condition - deviance, clinically or epidemiologically defined, is normal".

Fried (1982: soos aangehaal deur Strümpfer, 1990:266) se drievoudige klassifikasie van stres onderstreep die alomteenwoordigheid van stres vir alle tipes mense. Hiervolgens word gesê dat **katastrofiese stres** die gevolg is van rampe en dat 'n totale streek of populasie daardeur geraak kan word. **Akute stres** is die gevolg van krisis of stresvolle gebeure wat individue of populasies raak en wat dringende en onmiddellike reaksie vereis. **Endemiese stres** is 'n toestand as gevolg van aanhoudende en veelvuldige veranderinge, eise, bedreigings en deprivasies, en alhoewel dit gewoonlik op 'n kleiner skaal plaasvind, is dit onlosmaaklik deel van mense se daaglikse bestaan. Die oorsprong van endemiese stres lê in tipiese ekonomiese, politieke, sosiale, fisiese omgewings-, sielkundige en fisiologiese gebeure en toestande.

Antonovsky (1979:13) beaam dat selfs die mense in die mees beskermende omgewings ernstige stres kan ervaar as gevolg van gebeure soos ongelukke, selfmoord en ander fisiese traumas. Die meeste van sy navorsing is egter gedoen op mense wat ekstreme lewensituasies beleef het soos die oorlewendes van Nazi-konsentrasiekampe en die hagleike lewenstandaard van die Afro-

Amerikaanse slawe in die vorige eeu. Hy som sy belangstelling in dié navorsingsveld soos volg op: “Given the ubiquity of pathogens - microbiological, chemical, physical, psychological, social and cultural - it seems to me self-evident that everyone should succumb to this bombardment and constantly be dying.” En dan vervolg hy met die volgende vraag: “How anyone ever stays alive ?” (Antonovsky, 1979:14)

2.2.2.2 Belangrike implikasies van die salutogene paradigma

Die salutogene paradigma het veral drie belangrike implikasies:

- Die eerste daarvan is dat dit wegdoen met ‘n digotomiese klassifisering van die mens as óf siek, óf gesond. Antonovsky (1987:3) verwys daarna as die “health ease/dis-ease”-kontinuum. Hiervolgens lê enige mens êrens op die kontinuum tussen die twee teoretiese pole van terminale siekte en volkome gesondwees. Die salutogene perspektief stel voor dat die posisie van elke mens op enige gegewe tyd op die kontinuum bestudeer moet word. Verder impliseer dit ook dat totale populasies wat duidelike tekens van siekte toon, bestudeer word in plaas van klein steekproewe mense. Ewe belangrik is dat die faktore wat mense se beweging op die kontinuum bepaal, met spesifieke klem op beweging na die gesondheidspool van die kontinuum, geïdentifiseer sal word.
- Die tweede implikasie is dat die salutogene paradigma die algemene populêre aanname dat stressors inherent sleg is, verwerp. Salutogenies gesien, word stressors as ‘n potensiaal of ‘n uitdaging met oop gevolge, gesien. Binne die salutogene paradigma is daar dan ruimte om die gevolge van eise op die organisme te bestudeer. Antonovsky (1984) beskou stressors as neutraal in hul gevolge vir gesondheid. Hy sê dat die gevolge van stressors op gesondheid bepaal word deur die persoon se reaksie op die stressor. ‘n Kernaanname is dat stressors ‘n spanningstoestand in die persoon veroorsaak. Dis egter wanneer die spanning swak bestuur word, dat stres volg en dat die persoon vatbaar word vir siektes, of patogenies word. Wanneer die spanning egter goed bestuur word, bly die stressor neutraal of kan dit selfs gesondheid bevorder, dus salutogenies van aard. Waar die patogene vraag sou wees: “How can we eradicate this or that stressors?” is die salutogene vraag: “How can we learn to live, to live well, with stressors, and possibly even turn their existence to our advantage?” (Antonovsky, 1984b:116 soos vervat in Strümpfer: 1990:267).
- Die derde implikasie van die salutogene paradigma is dat dit navorsingsvrae met ‘n verskil

stel. Dit stel nie hipoteses oor die verband tussen 'n patogeen of 'n stressor en ander veranderlikes (bv. rook en longkanker) nie. Dit stel eerder belang in die uitsonderings wat nie die hipotese bevestig nie, met ander woorde die gevalle van mense wat wel rook, maar nie longkanker kry nie. Vanuit die salutogene perspektief word dan gevra na wat die verskil sou maak.

2.2.3 KRITIEK TEEN SALUTOGENESE

Strümpfer (1995:81) beredeneer die feit dat Antonovsky se begrip *salutogenese* verbreed behoort te word tot *fortigenese*, omdat dié begrip na die oorsprong van psigiese krag in die algemeen verwys. Sy kritiek is teen Antonovsky se subtiële, en by tye openlike, gebruik van die konsep *sterkte* in sy navorsing. Hy grond sy argument op die ontleding van Antonovsky se eie werk en wys onder andere die volgende tekortkominge uit:

- Volgens hom (Strümpfer, 1995:81) het Antonovsky in verskeie studies nie net gesondheid as afhanklike veranderlike bestudeer nie, maar ook kragte wat nodig is om algemene probleme soos finansiële probleme, sekuriteit, veroudering en gesinsverhoudings te hanteer.
- Strümpfer (1995:81) kritiseer ook Antonovsky se keuse van proefpersone in sy eerste studie om die koherensiesinkonstruksie te operasionaliseer. Koherensiesin is 'n disposisionele oriëntasie en 'n dinamiese aspek van psigologiese funksionering wat perseptuele, kognitiewe, affektiewe, motiverings- en gedragaspekte behels. Antonovsky se kriteria vir die studie was nie gesondheid nie, maar eerder konsepte wat veel wyer strek as gesondheid. Eerstens is persone wat traumatiese onontkombare lewenservarings deurgemaak het, gekies, en tweedens persone wat volgens algemene beskouing oënskynlik gesond funksioneer het.
- Strümpfer (1995:82) beskou ook Antonovsky se definiëring en voorbeelde van die konsep *algemene weerstandshulpbronne* as 'n verduideliking van die oorsprong van sterkte en nie net van fisieke gesondheid nie. Algemene weerstandshulpbronne is eienskappe wat gesetel is in 'n mens, 'n groep of in die omgewing waardeur effektiewe bestuur van stresvolle situasies gefasiliteer word. Antonovsky se voorspelling dat daar 'n positiewe korrelasie tussen koherensiesin en fasette van welstand is omdat algemene weerstandshulpbronne hierdie situasie direk bevorder, gee verdere ondersteuning aan Strümpfer se argument.
- Volgens Strümpfer (1995:82) is daar verskeie roetes van die algemene weerstandshulpbronne af na welstand. Eerstens is daar die indirekte roete waar

weerstandshulpbronne lei tot koherensiesin en gevolglik dan na gesondheid, waar gesondheid weer 'n positiewe effek op welstand het. Tweedens is daar die direkte roete soos deur Antonovsky self voorspel, naamlik dat algemene weerstandshulpbronne welstand op direkte wyse bevorder. Derdens kan koherensiesin direk verband hou met ander aspekte van 'n suksesvolle lewenswyse, soos effektiewe werksprestasie, beroepsukses, huweliksverhoudings, ander verhoudings en selfs sover as die suksesvolle "oorlewing" van werkskrisisse.

Antonovsky (1987:182) sê die volgende oor koherensiesin en taakprestasie:

" Particularly when the task is ambiguous and complex, the person with a strong sense of coherence will be motivated to see the task as a challenge, to impose structure, to search for appropriate resources. He or she will have more confidence that performance outcome will be reasonable. Thus, assuming that the task is within the boundaries of what matters to the person, it is indeed likely that there will be some contribution of the SOC to outcome."

'n Verdere motivering vir Strümpfer (1995) se betoog om begripsverbreiding lê in die feit dat Antonovsky (1991) sêlf die begrip *salutogene sterktes* gebruik. Binne hierdie benadering fokus hy op fisieke gesondheid, hoewel hy aanvanklik huiwerig was om te erken dat die salutogene benadering ook toegepas kan word op ander aspekte van menslike funksionering en dat psigiese gesondheid ook soos fisieke gesondheid op 'n kontinuum voorgestel kan word. Volgens Strümpfer (1995:82) het Antonovsky wêl hierdie standpunt gehuldig: "It may well be that the SOC has consequences for matters other than health." Om dié rede het Antonovsky waarskynlik 'n skeptiese uitnodiging gerig aan navorsers om die verband tussen koherensiesin en ander aspekte van welstand te ondersoek. Sedertdien is vele studies deur ander navorsers en ook deur Antonovsky en sy kollegas oor hierdie onderwerp gedoen. Strümpfer het in Suid-Afrika baanbrekerswerk gedoen rondom die verbreiding van salutogenese na fortigenese en het veral ook saam met sommige van sy studente 'n intensie studie gedoen van die verband tussen fortigenese en werksverwante veranderlikes.

Opsommenderwys kan gesê word dat hierdie afdeling verwys het na die gebreke van die patogene benadering in die bestudering van die optimale funksionering van die mens vanuit 'n menswetenskaplike oogpunt. Daarbenewens is die salutogene benadering wat eerder fokus op waarom mense gesond bly te midde van soveel redes om siek te word, kortliks bespreek. Ook is aandag gegee aan Strümpfer (1995) se waargenome leemtes in Antonovsky se benadering en

die motivering is gegee na 'n meer omvattende benadering tot die bestudering van die algemene welstand van die mens.

2.3 DIE KONSEP *FORTIGENESE*

Fortigenese kan gedefinieer word as daardie sterktes wat mense in staat stel om, ten spyte van stresvolle lewensituasies, steeds psigologies gesond te kan funksioneer. Psigologiese gesondheid word deur Cilliers (1983:182) gedefinieer as “ 'n natuurlike, dinamiese en kreatiewe proses, waarin die individu na 'n unieke eenheidsgevoel groei deur selfdefiniëring, die optimalisering van alle fisiese, psigiese en geestelike potensialiteite, en homself transendeer in sy werk, interpersoonlike relasies en in sy relasie tot God”.

Strümpfer (1995) was die eerste persoon om die term *fortigenese* – die oorsprong van sterkte – te gebruik. *Fortigenese* is afgelei van die Latynse woord *fortis* (krag) en van die Griekse woord *genesis* (oorsprong). Strümpfer (1995:82) stel die gebruik van die term voor omdat hy oortuig is dat 'n breër konstruk as wat tot op hede beskikbaar was, noodsaaklik was. Hy stel dit voor met spesifieke verwysing na die patogene benadering en Antonovsky se salutogene benaderings waar tipiese vrae soos die volgende gevra word:

- Hoe bestuur mense stres en bly steeds gesond? (“How people manage stress and stay well?” Antonovsky, 1987)
- Waarvandaan dié sterkte? (“Whence the strength ?” Antonovsky, 1979:7)
- en algemene vrae oor psigologiese welstand.

Die Engelse woorde *fortify* (“to impart physical strength, vigour or endurance, to strengthen mentally or morally”), *fort* (“a fortified place”), en *fortitude* (“strength and courage in adversity or pain”) het almal dieselfde basiese betekenis ten grondslag en illustreer baie duidelik die omvattender beskrywing van die fortigene konsep.

Strümpfer (1992:13) is verder van mening dat fortigenese die teenoorgestelde is van die najaag van geluk, wat welgestelde en bevoorregte mense geneig is om te doen en wat sentraal lê aan lewens- en wêreldbeskouing van onder andere baie Amerikaners, Australiërs en wit Suid Afrikaners. Hy beskou fortigenese , ook gedefinieer as *sterkte*, as 'n lewensfilosofie om stresvolle lewensituasies, chaos en druk te hanteer en as 'n sielkunde wat sterktes en hul oorsprong bestudeer.

Strümpfer (1995:82) stel dit verder duidelik dat hy nie met hierdie nuwe konstruk die werk van

Antonovsky, wat beskou word as die vader van die salutogenese konsep, ongedaan wil maak nie, maar dat die bestudering van sterkte/kragte 'n holistiese benadering is tot die effektiewe funksionering van die mens.

'n Populêre veld vir die bestudering van fortigenese is stres. Binne die grense van stresnavorsing is heelwat studies gedoen oor die gevolge van stres en hoe stres impakteer op die algemene gesondheid van die mens. 'n Algemene onderliggende aanname van dié navorsing is dat negatiewe omgewingsgebeure negatiewe gedragspatrone en fisieke gevolge vir die mens inhou (Aldwin & Stokols, 1988:59). Enige verandering, hetsy negatief of positief, het negatiewe gevolge op die mens se gesondheid en psigologiese funksionering. Die fokus van hierdie navorsing was op die simptome van stres en faktore wat dit óf vererger, óf verswak (Elder & Clipp, 1989:318).

Die omstandighede waarin mense voortdurend blootgestel word aan toenemende ongeorganiseerdheid is egter as sodanig stresvol. Fortigenese stel daarom juis belang in die bestudering van die uitsonderings wat nie die populêre hipoteses oor die impak van stres op die algemene gesondheid van die mens bevestig nie. Navorsers en teoretici het al hoe meer die potensiële positiewe konnotasies aan stres en stresvolle situasies besef en begin fokus op die bestudering van die redes waarom sekere mense stresvolle situasies beter hanteer en probeer agterkom wát daardie innerlike sterkte en coping-vaardighede is wat hulle daartoe in staat stel (Strümpfer, 1992:15). Dienstbier (1989:92) het byvoorbeeld die term taatheid/*toughness* binne die streskonteks geplaas en beweer dat die aanwesigheid van psigologiese taatheid/*toughness* tot beter pretasie, emosionele stabiliteit en stresstoleransie lei.

2.3.1 RELEVANTE KONSEPTE BINNE DIE KADER VAN DIE FORTIGENESE

Binne die kader van fortigenese is daar diverse ander relevante konsepte in die literatuur te vind. Konsepte soos *psigologiese welstand*, *psigologiese gesondheid*, *optimalisering*, *volwassenheid* en *lewenskwaliteit* is maar net 'n paar wat algemeen in die literatuur voorkom. Tot op hede is daar nog egter nie 'n erkende domein in die Sielkunde vir die bestudering van psigologiese sterktes nie. Wat wel duidelik is, is dat die bestudering van relevante konsepte baie sterk vanuit 'n fortigene benadering gedoen word en dat die klem verskuif het na die bou van fortigene kapasiteite sodat op effektiewer wyse met stres ge-cope kan word. Vervolgens word 'n paar relevante konsepte kortliks bespreek.

- **Psigologiese optimaliteit.** Jorgensen (1996:15) het dié begrip in haar studie oor die interpersoonlike doeltreffendheid van opleiers by die opleidingskollege van die Suid-Afrikaanse Polisie gedefinieer as *die proses van konstante innerlike groei tot die volle uitlewing van die menslike potensialiteite*. Sy noem ook dat psigologiese optimaliteit 'n voortdurende proses van groei is en bespreek die kenmerke van psigologiese optimaliteit uit die oogpunte van die humanistiese persoonlikheidsteorieë van Gordon Allport, Erich Fromm, Carl Rogers, Abraham Maslow en Victor Frankl. Cilliers (1994:97) beskryf psigologiese optimaliteit as 'n verhewe welstand en totaliteit in die psige. Dit behels die optimalisering van fisieke, psigiese en geestelike potensialiteite. Dit blyk verder dat psigologiese optimaliteit méér is as die blote afwesigheid van patologie (Schultz, 1977:2). Gevolglik word dit duidelik dat psigologiese optimaliteit 'n pertinente plek binne die fortigene paradigma behoort te beklee.
- **Psigologiese volwassenheid.** Heath (1980:391) het 'n behoefte gesien vir 'n omvattende holistiese model vir gesonde psigologiese groei/"healthy growth". Die behoefte was aan 'n model wat dié kwaliteite identifiseer wat die effektiewe aanpassing van die mens in 'n verskeidenheid transkulturele situasies kon voorspel, en wat ook oor tydsverloop beskryf kon word. Sy argument was dat navorsing beperk is tot die bestudering van fragmente van die mens oor 'n kort tydsperiode, terwyl psigologiese praktisyne belangstel in die gesonde ontwikkeling en aanpassing van die mens oor 'n langer tydspan. In sy model impliseer hy dat volwassenheid gelyk is aan psigologiese gesondheid.

Dié model vir gesonde ontwikkeling van psigologiese volwassenheid stel psigologiese volwassenheid gelyk aan psigologiese gesondheid en blyk bruikbaar te wees vir die ontwikkeling van nuwe metings om psigologiese volwassenheid te bepaal (Heath, 1980:393). Verder noem Heath (1980:393) dat gesondheid/"healthiness" attribueer is van die persoon as 'n sisteem, en nie dui op spesifieke gedrag van 'n persoon is nie. Die groei na volwassenheid behels groei in kognitiewe vaardighede, selfkonsep, waardes en interpersoonlike verhoudings.

Sy model van volwassewording beskryf die proses van aanpassing en identifiseer ook die kern persoonlikheidskwaliteite wat bydra tot effektiewe aanpassing. Aanpassing ("adaptation") is nie ekwivalent aan verstelling ("adjustment") nie. Heath (1980:396) definieer aanpassing as "to create an optimal relationship between adjusting to the demands

of one's environment and fulfilling one's own needs and exercising one's fullest range of talents". Verder sê hy dat die proses van aanpassing geaktiveer word deur die versteuring van die ekwilibrium van die sisteem. Soos reeds vermeld, kan die versteuring van die ekwilibrium veroorsaak word deur veranderings in die eksterne omgewing of deur interne veranderings binne die individu self.

Binne die raamwerk van dié model, beskryf Heath (1980:396) die proses van aanpassing deur 'n psigologiese volwasse persoon soos volg: Eerstens sal die persoon pogings aanwend om die situasie voor te stel, vir homself te artikuleer en te verstaan, met ander woorde die situasie te *simboliseer*. Dit behels onder andere introspeksie en ontleding van die eie behoeftes en verhoudings met ander. Die volgende stap is om meer inligting in te win deurdat die situasie vanuit verskillende perspektiewe geanaliseer word, advies gevra word en pogings aangewend word om met ander te empatiseer. Hierdie fase staan bekend as die *allosentriese/altruïstiese* fase. Hierdie fase stel die individu in staat om verskeie hipoteses te formuleer en in 'n plan van aksie te *integreer*. Vervolgens word die aksie geïmplementeer en vind eksperimentering plaas met wat suksesvol en onsuksesvol is. Suksesvolle aksies word herhaal totdat die vaardigheid of aksie effektief deel van die individu word. Hierdie proses staan as dié van *stabilisering* bekend. *Outomatisering* of institusionalisering van die gedrag of vaardigheid vind plaas sodat dit vryelik beskikbaar is vir toekomstige gebruik sonder dat die individu doelbewus daarop hoef te konsentreer. Anders gestel, kan gesê word dat die fase van onbewuste bevoegdheid bereik word. Ook kan gesê word dat die resultaat van hierdie proses as 'n nuwe vlak van ekwilibrium bestempel kan word.

Aanpassing dui dus op 'n individu se kognitiewe, konatiewe en affektiewe pogings om sulke situasies suksesvol te hanteer. Heath (1980:398) wys ook daarop dat psigologiese volwassenheid of gesondheid 'n belangrike bydraende faktor is tot die effektiwiteit waarmee 'n individu by 'n verskeidenheid situasies aanpas. Sy konsep van *psigologiese volwassenheid* kan gevolglik ook onder die fortigene sambreel gesien word.

- **Veerkragtigheid.** Conner (1992:xxxi) definieer veerkragtigheid/"resilience" as "the ability to demonstrate both strength and flexibility in the face of frightening disorder" en as "the internal guidance system people use to reorientate themselves (ourselves) when blown off course by the winds of change". Hierdie definisie plaas veerkragtigheid binne die kader van

fortigenese.

- **Psigofortologie.** Wissing en Van Eeden (1997:5) het binne die fortigene paradigma plek gesoek vir die wetenskap van psigologiese kragte en het die term *psigofortologie* voorgestel. Hulle stel verder voor dat, binne dié domein, nie net die oorspang van psigologiese welstand bestudeer word nie, maar ook die aard, manifestering en maniere waarop psigologiese welstand bevorder word en menslike kapasiteite ontwikkel moet word. Op grond hiervan is dit duidelik dat hulle 'n meer voorkomende aanslag bepleit. Wissing en Van Eeden (1997:7) noem in die verband dat 'n duidelike onderskeid getref moet word tussen psigologiese gesondheid en gesondheidsielkunde/psigologie. Psigologiese gesondheid verwys na aspekte van psigologiese welstand en sterkte, terwyl gesondheidsielkunde 'n domein is wat fokus op psigososiale risiko's of faktore wat fisieke gesondheid of siekte affekteer. Hierdie onderskeid plaas psigologiese gesondheid binne die fortigene benadering.

Opsommenderwys kan gesê word dat Strümpfer se term *fortigenese* 'n verbreding van salutogenese is in die bestudering van psigologiese welstand en dat die stresfenomeen 'n gewilde navorsingsveld vir fortigenese is. Daar is ook verskeie relevante konsepte in die literatuur beskikbaar wat almal min of meer verband hou met die mens se gesonde en optimale funksionering.

2.4 KONSTRUKTE GEASSOSIEER MET FORTIGENESE

Die voorafgaande literatuurstudie het ten doel gehad om die aard van fortigenese te bestudeer sodat konstrunkte vir die studie geselekteer en gemotiveer kan word. Uit die aard van die nuutheid van fortigenese as wetenskaplike dissipline, behoort daar nóg ander konstrunkte te wees wat relevant vir die bestudering van dié konsep is. Verskeie studies is in Suid-Afrika uitgevoer binne die fortigene paradigma, en het almal min of meer dieselfde konstrunkte gebruik (Marais, 1997; Ludik, 1996; Wissing en Du Toit, 1997; Wissing *et al.*, 1997). Om hierdie rede sal die res van die hoofstuk gewy word aan 'n detailbeskrywig van elk van die geassosieerde konstrunkte en 'n motivering vir die insluiting daarvan by hierdie studie.

Die metafoor van *sterkte* is inherent aan verskeie konstrunkte. Addisioneel tot Antonovsky se koherensiesin as sentrale konstruk tot salutogenese, noem Strümpfer (1995) die volgende konstrunkte: (i) Kobasa se geharde persoonlikheid (*personality hardiness*), (ii) Ben-Sira se potensie en stamina, (iii) Rosenbaum se aangeleerde vindingrykheid (*learned resourcefulness*)

en (iv) Bandura se selfbekwaamheid (*self-efficacy*). Daarbenewens bespreek Van Eeden (1996), binne die kader van psigologiese welstand, konstrunkte soos (v) selfaktualisering soos deur Maslow en Rogers gekonseptualiseer, (vi) Diener se lewenstevredenheid (*satisfaction with life*), (vii) Bradburn se affekbalans, (viii) Procidano en Heller se waargenome sosiale ondersteuning en (ix) Goleman se emosionele intelligensie.

Ondanks verskeie studies wat oor hierdie konstrunkte gedoen is, is dit onduidelik in watter mate hierdie verskillende konstrunkte binne die metafoor van psigologiese sterkte verwys na dieselfde of verskillende aspekte van persepsie, kognisie, ervaring, gedrag, houdings of ander maniere van funksionering. Dit is ook onduidelik hoe die manifestering van hierdie konstrunkte verskil in terme van geslag en ras. Dit word egter duidelik dat verdere studies onderneem moet word om die korrelasie tussen die verskillende konstrunkte van psigologiese sterkte empiries te bepaal sodat hul konseptualisering as algemene weerstandsbronne verduidelik kan word. Tog word daar vir die doeleindes van dié studie besluit om by hierdie empiriese tekortkominge verby te kyk en te fokus op die volgende konstrunkte aan die hand waarvan coping gemeet word: koherensiesin (Antonovsky), lokus van beheer (Rotter), geharde persoonlikheid (Kobasa), selfdoeltreffendheid (Bandura) en learned resourcefulness (Rosenbaum en Ban-Ari). Omdat hierdie konstrunkte egter net interne coping-hulpbronne verteenwoordig, is besluit om ook waargenome sosiale ondersteuning (Procidano en Heller) as eksterne coping-hulpbron in te sluit. 'n Bespreking van die genoemde ses konstrunkte volg.

2.4.1 KOHERENSIESIN (Antonovsky, 1979, 1987)

Antonovsky (1987:19) definieer koherensiesin as: “A global orientation that expresses the extent to which one has a pervasive, enduring though dynamic feeling of confidence that (1) the stimuli deriving from one’s internal and external environments in the course of living are structured, predictable, and explicable; (2) the resources are available to one to meet the demands posed by these stimuli; (3) these demands are challenges, worthy of investment and engagement”. Uit hierdie definisie vloei drie onderskeidende operasionele terme, naamlik verstaanbaarheid, beheerbaarheid en sinvolheid.

- **Verstaanbaarheid** verwys na die mate waartoe die waargenome stimuli vir die persoon op kognitiewe wyse sin maak, dat informasie georden en konsekwent is en dat min ervaar kan word as chaoties, toevallig, onverklaarbaar of per ongeluk. Die klem van hierdie

komponent val op die kognitiewe sin van persepsies. Om gebeurtenisse te verstaan, beteken egter nie noodwendig dat dit goed en voorspelbaar is nie. Dit beteken bloot dat die individu gebeurtenisse as logies ervaar en dat daar 'n mate van konsekwentheid en voorspelbaarheid is.

- **Beheerbaarheid** verwys na 'n persoon se persepsie van die mate waartoe hulpbronne beskikbaar, toeganklik en voldoende is om die eise wat die stimuli stel, te hanteer. Die beheer van die beskikbaarheid van die hulpbronne kan óf by die persoon self lê, óf by legitieme ander persone wat die persoon vertrou en op wie gereken kan word, byvoorbeeld eggenote, vriende, portuugroepe en God. Die persepsie dat beheer oor hulpbronne ontbreek, beteken egter nie noodwendig dat die lewe onbeheerbaar is en dat die individu oneffektief is nie. Wanneer moeilike omstandighede ervaar word en die individu nie daardeur oorweldig word nie maar in staat is om dit deur te staan, dui dit op beheerbaarheid.
- **Sinvolheid** verteenwoordig die motiveringselement van koherensiesin. Sinvolheid dui op die mate waartoe die persoon voel dat die lewe eerder emosioneel as kognitief sin maak. Probleme word beskou as welkome uitdagings en motiveer die persoon om energie daarin te belê. Ongelukkige gebeurtenisse word hanteer as uitdagings en gaan met deursettingsvermoë gepaard sodat sin daaruit gemaak kan word.

Koherensiesin is 'n dinamiese aspek van persoonlikheid en word gevorm tydens die kinderjare en adolessensie totdat dit in die volwasse fase as blywende eienskap van die persoon gestabiliseer word. Antonovsky (1987:119) gaan sover om die hipotese te stel dat, wanneer 'n persoon se koherensiesin eers gevorm is, dit onwaarskynlik is dat dit radikaal sal verander. Die ontwikkeling van koherensiesin gebeur tydens 'n proses waardeur 'n poging aangewend word om die eie lewenservarings te verstaan en is daarom diepgewortel in spesifieke historiese en sosio-kulturele konteks van 'n persoon se lewe. Koherensiesin word geïnternaliseer wanneer lewenservarings gekenmerk word deur konsekwentheid, deur deelname in die bepaling en vorming van uitkomst, en deur die balans tussen beloning en straf, sukses en mislukking.

Teen die agtergrond van hierdie drie komponente kan 'n persoon met 'n swak koherensiesin beskryf word as iemand wat interne en eksterne stimule ervaar as chaotiese, onverklaarbare en onvoorspelbare geraas; wat lewenservarings beleef as ongelukkige gebeurtenisse waardeur hy/sy onregverdig geïntimiseer word; en wat voel dat min dinge in die lewe werklik saak en sin maak (Antonovsky, 1987:17-18). 'n Persoon met 'n sterk koherensiesin sal eerder daarop

fokus om die aard van stressors te definieer en te herdefinieer sodat sekere aksies geneem kan word; só iemand sal stressors as bestuurbare sake beskou en sal daarom dienooreenkomstige hulpbronne kies waardeur dit bestuur kan word, eerder as om soos 'n hulpelose slagoffer te reageer; en sal stressors hanteer as 'n uitdaging wat die moeite werd is om energie en tyd aan te bestee.

'n Persoon se koherensiesin beïnvloed gedrag op só 'n wyse dat konstantheid en stabiliteit geoptimaliseer word. 'n Sterk koherensiesin beteken egter nie noodwendig dat 'n persoon sy hele wêreld ervaar as verstaanbaar, beheerbaar en sinvol nie. Mense stel grense waarbinne gebeurtenisse vir hulle belangrik is en beoordeel moet word in terme van verstaanbaarheid, beheerbaarheid en sinvolheid. Gebeurtenisse wat buite hierdie grense val, maak gewoonlik nie saak nie, al het hulle 'n sterk koherensiesin. Antonovsky (1979 soos aangehaal deur Strümpfer, 1990:269) noem egter vier lewensdomeine wat noodsaaklik is vir die handhawing van 'n sterk koherensiesin, naamlik die persoon se eie gevoelens, onmiddellike interpersoonlike verhoudings, die werksdomein en eksistensiële kwessies soos dood, konflik, mislukkings en isolasie. Buigsaamheid in die lewensdomeine wat binne 'n persoon se grense val, is 'n effektiewe manier om 'n persoon se waarneming van sy wêreld as koherent te handhaaf.

Aangesien fortigenese ontwikkel het uit salutogenese is Antonovsky se koherensiesin 'n fundamentele konstruk van fortigenese. Antonovsky (1979:184-185) is van mening dat koherensiesin een van die belangrikste determinante vir die handhawing van 'n persoon se posisie op die "health ease/dis-ease" kontinuum is.

2.4.1.1 Die verband tussen koherensiesin en algemene weerstandshulpbronne

Algemene weerstandsbronne konstrueer 'n mens se koherensiesin. Antonovsky (1979:122) sê in dié verband dat "the extent to which our lives provide us with general resistance resources is the major determinant of the extent to which we come to have a generalized, pervasive orientation that I call a strong sense of coherence". Hy beskryf die wisselwerking tussen koherensiesin en algemene weerstandshulpbronne as dinamies, sinergisties en wederkerig versterkend op mekaar. Die gereelde beskikbaarheid van algemene weerstandshulpbronne lei tot die ontwikkeling van koherensiesin, en 'n sterk koherensiesin stel die persoon in staat tot die mobilisering en gebruik van algemene weerstandshulpbronne sodat stressors hanteer kan word. Hierdie wederkerige proses gebruik hy om 'n persoon se posisie op die *health-ease/dis-ease*-kontinuum te verduidelik. Die oorvloedige beskikbaarheid van algemene

weerstandshulpbronne stel die individu nie net in staat om 'n sterk koherensiesin, en gevolglik gesondheid te ontwikkel nie, maar kan selfs die algemene welstand van die individu verbeter (Antonovsky, 1987:181).

Algemene weerstandsbronne is die geakkumuleerde gevolg van 'n persoon se opvoedingservarings, komplekse sosiale rolle, idiosinkratiese faktore en toevallige lewensgebeure. Dit is onvermydelik dat 'n persoon se koherensiesin gedurig aangeval en getoets word, maar die persoon wat op 'n vroeë ouderdom 'n sterk koherensiesin gekristalliseer het, het die vermoë om algemene weerstandshulpbronne tot sy beskikking, te mobiliseer (Antonovsky, 1987:121). Hierdie algemene weerstandsbronne verskaf riglyne waarvolgens 'n persoon kan sin maak uit die oorfloed stimuli wat konstant teenwoordig is. Waar stressors oënskynlik chaos in 'n sisteem veroorsaak, neig algemene weerstandsbronne om orde in die sisteem te bevorder. Algemene weerstandsbronne funksioneer op die vlakke van sisteeminteraksie asook organisasie en integrasie van energie-uitruiling sodat verskynsels waargeneem word as ordelik eerder as chaoties, as sinvol eerder as sinneloos en as wetmatig bepaal, eerder as willekeurig.

Algemene weerstandsbronne speel 'n noodsaaklike rol in die bemeestering van stressors. Dit verskaf terugvoer wat mense in staat stel om hulself in die wêreld te oriënteer en om op suksesvolle wyse met stressors te cope. In sekere gevalle kan algemene weerstandshulpbronne help om stressors te vermy en in ander gevalle dien dit as potensiaal waardeur mense in staat gestel word om uit 'n verskeidenheid coping-strategieë te kies. Die belangrikste bydrae is egter dat algemene weerstandshulpbronne deur die persoon gemobiliseer kan word in die aanvanklike beoordeling van en die daaropvolgende coping met bepaalde stressors.

2.4.2 LOKUS VAN BEHEER (Rotter, 1966)

Die begrip *lokus van beheer* verwys na 'n persoonlikheidsdimensie wat te make het met die individu se oortuiging dat gedrag bepaal en beloon sal word deur eie insette, vermoëns, vaardighede en pogings, óf deur ander mense, kragte en situasies (Van Eeden, 1996; Rotter, 1966). Hierdie konsep is ontwikkel deur Julian B. Rotter en is die eerste keer gebruik in sy referaat "Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement" (Rotter, 1966:2). Die sosiale leerteorie dien as teoretiese agtergrond vir hierdie konsep oor die aard en effek van versterking waarin die rol van versterking of beloning algemeen erken word.

Tog word versterking of beloning deur mense verskillend waargeneem en ervaar. Wat die een persoon as 'n versterking ervaar, kan dalk vir 'n volgende van nul en gener waarde wees. Die mate waartoe 'n individu waarneem dat die beloning verband hou met sy/haar eie gedrag of attribute teenoor die mate waartoe 'n ander individu voel dat die beloning deur eksterne faktore beheer word en nie verband hou met sy/haar eie aksies nie, speel 'n bepalende rol in die waarde wat die beloning vir die individu het (Rotter, 1966:1).

'n Persoon met 'n eksterne lokus van kontrole neem waar dat die versterking wel volg na sekere gedrag wat deur hom/haar geopenbaar is, maar skryf dit nie daaraan toe aan dat dit direk deur hom/haar bepaal is nie. Wanneer 'n persoon die versterking sien as bepalend deur sy/haar eie gedrag of persoonlike eienskappe, word gesê dat die persoon 'n interne lokus van kontrole het. Anders gestel, word gesê dat lokus van kontrole die mate bepaal waartoe 'n persoon glo dat sy/haar gedrag 'n invloed het op wat met hom/haar gebeur. Sommige mense glo dat hulle self hul lot bepaal en aanvaar volle verantwoordelikheid vir wat met hulle gebeur. Rotter noem hierdie mense internaliseerders. Aan die ander kant sê Rotter dat daar sommige mense is wat hulself as hulpelose en magtelose slagoffers van omstandighede sien waaraan hulle niks kan doen nie, omdat dit deur eksterne kragte beheer word. Sulke mense word eksternaliseerders genoem (Ivancevich & Matteson, 1993:101).

Volgens die sosiale leerteorie het versterking ten doel om die verwagting te versterk dat 'n spesifieke gedrag of gebeurtenis deur die bepaalde versterking gevolg sal word. Wanneer die versterking nie plaasvind nie, sal die verwagting minder word of verdwyn. Net só sal die verwagting verminder indien die versterking beskou word as nie verbandhoudend met die individu se eie gedrag. 'n Individue se geskiedenis van beleving van versterking sal verskil ten opsigte van die mate waartoe hy/sy versterkings aan eie gedrag toeskryf (Rotter, 1966:2).

Verwagtinge ten opsigte van versterking word veralgemeen van spesifieke situasies na ander soortgelyke of verbandhoudende waargenome situasies (Rotter, 1966:2). 'n Algemene houding, oortuiging of verwagting ten opsigte van die aard van die oorsaaklike verhouding tussen eie gedrag en die gevolge daarvan, het 'n invloed op 'n individu se gedragskeuses oor 'n breë lewenspektrum (Rotter, 1966:2).

Lokus van kontrole is 'n gewilde konstruk in empiriese studies oor coping, gesondheid en psigologiese welstand (Rotter, 1989:489). Van Eeden (1996:97) verwys na die verband wat lokus van kontrole het met hoë selfagting, geestesgesondheid en psigologiese aanpassing en met

lae depressie-, angs- en spanningsvlakke. Verder word dié begrip soos dit algemeen in die literatuur bespreek word, dikwels in verband met koherensiesin se term *beheerbaarheid* gebring (Antonovsky, 1987:52; Sullivan, 1993:1777). Lokus van kontrole impliseer dat die individu óf beheer oor gebeure het, of nie en verskil ietwat van beheerbaarheid in dié sin dat beheerbaarheid beteken dat die individu nie direkte beheer oor gebeure hoef te hê, maar wel die persepsie het dat, al is gebeure nie direk onder sy/haar beheer nie, hy/sy tog wel 'n invloed op die uitkoms daarvan kan uitoefen (Antonovsky, 1987:52).

2.4.3 GEHARDE PERSOONLIKHEID (Kobasa, 1979)

Die stresweerbaarheidsteorie van Kobasa is 'n voortvloeisel van haar belangstelling in die toepassing van eksistensiële persoonlikheidsteorieë en eksistensiële konsepte tot empiriese navorsing. Eksistensialisme behels die siening dat die mens te midde van 'n oorwegende stresvolle wêreld, die uitdaging om die lewe betekenisvol te maak, aanvaar en die potensiele groei- en vervullingsgeleenthede wat die lewe bied, gebruik (Sullivan, 1993:1776).

Kobasa (1979) se konsep *hardiness* is gebore uit haar belangstelling in daardie mense wat gereelde ernstige stres ervaar sonder dat dit enige beduidende verandering in hul fisieke en psigologiese welstand het. Sy skryf verder dat die populêre media die verband tussen stres en siekte as 'n uitgemaakte feit propageer en aanvoer dat mense wat gesond wil bly, stres moet vermy. Die moderne lewe kan egter beskryf word as inherent, onvermydelik stresvol (Kobasa, 1979a:414). Haar sentrale hipotese is dan ook dat mense wat glo dat hulle beheer het oor gebeure, wat verbind en toegewy is aan dié mense en aktiwiteite waarby hulle betrokke is, en wat verandering as 'n uitdaging aanvaar, meer geneig is om gesond te bly onder stresvolle omstandighede. Dit staan in teenstelling tot diegene wat glo dat hulle magteloos is, wat nie betrokke is by aktiwiteite en sosiale verbintenisse nie en wat verandering as 'n bedreiging ervaar (Sullivan, 1993:1776).

Kobasa en haar medewerkers het die konsep *personal hardiness* ontwikkel in 'n poging om te bepaal waarom sekere mense meer vatbaar vir siekte is as ander wat onder dieselfde stresvolle omstandighede moet leef. Sy stel *hardiness* voor as 'n globale persoonlikheidskonstruk wat die stres-gesondheid verhouding reguleer en wat uit die volgende drie komponente bestaan:

2.4.3.1 Kontrole

Kontrole, die teenoorgestelde van magteloosheid, verwys na 'n oortuiging dat 'n mens oor die

algemeen 'n invloed het op die eie lewensgebeure deur dit wat gedink, gedoen en gesê word. Die klem lê in dié geval sterk op persoonlike verantwoordelikheid.

2.4.3.2 Verbintenis

Verbintenis as die teenoorgestelde vir die eksistensiële konsep *vervreemding*, verwys na die oorlewingswaarde van 'n sterk sin van eiewaarde in dit wat 'n persoon is en wat 'n persoon doen en 'n sin van aktiewe betrokkenheid in verskeie lewensituasies by vriende, familie, kollegas en sosiale organisasies.

2.4.3.3 Uitdaging

Uitdaging beskryf 'n persoon se positiewe houding teenoor verandering en dui op die verwagting en aanvaarding dat verandering, eerder as stabiliteit, die norm in die lewe is en dat verandering geleenthede en belonings vir persoonlike ontwikkeling bied. Die teenoorgestelde van uitdaging is wanneer 'n persoon verandering ervaar as 'n bedreiging.

Volgens Sullivan (1993:1777) stem Kobasa se term *kontrole* in 'n sin ooreen met Rotter se teorie van interne en eksterne lokus van kontrole. Kontrole bevorder stresweerbaarheid, en in terme van coping lei 'n sin van kontrole tot aksies wat daarop gerig word om gebeure te transformeer tot iets wat meer konsekwent en in pas is met 'n voorgesette lewensplan (Kobasa, Maddi & Kahn, 1982:169). Geharde persone verwerp die idee van geluk, kans of onvriendelik kragte wat hul lot bepaal en glo optimisties dat hulle gebeure kan vorm tot gewenste uitkomst en raak dus ook só aan koherensiesin se komponent *beheerbaarheid* (Antonovsky, 1987:37). Omdat geharde persoonlikheid impliseer dat die mens die uitdaging sien om die lewe betekenisvol te maak, stem dit ook ooreen met Antonovsky se komponent van koherensiesin, te wete *sinvolheid*.

2.4.4 SELFBEKWAAMHEID (Bandura, 1982)

Selfbekwaamheid verwys na die mate waartoe 'n persoon glo in sy/haar vermoë om 'n spesifieke aksie suksesvol uit te voer (Woodruff & Cashman, 1993:423). Die konstruk *selfbekwaamheid* is deur Bandura (1977:191) voorgestel ter konseptualisering van psigologiese veranderings wat na afloop van terapeutiese behandeling voorkom. Die selfbekwaamheidsteorie stel dit dat alle vorme van psigoterapeutiese gedragsveranderings bepaal word deur die verandering van 'n individu se verwagting van persoonlike bemeestering en sukses. Volgens dié teorie is daar twee tipes verwagting wat 'n invloed het op gedrag,

naamlik uitkomsverwagtinge wat verwys na 'n persoon se oortuiging dat sekere gedrag sal lei tot sekere uitkomst, en selfbekwaamheidsverwagtinge wat dui op 'n persoon se oortuiging dat hy/sy die gedrag wat nodig is, suksesvol sal kan demonstreer (Sherer & Maddux, 1982:663). Sherer en Maddux (1982:663) verwys na navorsing wat deur Bandura en sy kollegas gedoen is wat die positiewe korrelasie tussen terapeutiese verandering in gedrag en verandering in selfbekwaamheid demonstreer. Verdere eksperimentele studies ondersteun ook die stelling dat selfbekwaamheid 'n sterker voorspeller van gedrag is as uitkomsverwagtinge en vorige ervaring.

Selfbekwaamheid is aanvanklik deur Bandura as situasie-spesifiek gekonseptualiseer wat impliseer dat 'n persoon se ervaring van persoonlike bemeestering in 'n spesifieke situasie sal bydra tot selfbekwaamheidsverwagtings in nuwe, maar soortgelyke situasies. Sedertdien is selfbekwaamheid as 'n globale konsep bestudeer en staan dit bekend as *algemene selfbekwaamheid*. Algemene selfbekwaamheid verwys na individue wat 'n verskeidenheid verskillende suksesvolle ervarings het en van wie verwag kan word dat hulle meer positiewe selfbekwaamheidsverwagtinge in 'n groter verskeidenheid siutasies sal hê (Sherer & Maddux, 1982:664; Woodruff & Cashman, 1993:424).

Die konteks waarin suksesvolle persoonlike bemeestering ervaar word, asook die persoon se toeskrywing van die sukses aan geluk of vaardighede, bepaal die mate waartoe hierdie ervarings van persoonlike bemeestering 'n invloed het op die vlak van selfbekwaamheid (Bandura, 1977:193). Op grond hiervan word beweer dat daar individuele verskille in algemene selfbekwaamheid bestaan en dat die verskille gedragskorrelasies het.

Selfbekwaamheidsverwagting het drie dimensies, naamlik vlak, sterkte en veralgemening (Woodruff & Cashman, 1993:424). Vlak dui op die mate waartoe 'n persoon glo dat hy/sy toenemend moeiliker take kan verrig. Sterkte verwys na die grootte van die poging wat ingesit word om gedrag in stand te hou te midde van moeilike omstandighede. Met veralgemening word bedoel hoe wyd in verskillende situasies hierdie selfbekwaamheidsverwagtinge toegepas kan word.

In sy selfbekwaamheidsteorie stel Bandura die hipotese dat 'n persoon se verwagting van persoonlike bekwaamheid sal bepaal óf coping-gedrag geïnisieer word, hoeveel moeite gedoen sal word en hoe lank dit volgehou sal word, veral in moeilike omstandighede (Bandura, 1977:194). As selfbekwaamheidsverwagtinge dan 'n bepalende rol speel in die coping met

stresvolle situasies, dan is dit vir die doeleindes van hierdie studie nodig om te vra waar presies hierdie verwagtinge ontstaan. Dit gaan dus daarom dat bepaal moet word wat presies bepaal of 'n persoon 'n sekere vlak, sterkte en veralgemening van selfbekwaamheidsverwagtinge het. Volgens Bandura (1977:195) word persoonlike selfbekwaamheidsverwagtinge gebaseer op vier primêre inligtingsbronne, naamlik prestasiebereikings, bemiddelingservaring (*vicarious experience*), verbale oortuiging en emosionele opwekking. Uiteindelik is 'n beoordeling van selfbekwaamheid 'n kognitiewe proses wat gebaseer is op inligting wat uit die genoemde bronne verkry is.

Vervolgens 'n kort bespreking van elk van die primêre inligtingsbronne.

2.4.4.1 Prestasiebereikings

Hierdie bron van selfbekwaamheidsverwagting is besonder invloedryk aangesien dit gebaseer is op ervarings van persoonlike bemeestering. Dit gaan gewoon daarom dat sukses verwagtinge verhoog, terwyl mislukkings dit verlaag. 'n Sterk selfbekwaamheidsverwagtinge ontwikkel deur middel van herhaalde sukseservarings en 'n sterk selfbekwaamheidsverwagting kan die negatiewe impak van enkele mislukkings verlaag. Wanneer selfbekwaamheid eers gevestig is, kan dit veralgemeen na ander situasies, selfs situasies wat heeltemal verskillend is van dié waarbinne die selfbekwaamheid aanvanklik ontwikkel is. Blootstelling aan stresvolle situasies tesame met die nodige ondersteuning lei tot bemeestering van sekere coping-vaardighede; gevolglik word 'n persoon se sin van selfbekwaamheid verhoog.

2.4.4.2 Bemiddelingservarings (*Vicarious experience*)

Selfbekwaamheidsverwagtinge ontstaan ook uit die waarneming van ander se gedrag en die gevolge daarvan. Wanneer 'n persoon ander persone sekere gedragspatrone met sekere gevolge sien openbaar, bestaan die moontlikheid dat eersgenoemde hom-/haarself kan oortuig dat, as ander dit kan doen, hy/sy ook moontlik sukses kan bereik deur dieselfde te doen. Dit kom daarop neer dat die waarneming van rolmodelle se coping met stresvolle gebeurtenisse tot 'n mate tot voordeel kan strek vir die waarnemer. Bemiddelingservarings is egter 'n minder betroubare bron van 'n persoon se vermoë om stresvolle situasies suksesvol te hanteer omdat dit staat maak op inferensies van sosiale vergelyking en nie direk van persoonlike prestasiebereikings afhanklik is nie.

2.4.4.3 Verbale oortuiging

Persone kan deur middel van verbale oorreding oortuig word van hul vermoë om met stresvolle situasies te cope. Dit geskied veral as die oorreders 'n kenner van 'n bepaalde gebied is wie se geloofwaardigheid bo twyfel staan. Verbale oortuiging as bron is egter minder doetreffend as 'n persoon se eie prestasiebereikings omdat die teikenpersoon geen egte ervaringsbasis het nie. Ongeag hoeveel bemeesteringsverwagtings deur oortuiging by 'n persoon geskep is, dit sal geredelik verdwyn of as ongeldig beskou word wanneer só iemand midde in 'n stresvolle situasies is, of 'n geskiedenis van mislukkinge met coping het.

2.4.4.4 Emosionele opwekking

Emosies wat voortvloei uit stresvolle situasies kan onder sekere omstandighede inligting verskaf oor 'n persoon se coping-vermoëns. Gevolglik is sulke emosies nog 'n bron van waargenome selfbekwaamheid waardeur met stresvolle situasies ge-cope kan word. Hierdie emosies word gedeeltelik gebruik in die beoordeling van 'n persoon se angsvlak en kwesbaarheid tydens stresvolle situasies. Omdat 'n hoë emosionele vlak gewoonlik prestasie aantas en verswak, is dit waarskynliker dat persone wat nie ekstreme vlakke van emosies beleef nie, groter sukses sal behaal.

Selfbekwaamheid stem tot 'n groot mate ooreen met die konstrakte *lokus van beheer*, *geharde persoonlikheid* en met *beheerbaarheid van koherensiesin* in dié sin dat dit in 'n groot mate na dieselfde verskynsel verwys, te wete 'n persoon se belewing van kontrole of bemeestering van sy/haar lewenswerklikheid.

2.4.5 AANGELEERDE VERNUF/LEARNED RESOURCEFULNESS (Rosenbaum, 1988)

Meichenbaum (1977: soos aangehaal deur Rosenbaum & Jaffe, 1983:216) was die eerste persoon om die term *aangeleerde vernuf* in die coping-konteks te gebruik. Meichenbaum het gemeen dat wanneer persone coping-vaardighede aanleer, hulle hul persepsies van lewensgebeure verander van *aangeleerde hulpeloosheid* na *aangeleerde vernuf*. *Learned resourcefulness* word gedefinieer as 'n persoonlikheidsrepertoire van kognitiewe- en gedragsvaardighede en verwys nie na 'n persoonlikheidstrekk nie (Rosenbaum & Jaffe, 1983:216). Dit is 'n persoonlikheidsrepertoire wat bestaan uit 'n stel komplekse aangeleerde kognitiewe, affektiewe en gedragsvaardighede wat konstant in interaksie is met 'n persoon se

fisiese en sosiale omgewing en waardeur só iemand sy omstandighede self reguleer deur bepaalde interne response . Hierdie vaardighede verwys na die vermoë om interne gebeure te monitor, om gevoelens te verbaliseer en om selfevaluerings te doen en verwys nie na vlakke van intellektuele, motoriese en sosiale *resourcefulness* nie. Hierdie repertoire van vaardighede word van geboorte af aangeleer, en soos persone suksesvol is in die selfregulering van interne response, só ontwikkel en verkry hulle vaardighede wat hulle in staat stel om ook toekomstige situasies suksesvol te hanteer. Die aangeleerde vernuf dien dus as basis vir verdere leer. Individue verskil egter in die mate waartoe hierdie vaardighede aangeleer word (Rosenbaum & Jaffe, 1983:216).

Aangeleerde vernuf/"Learned resourcefulness" spruit voort uit selfkontrolemodelle wat fokus op 'n persoon se werklike of waargenome kontrole oor eie gedrag. Strümpfer (1990:273) bespreek *learned resourcefulness* binne die konteks van gedragsterapie, spesifiek in die toepassing van selfkontrole of selfbestuurtegnieke by probleemareas soos alkoholisme, dwelmverslawing en obesiteit. In die bestudering van selfkontrole word gefokus op 'n persoon se gedrag tydens situasies waarin gebruiklike response faal om die gewenste uitkoms te lewer. In teenstelling hiermee fokus die aangeleerde hulpeloosheidsmodelle op 'n persoon se werklike of waargenome beheer oor eksterne gebeure en gee aandag aan die hantering van beheerbare take nadat die persoon blootgestel is aan onbeheerbare mislukking (Rosenbaum & Ben-Ari, 1985:199).

Die vernuftige/"resourceful" persoon beskik oor 'n verskeidenheid vaardighede waardeur die effek van stresvolle gebeure op prestasie geminimaliseer word, terwyl die minder vernuftige persoon oorweldig mag word deur 'n stresvolle situasie. Rosenbaum (1988: 483-496) stel in sy model dat alle coping met stresvolle situasies selfregulering of selfkontrole vereis. Hy konseptualiseer die selfreguleringsproses in die volgende drie fases:

- **Verteenwoordiging** wanneer die individu onbewustelik 'n kognitiewe of emosionele reaksie tot verandering ervaar, hetsy binne hom-/haarself of in die omgewing.
- **Evaluering** wanneer die individu die verandering óf as gunstig, óf as 'n bedreiging beoordeel. Sou die verandering as 'n bedreiging beoordeel word, evalueer hy/sy wát presies daaraan gedoen kan word.
- **Aksie** wanneer een of ander vorm van coping-gedrag gedemonstreer word om die negatiewe impak van die eksterne of interne veranderings te minimaliseer.

Aangeleerde vernuf se grootste impak lê in die aksiefase, met 'n mindere impak op die evaluasiefase, maar met geen effek op die verteenwoordigingfase nie.

Die kognitiewe element van aangeleerde vernuf stem ooreen met koherensiesin se verstaanbaarheidskomponent. Verder verreken dit, soos lokus van beheer, selfbekwaamheid, geharde persoonlikheid en die beheerbaarheidskomponent van koherensiesin ook die idee van kontrole oor eie gedrag en oor eksterne gebeure.

Hierdie konstruk word ingesluit in hierdie studie aangesien verskeie teoretiese en empiriese bewyse bestaan oor die verband tussen hoë vlakke van aangeleerde vernuf en effektiewe coping-metodes tydens stresvolle gebeure (Rosenbaum & Jaffe, 1983:224).

2.4.6 WAARGENOME SOSIALE ONDERSTEUNING (Procidano en Heller, 1983)

Procidano en Heller (1983:2) definieer *waargenome sosiale ondersteuning* as die impak wat sosiale netwerke op 'n persoon het. Dit dui op die mate waarin 'n persoon glo dat sy/haar behoeftes vir ondersteuning, inligting en terugvoering deur sy/haar sosiale netwerke vervul kan word. Sosiale netwerke verwys na sosiale kontakte in die omgewing en kan bepaal word in terme van strukturele en funksionele dimensies. Volgens Stroebe en Stroebe (1995:216) manifesteer sosiale ondersteuning in terme van struktuur en funksie. Struktuur verwys na die interpersoonlike verhoudings en sosiale netwerke van 'n persoon en die hoeveelheid en omvang daarvan, terwyl funksies verwys na die maniere hoe hierdie verhoudings en netwerk 'n persoon bedien en help. Die strukturele aspekte van sosiale ondersteuning is relatief maklik meetbaar en objektief en tipiese voorbeelde daarvan is huwelikstatus en lidmaatskap van organisasies.

Die funksionele waarde van verhoudings en netwerke in die hantering van stresvolle situasies word gemeet in terme van emosionele, intrumente, informatiewe en evalueringsondersteuning. Emosionele ondersteuning sluit die voorsiening van empatie, sorg, liefde en vertroue in. Intrumente ondersteuning bestaan uit gedrag wat direk tot hulp van die persoon in nood is, byvoorbeeld wanneer 'n kollega 'n ander help om sy werk afgehandel te kry. Informatiewe ondersteuning verwys na die voorsiening van inligting oor hoe daar met 'n bepaalde situasie ge-cope kan word. Evaluerende ondersteuning hou verband met informatiewe ondersteuning maar dit bied inligting wat relevant is tot die persoon se selfevaluering. Die meting van die funksie van sosiale ondersteuning is ietwat moeiliker en behels die bepaling van die persoon se persepsie oor die beskikbaarheid van ander om hierdie funksies te lewer en of die

verlangde funksies werklik ontvang is tydens 'n gegewe stresvolle tydperk (Stroebe & Stroebe, 1995:216).

Waargenome sosiale ondersteuning blyk 'n belangrike element te wees in 'n persoon se beoordeling van wanneer daar met stres ge-cope moet word (Procidano & Heller, 1983:2). Die soeke na sosiale ondersteuning resulteer in 'n persoon se persepsie dat daar een of ander bedreiging is waarop gereageer moet word, dat informasie of hulp nodig is om die bedreiging te hanteer, en dat die persepsie bestaan dat hulp binne die persoon se ondersteuningsnetwerke beskikbaar is. Procidano en Heller (1983:2) meen dat daar 'n verskil is tussen waargenome ondersteuning en werklike ondersteuning soos dit deur die netwerke verskaf word. Die persepsie dat sosiale ondersteuning bestaan, word beïnvloed deur intra-persoonlike faktore soos langdurige karaktertrekke en temporele verandering in houdings en gemoedtoestand. Volgens Stroebe en Stroebe (1995:217) is daar nie noodwendig 'n sterk verband tussen die hoeveelheid verhoudings wat 'n persoon het en sy/haar persepsie van die funksionele ondersteuning wat beskikbaar is en wat hy/sy werklik ontvang nie. Navorsing toon dat dié verband swak is en het bevind dat die kwaliteit funksionele ondersteuning wat 'n persoon uit een sterk verhouding kan kry, meer waarde het as dié wat beskikbaar is van verskeie oppervlakkige verhoudings.

Waargenome sosiale ondersteuning word deur twee metingskale gemeet, naamlik die *Perceived Social Support Friends*-skaal (PSS-Fr) en die *Perceived Social Support Family*-skaal (PSS-Fa) van Procidano en Heller (1983). Dit is belangrik om te onderskei tussen sosiale ondersteuning wat van familie verkry word en sosiale ondersteuning wat van vriende verkry word, aangesien verskillende populasies op verskillende maniere staatmaak en voordeel trek uit sosiale ondersteuning. Op 'n gegewe tydstip mag daar byvoorbeeld meer veranderinge in 'n persoon se vriende- of familienetwerke wees. Daarby is vriendskapsverhoudings gewoonlik ook relatief korter van duur as familieverhoudings. Verder blyk dit dat 'n persoon se sosiale vaardighede waarskynlik 'n groter rol speel in die instandhouding van sosiale netwerke met vriende as dié met familie omdat laasgenoemde per definisie, 'n gegewe is vandat 'n persoon gebore is (Procidano & Heller, 1983:3).

Die navorser vind redelike ooreenkomste tussen sosiale ondersteuning en twee van die vier primêre bronne vir persoonlike selfbekwaamheidsverwagtinge, naamlik bemiddelingservaring en verbale oortuiging. Beide hierdie bronne impliseer die betrokkenheid van ander persone in die ontwikkeling van 'n individu se selfbekwaamheidsverwagtinge. Sosiale ondersteuning hou

ook verband met die konstruk geharde persoonlikheid se verbinteniskomponent.

Opsommenderwys kan gesê word dat hierdie gedeelte aandag gegee het aan koherensiesin, lokus van beheer, geharde persoonlikheid, selfbekwaamheid, aangeleerde vernuf en sosiale ondersteuning as konstrunkte vir die meting van fortigenese. Die verband tussen die onderskeie konstrunkte is ook genoem as gedeeltelike motivering waarom juis op hierdie konstrunkte vir die studie besluit is. Tydens die bespreking van elke konstruk is telkens verwys na die verband tussen die konstruk onder bespreking en coping soos dit in die literatuur voorkom. Alhoewel coping nog nie op hierdie stadium gedefinieer en bespreek is nie, is dit belangrik om op grond van vorige studies en uit die literatuur vas te stel of die gekose konstrunkte geskik sal wees vir die meting van coping. Die navorser is tevrede dat hierdie konstrunkte geskik is vir die meting van coping en sal dit gevolglik gebruik vir die meting van die middelvlakbestuur in die staalvervaardigingsbedryf se hantering van organisasieverandering vanuit 'n fortigene paradigma.

2.5 FORTIGENE FAKTORE IN DIE BEROEPSWÊRELD

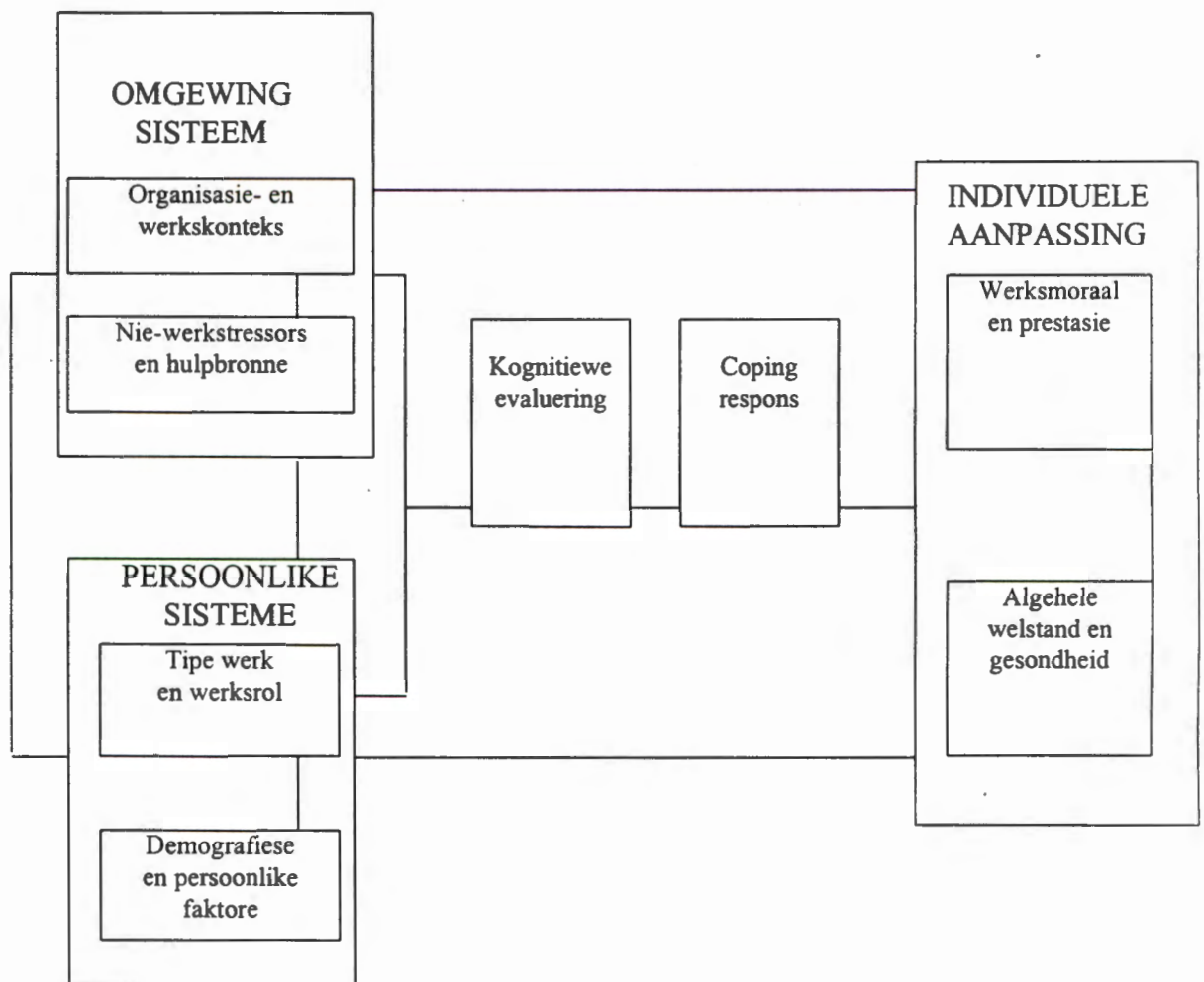
Alhoewel die ontwikkeling van 'n basiese fortigenese plaasvind voordat 'n persoon jong volwassenheid bereik, is dit 'n deurlopende ontwikkelingsproses (Strümpfer, 1992:24). Die gemiddelde volwassene spandeer die grootste gedeelte van sy/haar bewustelike bestaan in 'n beroep. Strümpfer (1992:24) is daarom van mening dat spesiale aandag aan die beroepswêreld en die verband daarvan met fortigenese gegee moet word. Strümpfer (1995:83) noem daarom dat konstrunkte soos *outonomie, deelname aan besluitneming, bemagtiging, besluitnemingsmagte, interne/eksterne lokus van beheer en beroepselfbepaling* ("occupational self-direction") algemeen nagevors moet word wanneer dit gaan om persoonlike kontrole in die werksplek. Moos (1986, 11) noem dat 'n persoon se ervaring van kwaliteit van werkslewe en die betekenis van werk, 'n invloed op die algemene lewensuitkyk het.

Vervolgens word 'n paar fortigene perspektiewe in die werksplek kortliks bespreek.

- **Die betekenis van werk.** Moos (1986:11) is van mening dat die betekenis van werk vanuit 'n wye sosiale konteks verstaan moet word. Buiten dat werk 'n manier van inkomste bied, het werk ook die potensiaal om aan die individu 'n sin van tevredenheid en produktiwiteit, 'n gevoel van behoort aan en 'n basis vir selfsteem en persoonlike identiteit te bied. Volgens Moos (1986:10) het 'n individu se ervarings by die werk 'n invloed op die persoonlike lewe,

gesinslewe, ontspanningsaktiwiteite en algemene lewensuitkyk. 'n Persoon se algemene welstand en gesondheid is die gevolg van die interaksie tussen werks- en nowerksfaktore. Hy (Moos, 1986:14) kategoriseer werksfaktore wat 'n impak kan hê op 'n persoon se welstand in drie hoofkategorieë, naamlik verhoudings wat betrokkenheid, portuurkohesie en bestuursondersteuning insluit; persoonlike groei wat outonomieit, taakoriëntasie en werksdruk insluit; en stelselinstandhouding en -verandering wat duidelikheid, kontrole, innovasie en fisiese gemak insluit. Hy stel die verband tussen werks- en nie-werks faktore en persoonlike aanpassing soos volg voor:

Figuur2.1 'n Model van verbande tussen werks- en nie-werksfaktore in individuele aanpassings



- **Selfbepaling.** Navorsing wat gedoen is oor beroepsselfbepaling deur Kohn en sy mede-werkers van die Nasionale Instituut van Geestesgesondheid in Amerika, het bepaal dat

volwassenes se beroepservaring 'n substansiële impak het op die mens se psigologiese funksionering en dat sosiale stratifikasie 'n bepalende rol speel in mense se beroepservaring (Strümpfer, 1995:83). In dié studies is bevind dat drie werksverwante toestande, naamlik (i) die substantiewe kompleksiteit van werk, (ii) die hoeveelheid en aard van toesighouding, en (iii) die roetine in werk en werkstake 'n rol speel in die ontwikkeling van selfbepaling/"self-directedness". Selfbepaling word gedefinieer as die oortuiging wat 'n persoon het dat hy/sy oor die kapasiteit beskik om verantwoordelikheid te neem vir eie aksies en dat die samelewing van só aard is dat dit selfbepaling moontlik maak. Verder is bevind dat selfbepaling wat by die werk aangeleer is, oorgedra word na nie-werkrealiteite. Die omgekeerde gebeur egter ook aangesien die mens en sy werk nie as twee geïsoleerde domeine beskou kan word nie (Strümpfer, 1995:84).

- **Liefde en werk.** Freud se antwoord op die vraag wat hy dink 'n "normale" persoon goed behoort te kan doen, was: "*Lieben und arbeiten*" – "to love and to work." (Erikson, 1963:265.) Hierdie liefde waarna Freud verwys, word geïnterpreteer as meer as net fisieke liefde en sluit ook uiteindelik die ervaring van psigologiese intimiteit tussen individue in. Alhoewel die familie beskou word as die sentrale bron van psigologiese intimiteit, is dit bepaald nie die enigste bron nie (Quick, Murphy en Hurrell, 1992:3). Volgens Freud (1930, soos aangehaal deur Quick *et al.*, 1992:3) het werk die grootste impak op die realiteitsbeleving van die mens - selfs meer as enige ander aspek van die mens se lewe. Hieruit kan afgelei word dat voorvereistes vir die gemiddelde persoon om te kan liefhê en te kan werk, is dat die werk, familie en ander sosiale ondersteuningsnetwerke psigologies gesond moet funksioneer. Kortom, beide werk en liefde is essensiële elemente vir gesonde psigologiese funksionering.
- **Werksrol.** Werk en beroepstatus kan ook 'n bepalende rol speel ten opsigte van 'n individu se identiteit, selfsteem en psigologiese welstand. Vir die meeste individue is hul werk die definierende eienskap van hul lewe en uit die werksrol kan die individu sin en waarde in die lewe ervaar (Quick *et al.*, 1992:4). Hoewel ander lewensrolle kan bydra tot 'n persoon se identiteit by die werk, is die werksrol gewoonlik die sleutelbepaler. Hierdie komplimentêre rolle wat 'n persoon aanneem, is aanvullend tot 'n persoon se lewenservarings. Daarby word bepaal dat werk óf intrinsieke of instrumentele waarde, of beide, vir 'n persoon kan hê. Die intrinsieke waarde van werk lê in die sentrale rol wat dit het as een van die belangrikste aspekte van 'n persoon se psigologiese welstand en dui op die waarde wat 'n persoon kry in

die uitvoering van sy/haar werk. Die instrumentele waarde lê in werk se identiteitvormingseienskappe, en dui op die basis wat dit bied vir die voorsiening van lewensnoodsaaklikhede, die betekenis en struktuur wat dit bied tot volwasse jare en die geleenthede wat dit bied vir die ontwikkeling van individuele talente, vermoëns en kennis.

- **Werksorganisasies.** Alhoewel werk die kapasiteit het om 'n persoon se identiteit en psigologiese welstand te bevorder, voeg dit ook betekenis en waarde toe tot die kultuur waarbinne dit verrig word. Werksorganisasies word, veral in die westerse beskawing, beskou as die dominante vorm van organisasies. Die doel van werksorganisasie is om 'n produk te vervaardig en/of om 'n diens te lewer aan die gemeenskap. Die mate waartoe die werksorganisasie effektief en doeltreffend is in die uitvoering hiervan, bepaal tot 'n groot mate die kollektiewe welstand van die omringende kultuur (Quick *et al.* 1992:5).
- **Sistemiese interaksie tussen werkslewe en gesinslewe.** Daar is individue wat hul werksrol duidelik kan onderskei van hul familie- en ander rolle. In sulke gevalle staan die verskillende rolle in 'n komplimentêre verhouding tot mekaar. Daar is egter gevalle waar werk ervaar word as 'n betekenislose aktiwiteit waar die rol van werk minder pertinent figureer in die instandhouding van selfkonsep, selfidentiteit en algemene psigologiese welstand. Dit is egter só dat werks- en nie-werksrolle nie wedersyds uitsluitbaar is nie. Uit 'n sistemiese benadering kan die bestudering van gesondheidsrisikofaktore wat byvoorbeeld in die familiesisteem voorkom, nie geïsoleer word van die effek wat dit op die werksisteem het nie. Net so gebeur dit dat die meeste werkers nie die eise en probleme van die werk agterlaat wanneer hulle ná 'n werksdag huis toe gaan nie. Ten einde die psigologiese welstand van individue te bevorder, is dit noodsaaklik dat die sistemiese interaksie tussen die werkslewe en gesinslewe verstaan moet word (Quick *et al.* 1992:5).
- **Fisieke *versus* psigologiese gesondheid binne die werksomgewing.** Prins Otto Edward Leopold von Bismarck, die eerste kanselier van die Duitse Ryk (1871 – 1890), het die bewusmaking van mediese sorg vir werkers van stapel gestuur. Tydens die beginjare van die industriële rewolusie in Duitsland het hy geglo dat mediese voorsiening gemaak moet word vir industriële werkers wat enige tipe werksbesering opdoen. Vandag is gesondheids- en veiligheidsmaatreëls algemene beleid in vele organisasies en dit word ook oor die algemeen deur wetgewing afgedwing. Alhoewel hierdie fisieke gesondheidsrisiko's sigbaar en maklik meetbaar is, is dit bepaald nie die enigste gesondheidsrisiko's binne die

werksomgewing nie (Quick *et al.* 1992:6).

Verskeie skrywers (Rifkin, 1995; Bridges, 1994; Hammer, 1996; Kotter, 1996) wys op die psigososiale risiko's wat aan die werk en die werksplek verbonde is en gee pertinent aandag aan die hoërisikosituasies wat geskep word as gevolg van die impak van tegnologie, outomatisering, herstrukturering, werkspanbenaderings en prosesherontwerp. Die eise wat aan die hedendaagse organisasies gestel word, beteken onvermydelike ontbloting aan hierdie oënskynlik onsigbare gesondheidsrisiko's. Rifkin (1995:27, 182) bespreek die impak van rekenaartegnologie, outomatisering en prosesherontwerp op die werksmag van die toekoms en voorspel dat 'n wêreld sonder werkers nie iets onmoontliks is binne die volgende paar dekades nie:

“The new information technology are designed to remove whatever vestigial control workers still exercise over the production process by programming detailed instructions directly into the machine which then carries them out verbatim. The worker is rendered powerless to exercise independent judgement either on the factory floor or in the office, and has little or no control over outcomes dictated in advance by expert programmers.”

Rifkin (1995) verwys ook na Japannese organisasies waar werknemerstres as gevolg van die *lean-production* praktyke sodanige epidemiese afmetings begin afneem het dat die Japannese regering die term *karoski* bekendgestel het om spesifiek te verwys na die patologie van produksieverwante siektes.

Omdat hierdie studie handel oor die middelvlakbestuur se hantering van organisasieverandering is in hierdie gedeelte 'n oorsig gegee oor die verband tussen fortigenese en die wêreld van werk waardeur die interaksie tussen werks- en nienewerksfaktore en hul effek op die algemene welstand van die mens geïllustreer is.

Hiermee is die eerste literatuurdoelstelling, naamlik om te bepaal wat fortigenese behels en om konstrue wat gebruik kan word om te onderskei tussen persone wat verandering suksesvol hanteer en dié wat nie kan nie, bereik.

2.6 COPING

In hierdie gedeelte word die begrip *coping* bestudeer, met spesifieke verwysing na die definiëring en omskrywing van die begrip, 'n bespreking van coping-hulpbronne en coping-

strategieë.

2.6.1 DEFINIËRING EN OMSKRYWING VAN *COPING*

Coping kan gedefinieer word as 'n aksie-georiënteerde en intrapsigiese poging wat gerig is op die bestuur van omgewings- en interne eise en konflikte. Verder kan vier coping strategieë onderskei word waarvan almal hoofsaaklik proses-georiënteerde kognitiewe strategieë is (Schuler, 1984:45). Hierdie strategieë is (i) inligtinginsameling, (ii) direkte aksie (iii) intrapsigiese metodes (modi), en (iv) inhibering van aksie. Hierdie strategieë word gebruik sodat die persoon-omgewing-verhoudings op 'n instrumentele of probleemoplossingswyse gemedieer kan word, asook om individuele stresresponses op 'n selektiewe wyse te beheer. In wese is coping dus 'n besluitnemings-/probleemoplossingsaktiwiteit waardeur responses op stres gereguleer word.

Coping verwys ook na gedragspatrone waardeur die individu hom-/haarself beskerm teen psigologiese skade wat deur problematiese sosiale ervarings veroorsaak kan word (Schuler, 1984:46). Hierdie gedrag beskerm die individu op die volgende maniere: óf deur (i) die eliminerings of modifikasie van stressors, (ii) die perseptuele kontrole van die betekenis van die streservaring, en dus die neutralisering van die problematiese aard van die streservaring, óf (iii) deurdat die emosionele gevolge binne bestuurbare grense gehou word.

Verdere definisies verwys na coping as ower- en kovert gedrag van die individu om stresverwante omstandighede óf te voorkom, óf te versag, óf daarop te reageer. Schuler (1984: 8) definieer *coping* as 'n analisering- en evalueringproses waartydens die individu besluit hoe om hom-/haarself te beskerm teen die negatiewe effekte van stressors maar terselfdertyd ook voordeel te kan trek uit die positiewe effekte van stressors.

Die belangrikste aspekte van coping kan soos volg opgesom word:

- Coping is 'n doelbewuste, kognitiewe aksie wat die analisering van waargenome eienskappe in die omgewing wat met 'n stresvolle ervaring geassosieer word, behels ten einde oor te gaan tot probleemoplossings- en besluitnemingsaksies.
- Die analisering en evaluering van 'n stresvolle situasie verg inspanning. Die mate van inspanning word bepaal deur die dubbelsinnige struktuur van die situasie. Hierdie dubbelsinnige struktuur dui op die mate waartoe die stressor geïdentifiseer is, die onsekerheid oor en belangrikheid van die uitkomst. Hoe groter die strukturele

dubbelsinnigheid, hoe hoër is die vlak van kognitiewe kompleksiteit wat vereis word. Dit is dus duidelik dat kognitiewe kompleksiteit 'n rol speel in die effektiewe analisering, probleemoplossing en besluitneming tydens stresvolle situasies.

- 'n Stresvolle situasie kan geassosieer word met onseker positiewe en negatiewe uitkomst solank dit vir die individu belangrik is. Met betrekking tot negatiewe uitkomst beskerm die individu hom-/haarself deur te cope. Met betrekking tot positiewe uitkomst gebruik die individu coping om voordeel uit die situasie te trek. Dit is dus duidelik dat die coping-proses in ieder geval ter sprake is.
- Coping is tot 'n groot mate afhanklik van die individu se persepsie van die omgewing. Daarom word coping in die algemeen beskou as 'n persoon se kognitiewe en gedragsinspanning om die interne en eksterne eise van die persoon-omgewing-transaksie te bestuur. Bestuur verwys na die vermindering, bemeestering en/of verdraging van die stres wat hierdie transaksie veroorsaak. Die stres wat die transaksie veroorsaak, lê gewoonlik in die las wat dit plaas op die persoon se hulpbronne (Stroebe & Stroebe, 1995:201). Coping is daarom nie net 'n proses waardeur die omgewing geanaliseer word nie, maar dui ook op 'n analisering van die individu se waardes, behoeftes, vermoëns en vaardighede. Tydens hierdie transaksie kan beide die individu en die omgewing verander - hetsy perseptueel of objektief.

Opsommend kan dus gesê word dat coping op daardie inisiatiewe van 'n persoon dui waardeur sy/haar ervaring van stressors minder stresvol gemaak word; tweedens verwys dit na die proses waardeur stresvolle ervarings op die individu se algemene welstand sodanig bestuur word dat minimale of geen skade aangerig word nie. Dit wil dus voorkom of coping, ongeag of dit op individuele of organisatoriese vlak is, tweeledig van aard is en stresvoorkomende asook stresbestuurstrategieë insluit. Die verskil tussen individuele en organisatoriese stres-coping-strategieë word bepaal deur waar dit plaasvind, deur wie dit van stapel gestuur word, en op wie dit gerig word.

2.6.2 COPING-HULPBRONNE

Coping-hulpbronne verwys na hulpbronne wat individue tot hulle beskikking het waardeur coping-strategieë kan ontwikkel, soos vaardighede, kennis en fisiese besittings. Die aanname hier is dat, indien 'n individu nie toegang het tot coping-hulpbronne en dit gebruik nie, sodanige

persoon nie die nodige strategie om met omgewings- en interne eise en konflikte te cope, demonstreer nie.

Vanweë die feit dat coping-hulpbronne gebruik word om mense teen die negatiewe impak van stresvolle gebeurtenisse te beskerm, word na hierdie hulpbronne verwys as “stress-buffering resources” (Stroebe & Stroebe, 1995:206). Hierdie bekrywing van coping-bronne stem ooreen met Antonovsky se definiëring van algemene weerstandshulpbronne. Die hipotese dat gesondheid ‘n funksie van die relatiewe afwesigheid van stres moet wees, is deur Antonovsky verwerp omdat hy oortuig was dat stressors op voortdurende en alomteenwoordige wyse deel van mense se bestaan is, en dat diesulkes, ten spyte daarvan, tog verbasend gesond bly en ‘n hoë mate van stresweerbaarheid vertoon (Strümpfer, 1990:267). Antonovsky het tot die gevolgtrekking gekom dat daar iets gemeenskaplik is by persone wat stres ervaar en tog gesond bly. Dit kom voor of dié gemeenskaplike komponent elemente omvat van persepsie, geheue, informasie-prosessering en emosie, en dat dit die individu in staat stel om evaluêringsgedrag te openbaar. Hierdie evaluêringsgedrag is gebaseer op herhaalde sinvolle ervarings en word, volgens Antonovsky (1979:99), gefasiliteer deur algemene weerstandshulpbronne wat hy definieer as: “Any characteristic of the person, the group, or the environment that can facilitate effective tension management.”

Die tipes weerstandshulpbronne is onder andere die volgende:

- Fisiese en biochemiese weerstandshulpbronne,
- kunsmatige-materialistiese weerstandshulpbronne soos geld wat benodig word om beskerming, voedsel, mag en status te koop,
- kognitiewe weerstandshulpbronne soos intelligensie, kennis, opvoeding en vaardighede,
- emosionele weerstandshulpbronne soos ego-identiteit,
- coping-strategieë waardeur stressors hanteer word,
- interpersoonlike-verhoudings soos sosiale ondersteuning wat optree as weerstandshulpbron, en
- makro-sosiokulturele weerstandshulpbronne wat voorsien word deur ‘n persoon se kultuur en die sosiale strukture binne die kultuur en geloof.

Die aanwending van coping-hulpbronne waardeur die impak van stresvolle gebeurtenisse versag en verminder word, vind op twee maniere plaas: eerstens deur die wyse waarop die stresvolle gebeurtenis geëvalueer word en tweedens deur die coping-proses of -strategie te help bepaal.

Dit word duidelik dat die meeste coping-hulpbronne vir albei doeleindes gebruik word.

Coping-hulpbronne kan breedweg in twee hoofkategorieë verdeel word: interne en eksterne hulpbronne. Interne bronne verwys na bronne wat intern tot die persoon is en sluit in fisieke bronne, psigiese bronne en sekere vaardighede, terwyl eksterne hulpbronne dui op materiële bronne en vorme van sosiale ondersteuning (Stroebe & Stroebe, 1995:206),

2.6.2.1 Interne coping-hulpbronne

Interne coping hulpbronne word deur Billings en Moos (1982:215) gedefinieer as “a complex set of personality, attitudinal and cognitive factors that provide the psychological context for coping. Such resources are relatively stable dispositional characteristics that affect the coping process and are themselves affected by the cumulative outcome of that process”.

Voorbeelde van interne hulpbronne is onder andere koherensiesin, lokus van kontrole, selfbekwaamheid, aangeleerde vervuf, potensie en stamina.

2.6.2.2 Eksterne coping-hulpbronne

Materiële bronne en sosiale ondersteuning is die twee algemeenste eksterne hulpbronne vir coping.

Materiële coping-hulpbronne verwys na geld en wat deur geld gekoop kan word, onder andere status en mag. ‘n Gewilde aanname is dat mense met geld, en veral dié wat weet hoe om hul geld effektief aan te wend, meer coping-opsies in stresvolle tye behoort te hê as mense wat nie geld het nie. Hierdie aanname is gegrond op die feit dat geld onder andere maklike toegang tot regs kundigheid, mediese hulp en ander professionele advies bewerkstellig (Stroebe & Stroebe, 1995:214).

Sosiale ondersteuning kom gewoonlik van familie, vriende, kollegas, toesighouers en sosiale en gemeenskapskontakte soos die kerk en ander instansies. Aansienlike bewyse bestaan dat individue met sosiale ondersteuning meer van aktiewe coping-strategieë gebruik maak as individue sonder hierdie tipe ondersteuning (Billings & Moos, 1984:878; Procidano & Heller, 1983:2)

2.6.3 COPING-STRATEGIEË

Verskeie coping-strategieë word in die vakliteratuur beskryf. Die tradisionele benadering tot coping fokus op stresbehandeling deurdat onder andere van ontspanningsgebaseerde terapie gebruik gemaak word. Daar is egter 'n denkskool wat van mening is dat ontspanningsgebaseerde terapie nie net oneffektief is nie, maar dat dit die stresvolle situasie vererger deurdat 'n gevaarlike hulpeloosheid by streslyers aangemoedig word (Overell, 1998:17). Gevolglik word stres negatief as 'n siekte beskou, en word stressituasies as 'n belemmeringsmeganisme, en nie eerder as 'n inisieerder van effektiewer prestasie gesien nie. Overell (1998:17) sê dat stres as 'n goeie ding beskou moet word omdat dit mense aanspoor en in staat stel tot die ontwikkeling van hoër vlakke van intellektuele en fisieke vermoëns. Hy voer daarom aan dat die antwoord nie lê in stresbestuur nie, maar in die aanmoeding en bemagtiging van 'n persoon om vaardighede te ontwikkel om stressors as positief te evalueer en aan te wend.

Wissing, Wissing en Du Toit (1997:28) brei verder hierop uit en sê dat die fasilitering van populêre stresbestuurstechnieke in programme wat gerig is op die bou van kapasiteit en/of voorkomende lewensvaardighede nie genoegsame teenvoeters bied nie. Volgens hulle moet aandag ook gegee word aan onder andere die ontwikkeling van hulpbronne, die bou van kapasiteite op verskillende lewensdomeine, die erkenning en ontwikkeling van konstruktiewe coping-strategieë met die inagneming van die verskillende behoeftes en sterktes van spesifieke sosiale subgroepe.

Dit blyk dus dat hierdie positiewe benadering tot coping, waar die klem op die kweek van individuele stresstolleransie en kapasiteit om stres te hanteer geplaas word, al meer aftrek in die praktyk kry. Dit vind hoofsaaklik plaas deur onder andere opleiding in probleemoplossingstechnieke, tydsbestuur, selfhandhawing, ontspanningstechnieke, asook die feit dat mense vir berading verwys word.

'n Verdere populêre, dog ook 'n meer tradisionele, siening is dat stresbestuur op die individu as sodanig moet fokus. Daar is egter ook 'n ander denkskool hieroor, naamlik dat voorkeur gegee moet word aan organisatoriese veranderings- en werksplekherontwerpbenaderings sodat dit juis fokus op die vermindering of eliminasië van bronne van stres (MacLennan, 1992:79). In dié verband merk Pearlin (soos aangehaal deur Sargent, 1980:4) op dat "it is a cruel and cynical act to place the burden of coping on individuals when organisational changes are required to reduce

stress". Hierdie benadering plaas die onus om stressors te verminder en te elimineer op die organisasie. Die anomalie is egter dat die omvang van organisasieverandering juis van só 'n aard is dat dit 'n toename in potensiële stressors veroorsaak in plaas daarvan om dit te verminder. Verder is die omgewing waarbinne organisasies deesdae funksioneer aan toenemende verandering onderwerp, en dít impliseer dat potensiële stressors toeneem. Die gesegde dat die enigste konstante in vandag se lewe die konstantheid van verandering is, word dikwels gebruik om die wêreld van verandering waarin ons vandag leef, te beskryf.

Sommige navorsers fokus direk op die gesondheidsaspekte van stres en gebruik die manifestering van siekte as kriteria. Binne organisasieverband is 'n pro-aktiewe en holistiese benadering egter nodig waardeur die stresprobleem hanteer moet word. Hierdie pro-aktiewe benadering is wesensnoodsaaklik aangesien werknemers se gesondheid en produktiwiteit direk daardeur geraak word. Hoewel baie Suid-Afrikaanse organisasies reeds werknemerwelstandprogramme van die een of ander aard geskep het om werkers se stresweerbaarheid te bevorder, is die vordering nie na wense nie. Suid-Afrika staan steeds agter in die tou teenoor vergelykbare lande waar sulke programme bestaan en op die lang duur die algemene gesondheid, lewensuitkyk en produktiwiteit van werknemers positief beïnvloed (Jordaan, 1998).

Dit blyk uit al die voorafgaande standpunte dat benaderings tot coping nie net moet fokus op die individu nie, maar ook op die rol en verantwoordelikheid wat organisasies het om 'n positiewe werksomgewing en organisasieklimaat te skep. Só 'n organisasieklimaat het ruimte vir welstandprogramme en is gerig op die bou van kapasiteite en lewensvaardighede waardeur met verandering ge-cope kan word en stres meer effektief hanteer kan word. Dit bied ook ruimte waardeur veranderingsinisiatiewe só bestuur word sodat oormatige stres uitgeskakel kan word.

Copingstrategieë dui op aksies wat op die analise en evaluering van die stressor gerig word, en verwys spesifiek na die belangrikheid en onsekerheid wat met 'n bepaalde stressor geassosieer word. Die keuse van die strategie word beïnvloed deur die beskikbaarheid van persoonlike en omgewingshulpbronne en beperkings en hang ook sterk af van die individu se persoonlike behoeftes en waardes. Verdere oorwegings in die keuse van 'n strategie is die onmiddellike en toekomstige koste en voordeel. 'n Belangrike aspek in die kiesproses van 'n strategie is die evaluering van die potensiële effektiwiteit van die beskikbare strategieë (Sethi & Schuler, 1984:47).

Die analisering en evaluering van die koste en voordeel van 'n effektiewe strategie word aan die hand van bepaalde kriteria gedoen. Hierdie kriteria kan onder andere die volgende insluit (Sethi & Schuler, 1984:48) :

- (a) die fisiologiese en psigologiese gesondheid ("well-being") van die individu;
- (b) die mate van sukses waarmee die bron van die stres verander kan word;
- (c) die mate van sukses waartoe die geleentheid (positiewe uitkomst) wat met die stressor geassosieer word, bereik kan word;
- (d) die mate van sukses waarmee die beperking (negatiewe uitkomst) wat met die streskondisie geassosieer word, verwyder kan word;
- (e) die vermoë en vaardigheid van die individu om die stressituasie te analiseer en te evalueer ten einde 'n gepaste strategie te kies;
- (f) die tyd wat dit neem om 'n effektiewe strategie te ontwikkel;
- (g) die tyd wat dit neem om verskeie strategieë te implementeer en te evalueer;
- (g) die impak van die huidige strategie op toekomstige coping-strategieë;
- (h) die geldigheid van die inligting in die proses van analiseing en evaluering van die stresvolle kondisie; en
- (i) die waargenome of objektiewe beheer wat die individu het oor die eise uit die omgewing.

As van die veronderstelling uitgegaan word dat coping kognitiewe en gedragstrategieë behels wat 'n persoon gebruik om 'n stresvolle situasie én die negatiewe emosionele inhoud daarvan te bestuur, impliseer hierdie definisie dat copingstrategieë veral twee hoof funksies het: die vermindering van risiko of skade as gevolg van die stresvolle gebeurtenis en die regulering van pynlike emosionele reaksies as gevolg van die gebeurtenis (Stroebe & Stroebe, 1995:204).

Uitgebreide navorsing oor coping, spesifiek oor die basiese dimensies daarvan, is al gedoen. Op grond hiervan word 'n verskeidenheid kognitiewe en gedrags-coping-strategieë in die literatuur voorgehou. Folkman *et al.* (1986, soos aangehaal deur Stroebe & Stroebe, 1995:202) het agt verskillende coping-strategieë in die ontwikkeling van die *Ways of coping*-vraelys geïdentifiseer.

Stroebe en Stroebe (1995:204) verwys na die ontwikkeling van die *Multidimensional Coping Inventory* waarin drie dimensies van coping geïdentifiseer, naamlik taak-georiënteerde coping, emosie-georiënteerde coping en vermyding-georiënteerde coping. Amirkhan (1990:1068) het

in 'n faktor-analise ook drie coping-dimensies geïdentifiseer, naamlik probleemoplossing, soeke na sosiale ondersteuning en vermyding.

Tabel 2.1 Agt coping strategieë

Skaal 1: Konfrontatiewe coping Wys woede vir die persoon wat die probleem veroorsaak het Probeer om die verantwoordelike persoon sover te kry om te verander Staan jou man en veg vir wat jy wil hê Wys jou gevoelens	Skaal 5: Aanvaar verantwoordelikheid Selfkritisering of bestraffing Besef dat jy self die probleem veroorsaak het Belofte aan die self dat dinge in die toekoms nie weer sal gebeur nie
Skaal 2: Distansiëring Maak die situasie af as niks ernstigs nie en weier om ernstig daaroor te raak Gaan aan asof niks gebeur het nie Weier om te veel daaraan te dink Probeer om die hele gebeurtenis te vergeet	Skaal 6: Ontvlug-vermy Wens dat probleem sal verdwyn of net verby is Hoop 'n wonderwerk sal gebeur Fantaseer oor hoe dinge mag afloop Probeer beter voel deur te eet, drink, rook, medikasie te gebruik, ens.
Skaal 3: Selfkontrole Hou gevoelens vir jouself Weerhou jouself om ander te laat agterkom hoe erg dinge regtig is Beheer gevoelens sodat dit nie inmeng met ander aktiwiteite nie	Skaal 7: Beplande probleemoplossing Weet wat is nodig om te doen en sit ekstra moeite in om dit gedoen te kry Stel plan van aksie op en voer dit uit Verander sekere dinge sodat probleem opgelos kan word Gebruik vorige ervaring om situasie te hanteer
Skaal 4: Soek sosiale ondersteuning Praat met iemand om meer uit te vind oor die situasie Praat met iemand wat iets konkreet aan die probleem kan doen Vra iemand vir advies Praat met iemand oor jou gevoelens	Skaal 8: Positiewe herevaluering Verander en groei uit die ervaring Kom 'n beter mens uit die ervaring Herontdek wat werklik belangrik in die lewe is

Binne die verskillende geïdentifiseerde dimensies is daar 'n paar sentrale dimensies:

- Twee van die agt coping-strategieë soos geïdentifiseer deur Folkman *et al.* hou verband met die probleemgeoriënteerde dimensie, naamlik konfrontatiewe coping en beplande

probleemoplossing.

- Vyf van die agt hou duidelik meer verband met die emosie-georiënteerde dimensie, naamlik distansiëring, selfkontrole, aanvaarding van verantwoordelikheid, positiewe herevaluering en ontvlugting/vermyding.
- Nadering vs. vermyding is nog 'n dimensie wat telkens in navorsingsverslae na vore kom. 'n Persoon kan sy/haar gevoelens konfronteer deur dit byvoorbeeld teenoor 'n vriend te bely, maar kan ook besluit om konfrontasie met sy/haar gevoelens eerder te vermy deur betrokke te raak by 'n aktiwiteit wat sy/haar aandag kan aflei soos byvoorbeeld om inkopies te gaan doen. Distansiëring- en ontvlugting-vermyding-strategieë reflekteer die dimensie van vermydings-georiënteerde coping, terwyl konfrontatiewe aanvaarding van verantwoordelikheid en beplande probleemoplossing die dimensie van nadering reflekteer.
- Nog 'n dimensie wat algemeen gevind word in navorsingsverslae oor coping is die soeke na sosiale ondersteuning. Die soeke na sosiale ondersteuning fokus op beide funksies van coping. 'n Persoon kan óf alleen cope met 'n stresvolle ervaring, óf kan sosiale ondersteuning soek om hom/haar te help om die stres te verminder. Endler en Parker (1990, soos aangehaal deur Stroebe & Stroebe, 1995:205) is van mening dat sosiale ondersteuning eerder as 'n coping-hulpbron vir coping-strategieë gesien moet word as 'n spesifieke coping-dimensie.

Ter opsomming kan gesê word dat coping gesien kan word as kognitiewe, affektiewe en konatiewe strategieë wat 'n persoon volg om die negatiewe impak van interne en eksterne eise van 'n persoon-omgewingstransaksie te bestuur, te versag en voordeel te trek uit die positiewe uitkomst van stresvolle situasies. Coping-strategieë is verder afhanklik van die coping-hulpbronne waaroor die individu beskik. Coping is ook meer as net 'n reaktiewe, eksterne meganisme wat 'n individu gebruik om die effek van stresvolle situasies te hanteer. Dit blyk dat coping 'n kombinasie is van toegang tot en gebruik van eksterne en interne meganismes wat gepaard gaan met fundamentele oortuigings en ingesteldhede inherent tot die individu. Hierdie meganismes word aangewend vir die voorkoming eerder as die 'genesing' van die negatiewe effekte van stresvolle situasies. Hierdeur word die kernuitgangspunt van die fortigene paradigma ondersteun, te wete die klemverskuiwing na die kweking van optimale fisiese en psigologiese gesondheid en funksionering van die mens.

2.7 FORTIGENESE EN COPING

Op hierdie punt is dit nodig om 'n paar opmerkings te maak oor die verband tussen fortigenese en coping. In die bespreking van die konsep *fortigenese* asook in die bespreking van relevante fortigene konstrukte is telkens verwys na coping. Coping verwys eerstens na kognitiewe, emosionele en gedragstrategieë wat 'n persoon gebruik om 'n stresvolle situasie te bestuur, maar ook om die negatiewe emosionele inhoud van so 'n situasie te bestuur. Uit die bespreking van fortigenese het die navorser tot die slotsom gekom dat dit juis die fortigene sterktes is wat 'n individu in staat stel om die nodige kognitiewe, emosionele en gedragstrategieë te ontwikkel en te gebruik.

Marais (1997:124) het bevind dat daar 'n redelike verband is tussen respondente met hoë salutogene tellings en hulle vermoë om met verandering te cope en dat hierdie respondente in 'n groot mate aan sy teoretiese profiel van 'n coper voldoen. Die konstrukte wat hy gebruik het in sy empiriese studie was dieselfde as wat vir hierdie studie gaan gebruik, met die uitsondering van Ben-Sira se potensiekonsep wat vir die doeleindes van hierdie studie vervang is met waargenome sosiale ondersteuning.

Strümpfer (1992:11) beskryf fortigenese as "a paradigm which attempts to provide a theoretical account of phenomena, in terms of a set of fundamental beliefs that are in themselves not accessible to empirical testing". Die fenomeen wat in hierdie studie bestudeer word is *coping met verandering*. Hoewel Marais (1997) vanuit salutogenese as navorsingsparadigma gewerk het, volg dié studie die fortigene benadering, soos dit uit die salutgenese ontwikkel het. In dié opsig is die fortigenese 'n verbreding van die salutogenese waardeur verstaan wil word waarom mense met stresvolle gebeurtenisse steeds psigologies gesondheid bly en optimaal funksioneer.

Die veronderstelling wat vervolgens geld, is dat na aanleiding van Marais (1997) se bevindings aanvaar word dat die relevante fortigene konstrukte soos gekies vir die empiriese studie die onderskeid sal tref tussen bestuurders wat cope en dié wat nie cope nie. 'n Vraag wat onmiddellik na vore kom, en wat die eerste empiriese doelstelling van hierdie studie is, is of 'n bestuurder wat as 'n sogenaamde coper geklassifiseer word, as suksesvol bestempel kan word in die mobilisering van coping-hulpbronne en ontwikkeling van coping-strategieë binne die konteks van organisasieverandering soos die waaraan middelvlakbestuurders in die betrokke staalmaatskappy tans onderwerp word. Ten spyte van uitgebreide navorsing wat al oor coping gedoen is, reken Stroebe en Stroebe (1995:205) dat bittermin inligting bestaan oor die

onderskeidende effektiwiteit van coping-strategieë en dat dit nog 'n relatiewe braak navorsingsveld is. Die feit dat 'n persoon oor fortigene sterktes beskik, impliseer nie noodwendig dat hy/sy suksesvolle coping-strategieë en uitkomste daarmee bereik nie.

Die tweede empiriese doelstelling van hierdie studie is om te bepaal wat die coping-hulpbronne en coping-strategieë is wat bestuurders met hoë fortigene sterktes gebruik en om agter te kom in watter mate dit verskil van dié bestuurders wat lae fortigene tellings het. Hierdie doelstelling sal bereik word met behulp van die fenomenologiese onderhoudvoeringstegniek. Fenomenologie is 'n induktiewe, beskrywende navorsingsmetode waar die mens in sy totaliteit en sy ervaringsveld bestudeer word. Alvorens die empiriese doelstelling bereik kan word, is dit belangrik dat coping, coping-hulpbronne en coping-strategieë eers vanuit die vakliteratuur bestudeer word.

2.8 SAMEVATTING

Hierdie hoofstuk voldoen aan die eerste twee doelstelling van die literatuurstudie, naamlik die bestudering van fortigenese en coping. By wyse van samevatting kan gesê word dat die evolusie van fortigenese eerstens behandel is deurdat die tekortkominge van die patogene en salutogene benaderings bespreek is. Daarna is die konsepte relevant tot die fortigenese bespreek. Ses fortigene konstrunkte is behandel en die keuse van die spesifieke konstrunkte vir die studie is gemotiveer aan die hand van hul toepaslikheid vir die meting van coping. Die begrip *coping* is gedefinieer en omskryf en die rol van coping-hulpbronne in die daarstel van coping-strategieë is bespreek. Verskeie voorbeelde van coping-strategieë is aangehaal en bespreek en melding is gemaak van die beperkte navorsing oor die effektiwiteit van copingstrategieë.

HOOFSTUK 3

ORGANISASIEVERANDERING EN MIDDELVLAKBESTUUR

Die derde doelstelling ten opsigte van die literatuurnavorsing van dié studie is om te bepaal op watter tipiese wyse organisasieverandering deur die middelvlakbestuur hanteer word.

Hoewel die konsepte *fortigenese* en *coping* uitvoerig in Hoofstuk 2 aan die orde gekom het, is dit belangrik om die wyse waarop die werking van fortigene kragte by middelvlakbestuurders wat aan organisasieverandering onderwerp word, te bestudeer sodat bepaal kan word in watter mate hulle cope. Die doel van hierdie hoofstuk is daarom om die relevante begrippe *organisasieverandering*, en *middelvlakbestuur* soos dit in die literatuur na vore kom, te beskryf ten einde die teoretiese konteks te skep waarteen die middelvlakbestuur se belewenis van verandering bestudeer kan word.

Omdat verandering 'n omvattende en wye begrip is, sal spesifiek gekyk word na verandering binne die organisasiekonteks. Organisasieverandering sal eerstens omskryf word waarna die aard en dryfkragte daarvan, die tipes verandering en weerstand daarteen kortliks behandel sal word. In die bespreking van die tipes verandering sal 'n oorsig oor die veranderinge in die staalmaatskappy waar die studie gedoen word, gegee word. Daarna sal die rol van die middelvlakbestuur binne die organisasie behandel word met verwysing na hoe hierdie rol deur organisasieverandering geraak word en hoe die situasie binne die staalbedryf daar uitsien.

3.1 INLEIDING

Verandering is universeel aan menswees. Oor die eeue heen het vele veranderings plaasgevind ten opsigte van staats- en politieke bedelings, ekonomiese aspekte, tegnologiese ontwikkeling, natuur en geografiese elemente en sosio-kulturele aspekte. Dit word egter algemeen aanvaar dat meer verandering in die laaste eeu plaasgevind het as in die ganse bestaan van die mensdom. Volgens Pfeiffer (1994:17) is die tegnologiese verandering wat tussen 2000 v.C. en 1900 n.C. plaasgevind het gelyk aan die hoeveelheid tegnologiese verandering wat tussen 1900 en 1985 plaasgevind het. Verder noem hy dat voorspel word dat dieselfde hoeveelheid tegnologiese verandering wat in 85 jaar plaasgevind het, nou in slegs 15 jaar, van 1985 tot die jaar 2000, voltrek sal word.

Die ontwikkeling en gebruik van die persoonlike rekenaar is maar een voorbeeld van tegnologiese ontwikkeling en het sekerlik van die vërreikendste veranderings van die twintigste eeu teweeggebring. Die impak van hierdie tegnologiese deurbraak het die spelreëls binne organisasies drasties verander. Gebruikers van persoonlike rekenaars het self vrye toegang tot die prosessering en manipulerings van data. - 'n voorreg wat direk in die hande van die massas geplaas is en nie net vir bloot die bevoorregte minderheid bedoel is nie. Die gevolg is meer as net die modifikasies van inligtingsverwerkingspraktyke en -prosesse: hierdie tegnologiese verandering het beslis ook impak op menslike gedrag, persoonlike waardestelsels en prioriteite en op organisasiekulture.

Innoverende tegnologie word verder as dié strategiese wapen in die globale arena beskou. Mededingendheid binne die internasionale speelarena is 'n allesoorheersende spelreël vir die moderne organisasie waarin eerstewêreldlande die pas aangee ten opsigte van kompetendheid. Inisiatiewe met betrekking tot produktiwiteit, kwaliteit, vermindering van siklustyd, op-tyd-aflowering, produkontwikkeling en klantediens neem daaglik toe. Mededingendheid word nagejaag deur die uitbuiting van tegnologie en stelselverbeteringstrategieë en sluit die volgende aspekte in: prosesherontwerp, verbeterde voorraadbeheerstelsels, geïntegreerde beplanning- en inligtingstelsels, en sellulêre vervaardigingsprosesse. Daarby is outomatisering en rekenarisering van prosesse en stelsels aan die orde van die dag.

Mededingendheid is egter lankal nie meer net 'n funksie van tegnologiese superioriteit nie. Daar is substansiële aanduidings dat die waarde en belangrikheid van menslike hulpbronbestuur toenemend meer erkenning geniet en dat maatskappye se sukses om die mededingende voordeel te bekom, direk bepaal word deur hul menslike hulpbronpraktyke. Waar veranderings voorheen 'n suiwer tegniese strukturele proses was, blyk die fokus al hoe meer te wees op die interne menslike aspekte binne die bedryf. Om hierdie rede is dit belangrik dat veranderingsbestuur vanuit 'n holistiese wyse benader word. Hierdeur word organisasies se multidimensionele aard beklemtoon waardeur hul interafhanklike en interverwante veranderlikes, wat op sinergistiese wyse in 'n geheel geïntegreer is, in die fokus staan. Verder is persoonlike dinamika, dit is die vermoë van individue om hulself te verander, om anders te dink en om diepgewortelde persepsies te verander, 'n belangrike bestanddeel in die bestuur van verandering.

Daarom is dit nie vreemd nie dat progressiewe vervaardigingsmaatskappye die onvermydelikheid van effektiewe bestuurstelsels en menslike hulpbronpraktyke begin besef het

ten einde die tegnologiese inisiatiewe te ondersteun. Longenecker *et al.* (1997:7) voer in dié verband aan: "Growing evidence strongly suggests that without the effective management of people, the full potential benefits of technology cannot be completely realized." Die kruks hiervan is dat vervaardigingstechnologie sonder voldoende opleiding en motivering van die werksmag as 'n swak belegging beskou word.

Sedert die begin van die negentigerjare is Suid-Afrika ook deel van die internasionale arena. In dié verband noem Hertzog (1991:6) dat, as gevolg van die politieke en ekonomiese hervormings in Suid-Afrika, die tegnologiese rewolusie en demografiese verskuiwings in die land, die spelreëls waarvolgens die organisasiespel in Suid-Afrikaanse georganiseer word, drasties verander het.

Die **organisatoriese spelreëls** in Suid-Afrika het kortliks soos volg verander: Dit het ontwikkel van

- vertikale hiërargieë na platter organisasiestrukture en netwerkstrukture,
- gesentraliseerde bestuurpraktyke na verspreiding van mag en die demokratisering van die werksplek, en
- 'n beïnvloedingsmag gekoppel aan senioriteit en diensjare na 'n beïnvloedingsmag gekoppel aan vaardighede en besluitnemingsvermoë ongeag van diensjare.

Wat **strategiese fokus** betref, het die situasie soos volg verander: Dit het ontwikkel van 'n oorwegend

- korttermynperspektief na 'n perspektief op die langer termyn,
- plaaslike fokus na globale, internasionale fokus as gevolg van tegnologiese en politieke deurbrake,
- intellektuele superioriteit na tegnologiese superioriteit.

Tegnologies het die situasie soos volg verander: Ontwikkeling het plaasgevind van

- evolusionêre tegnologie na kwantum en deurlopende verbetering met betrekking tot die spoed van prosessering en die beskikbaarheid van inligting, ongeag van die plek op aarde of in die ruimte,
- tegnologie wat bloot vir die uitgesoekte minderheid beskikbaar is, tot die proliferasie na die breë gemeenskap,
- die gebruik van tegnologie vir die uitvoering van roetine take na tegnologie wat op sigself as krities vir kompeternede voordeel en fundamenteel deel van die oorlewing van 'n organisasie beskou word.

Die **ekonomiese spelreëls** het soos volg verander: Ontwikkeling het plaasgevind van

- 'n jong sg. *baby boomer*-generasie tot 'n verouderde werkmagpopulasie wat al kleiner word,
- rykdom in die hande van die minderheid tot 'n verdere konsentrasie van rykdom, met die gevolg dat diegene wat hê al hoe minder word, en die onbevoorregtes al hoe meer word,
- 'n tekort aan arbeid tot 'n tekort aan vaardighede.

Op **politieke gebied** het die situasie soos volg verander:

- Organisasies moes groei van 'n situasie waarin suiwer besigheidsfokus in die sentrum was, tot 'n situasie waarin al groter staatsinmening ten opsigte van organisasies se sosiale verantwoordelikheid met betrekking tot aangeleenthede soos regstellende aksie, basiese opvoeding en opleiding van die werksmag en omgewingsorg verdra word.

Dit word uit die voorafgaande bespreking duidelik dat verandering nuwe paradigmas meebring en gevolglik nuwe benaderings vereis. Daarom word dit in terme hiervan duidelik dat suksesvolle bestuurders nie alleen die vermoë moet hê om die geleentheid wat die tegnologie bied, uit te buite nie, maar ook om die geleentheid wat in die ander areas aan die ontwikkel is, te benut. Hierdie veranderings skep ruimte vir die ontwikkeling van nuwe organisasiekulture en waardestelsels. Om hierdie rede is Darwin se beginsel van die oorlewing van die sterkste (*survival of the fittest*) uiters gepas vir die omstandighede waarin organisasies hulself tans bevind. Hóé organisasies die veranderings gaan bestuur en dit hanteer, het 'n bepalende invloed

op, nie net op die persoonlike en professionele lewens van werknemers nie, maar ook op die voortbestaan van die organisasie self en selfs ook op die toekoms van Suid-Afrika. Een ding is seker en dit is dat die bestuur van verandering effektiewe leierskap op alle organisatoriese vlakke gaan vereis. Nuwe vaardighede, paradigmas en kennis is nodig en bestuurders sal 'n fyn balans moet handhaaf tussen pro-aktiewe en reaktiewe bestuur in die implementering van hierdie veranderings. Volgens Demers, Forrer, Leibowitz en Cahill (1996:23) behoort die bestuur van verandering voorsiening te maak vir die volgende middele:

- maniere om die positiewe impak van verandering te maksimaliseer en die negatiewe impak te minimaliseer,
- om die trauma wat verandering veroorsaak te verminder,
- die fasilitering van 'n motiverende omgewing waarbinne werknemers optimaal kan ontwikkel en aangewend kan word, en laastens
- om werknemers toe te rus en te ondersteun met vaardighede waardeur hulle kan cope.

3.2 ORGANISASIEVERANDERING

3.2.1 'N OMSKRYWING VAN VERANDERING

Wanneer organisasieverandering ter sprake kom, is die Afrikaanse spreekwoord *Soveel hoofde, soveel sinne* in die besonder waar. Kanter (1983:279) sê dat, ten spyte van die legio intellektueel-ge sofistikeerde inligting en navorsing oor verandering, dit eerder fokus op hóékom en hóé werknemers weerstand teen verandering bied, as op die veranderingsproses as sodanig. Sy bespiegel dat dit dalk juis die komplekse en misleidende aard van verandering is wat dit moeilik maak om empiries te bestudeer en te meet. Met inagneming van die misleidende aard van verandering definieer sy die konsep soos volg (Kanter, 1983:279): "Change involves the crystallization of new action possibilities (new policies, behaviours, patterns, methodologies, products or markets) based on reconceptualized patterns in the organization."

Conner (1992:69) beskryf verandering as die ontwrigting van 'n organisme, wat in dié geval na 'n organisasie of 'n individu kan verwys, se ewililibrium. Dit gebeur wanneer die organisme met gebeurtenisse gekonfronteer word wat groter is as die vermoë om dit te kan hanteer. Hertzog (1991:7) meen dat verandering gesien kan word as die transformasie van menslike gedrag, werkspatrone en waardes in reaksie op, of in antisipering van veranderings in die

strategiese rigting van die organisasie, en die hulpbronne of tegnologie wat gebruik word in die uitvoering van werk. Nortier (1995:33) is van mening dat organisasieverandering 'n proses is wat afgebaken kan word in terme van tyd, wat bepland en gestruktureerd volgens stappe geïmplementeer kan word en wat spesifieke resultate ten doel het.

Woorde wat algemeen geassosieer word met organisasieverandering is *modifikasie, aanpassing, verbetering, innovasie* en *transformasie*. Organisasieverandering word algemeen beskou as 'n staat van chaos. Die rede hiervoor is dat die aantal veranderlikes wat tegelykertyd betrokke is en verander, die grootte van omgewingsveranderings én die alomteenwoordigheid van weerstand teen verandering 'n sameloop van prosesse veroorsaak wat uiters moeilik voorspelbaar is en feitlik onmoontlik is om te beheer.

3.2.2 DIE AARD VAN ORGANISASIEVERANDERING

Daar is vandag geen enkele aspek van die menslike bestaan wat nie geraak word deur een of ander soort verandering nie. Tegnologiese, politieke, sosiale en ekonomiese veranderings impakteer op die een of ander manier op enige organisasie, ongeag van die aard en grootte daarvan. In hierdie komplekse en onseker omgewing is die tradisionele organisatoriese strukture met 'n hiërargiese afwaartse bestuurstyl, en diepliggende waardes van stabiliteit en sekuriteit wat werk verskaf, nie meer gepas nie. Organisasies wat wil oorleef, sal hulself moet begin afvra of hul paradigmas ten opsigte van onder andere hul strukture, stelsels, waardes en prosesse nog geldig is. Buigsaamheid, spoed en aanpasbaarheid sal lewensnoodsaaklike eienskappe van die organisasie van die toekoms moet wees (Graetz, 1996:304).

Organisasieverandering is nooit 'n blote enkelvoudige gebeurtenis nie. Dit behels eerder die komplekse sameloop van 'n verskeidenheid faktore wat voortdurend in interaksie met mekaar is en mekaar wedersyds beïnvloed. Die eise van verandering is akkumulerend van aard en het koste-implikasies in terme van finansies, emosies en intellek. Organisasieverandering word gewoonlik deur die topbestuur geïnisieer vanweë hul strategiese analise van die interne en eksterne faktore en hul insig en kennis van die breër besigheidsmilieu.

Daarby is organisasieverandering nie 'n binêre gebeurtenis nie, maar 'n prosesmatige gebeurtenis wat dinamies, in bepaalde tydsverloop, ontvou. Conner (1992:92) verwys na die drie fases van die veranderingproses as (i) die huidige staat, (ii) die oorgangstaat en (iii) die

ideale eindstaat. Tydens die huidige staat word die ewilibrium gehandhaaf in afwagting van 'n ontwrigtende krag. Die oorgangstaat is 'n onseker, ongemaklike en verwarrende staat waarin besef word dat die ou manier van doen nie meer werk nie, maar waar 'n nuwe werkswyse nog ontwikkel moet word en wanneer die pynelement in werking gestel word. Conner (1992:92) praat van 'n "burning platform" wat geskep moet word waarin betrokkenes bewus gemaak word van die noodsaak vir verandering. Hierdie bewusmaking is van só 'n aard dat besef word dat die pyn om die *status quo* te handhaaf, groter is as die pyn van onstabiliteit, onsekerheid en stres wat met verandering gepaardgaan.

Kotter (1996:45) beskryf die kruks van dié oorgangfase in 'n agt-stap-model en sê dat die daarstelling van 'n bewustheid van dringendheid ("establishing a sense of urgency") 'n noodsaaklike voorwaarde is vir die loodsing van enige veranderingsproses. Trouens, hy voer aan dat geen veranderingsproses van stapel gestuur kan word sonder dat die kritiese massa die noodsaaklikheid vir verandering besef nie. In aansluiting hierby sê Conner (1992:97) dat die organisasie die begeerte moet hê om wel te verander. Sonder hierdie elemente kan suksesvolle organisasieverandering gewoon nie plaasvind nie.

Die bereiking van die ideale eindstaat volg na die oorgangsfase. Dit behels die aanleer en demonstriering van nuwe gedrag, vaardighede, persepsies en maniere van dink, en gaan om die inwerkingstelling van 'n nuwe bedeling wat versterk word deur die nodige prosesse en stelsels. Kotter (1996:21) beskryf hierdie eindstaat in stappe sewe en agt van sy model, en illustreer dat dit gaan om die konsolidering van vordering en die institusionalisering van 'n nuwe benadering in die organisasiekultuur.

Slater (1995:13) verduidelik dat organisasieverandering voorgestel moet word op 'n kontinuum wat strek vanaf "Genesis", waartydens stabiliteit laag is, en "Paralysis", waartydens stabiliteit hoog is en die *status quo* floreer. Volgens hom is die ideaal om 'n ewewig of balanspunt tussen die elemente, verandering en stabiliteit, na te streef, wat hy "Synthesis" noem (Slater, 1995:13).

3.2.3 DRYFKRAGTE VIR VERANDERING

Organisasies word daaglik gekonfronteer met veranderings wat algemeen beskryf word as vinnig, traumaties en rewolusionêr van aard. Daarby is verandering 'n organisasieëaliteit wat veroorsaak word deur 'n verskeidenheid kragte waardeur organisasies genoodsaak word om te

verander. Dié veranderingsdryfkragte word hoofsaaklik in twee kategorieë verdeel, naamlik interne kragte en omgewingskragte.

Ivancevich en Matteson (1993:723) noem dat die interne kragte algemeen toegeskryf kan word aan proses- en gedragsprobleme en dat dit kragte is wat gewoonlik binne die bestuur se beheer is. Voorbeelde van interne kragte is interdepartementele konflik, lae moraal, swak kommunikasie, verlaagde kwaliteit en produktiwiteit. McLagan en Nel (1995:25) maak melding van nege interaktiewe veranderingskragte wat mekaar wedersyds in 'n organisasie versterk, naamlik *waardes, strukture, leierskap, bestuursprosesse, inligting, verhoudings, beheermeganismes, bevoegdhede en vergoeding*.

Omgewingskragte val gewoonlik buite die beheer van die bestuur en ontstaan as gevolg van verandering in onder andere die mark- en klantgedrag, tegnologiese ontwikkelings en sosio-politieke gebeure. Tipiese eksterne katalisators wat die staat van ewililibrium binne die organisasie versteur is *toenemende druk om internasionaal kompetend te wees, die ongekeerde pas van tegnologiese ontwikkeling en vooruitgang, die deregulering van sekere industrieë, klemverskuiwings in sosiale en demografiese tendense en wetgewing* en 'n al groter wordende *klantgerigte oriëntasie*. Hierdie kragte werk nie in isolasie nie, maar is deurentyd in interaksie met mekaar asook met interne kragte en werk daarom versterkend op mekaar in. Die gevolg is 'n komplekse maalgat van veranderlikes wat 'n bepalende rol speel in die tipe verandering wat die organisasie moet teweegbring.

3.2.4 Tipes organisatoriese verandering

Conner (1992:79) klassifiseer verandering op drie vlakke, naamlik die makrovlak, organisatoriese vlak en individuele vlak. Makro-organisasieverandering vind plaas wanneer die organisasie as sub sisteem binne 'n groter sisteem sekere veranderings ondergaan wat sy verhouding tot die groter sisteem en ander sub sisteme direk raak. Hierdie veranderings word gewoonlik veroorsaak deur faktore buite die organisasie en tipiese voorbeelde van sodanige makroveranderings is regstellende aksie, veranderde markte en klantbehoefte, oornome deur 'n ander organisasie, samesmelting van organisasies en diensafleggings.

Organisatoriese verandering vind binne die organisasie self plaas en is onder andere gerig op die prosesse, stelsels, strategieë, style, mannekrag, strukture en waardes van die organisasie. Individuele verandering is die gevolg van die eerste twee tipe organisasieveranderings. Nortier

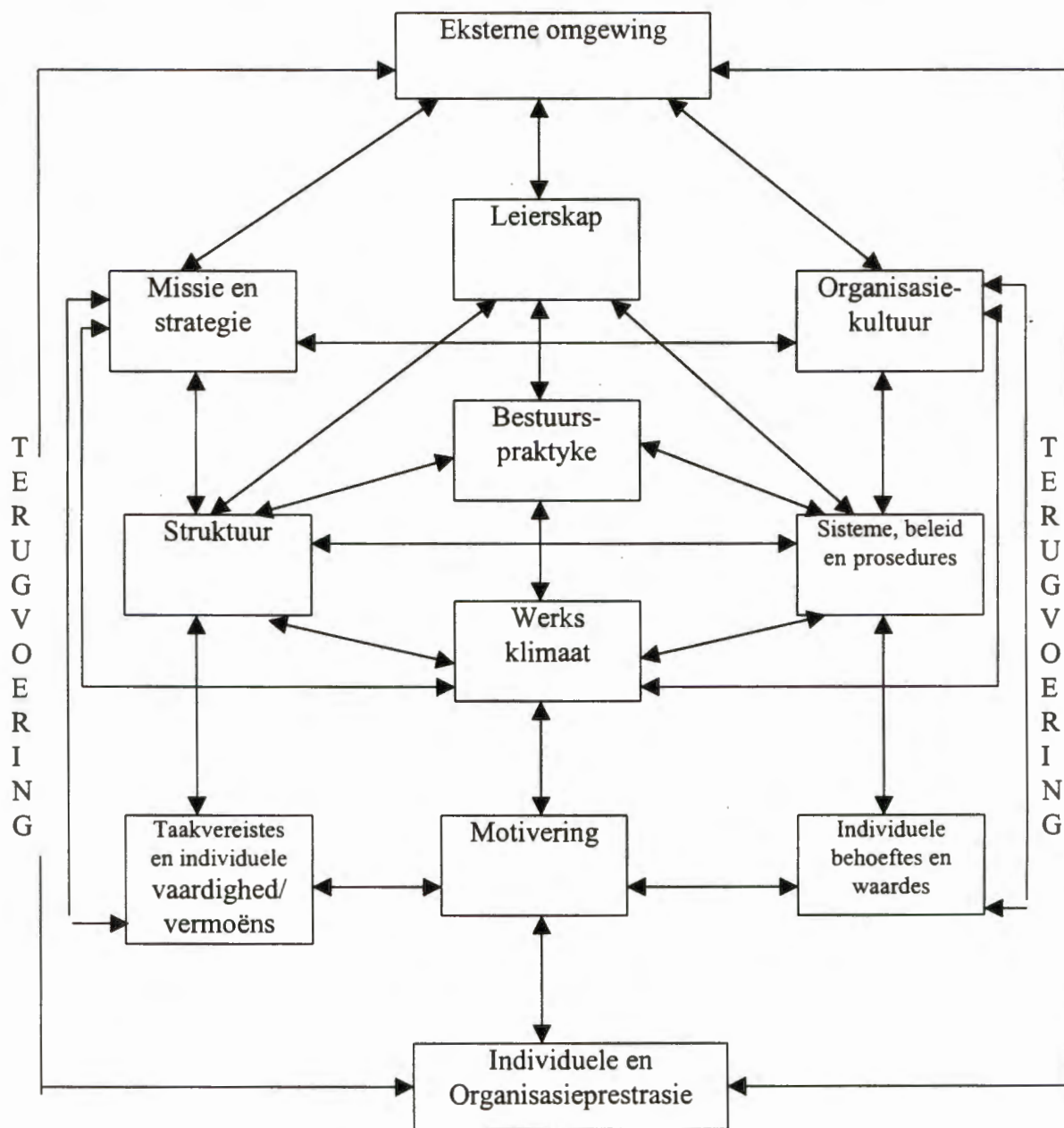
(1995:32) verwys daarna as transisie, 'n proses wat intern in die individu plaasvind, wat stadig en progressief van aard is en wat nie afgebaken kan word in terme van tyd en rigting nie.

Burke en Litwin (1989:31) onderskei tussen transformasionele en transaksionele organisasieverandering en plaas verandering binne die oopsisteenmodel wat impliseer dat verandering in een element van die model noodwendig 'n impak sal hê op alle ander elemente:

- **Transformasionele verandering** behels die implementering van 'n evolusionêre nuwe staat wat belangrike en deurlopende veranderings in organisasie-strategie en visie vereis. Transformasionele verandering word veroorsaak deur eksterne omgewingskragte soos veranderde markte, politieke bedelings en kompetisie. Ook vereis dit verandering en aanpassing van verskeie organisasie-elemente binne én buite die organisasie. Die dryfkragte vir transformasionele verandering lê volgens dié model in die eksterne omgewing waarbinne die organisasie opereer en in die missie, strategie, leierskap en kultuur van die organisasie. As gevolg van die sistemiese aard van organisasies raak transformasionele verandering ook die meeste van die transaksionele elemente soos vervat in Burke en Litwin (1989) se model. Tipiese reaksies op transformasionele verandering is dat mense dit as meer bedreigend ervaar, dat dit dieperliggend en traumaties is, dat dit moeilik beheerbaar is en dat die toekomsstaat grotendeels onbekend is totdat dit begin ontwikkel en ontvou. Voorbeelde van sulke transformasionele verandering is onder andere maatskappysamesmeltings en – oornames, grootskaalse skuiwe in produksielyne en prosesse, groot herstrukturering en konsolidasies.
- **Transaksionele verandering** behels die implementering van 'n nuwe staat wat vereis dat die huidige maniere van funksionering vervang word met nuwe werkwyses. Tipiese voorbeelde van transaksionele verandering is herorganisasies, implementering van nuwe tegnieke, produkte, dienste, werksmetodes en prosedures. Transaksionele verandering word in 'n mindere mate as bedreigend ervaar, dit word binne 'n bepaalde tydsraamwerk voltrek en die toekomstige staat is doelbewus met 'n spesifieke doelwit gekies. Daar kan daarom geredeneer word dat transaksionele verandering as 'n relatiewe korttermynverstelling ten opsigte van wedersydse en onderlinge verhoudings binne die organisasie gesien word. As vertrekpunt fokus dit op een of meer van die transaksionele elemente van die model. Tipiese transaksionele elemente soos voorgestel in die model sluit die volgende aspekte in: strukture; bestuurspraktyke; sisteme, beleid en prosedures; werksklimaat; taakvereistes en

individuele vaardighede en vermoëns; motivering; individuele waardes en behoeftes; en individuele en organisasieprestasie.

Figuur 3.1 'n Oorsaaklike model vir organisasieprestasie en -verandering



3.2.5 VERANDERINGS IN DIE STAALBEDRYF

Ten einde 'n sinvolle sintese tussen die teorie en die praktyk te maak en die impak van die verandering op individue van die maatskappy waar die studie gedoen word, beter te verstaan, is dit nodig om 'n oorsig te gee van die grootskaalse verandering wat die maatskappy tans ondergaan.

Vir jare lank was die staalbedryf in Suid-Afrika beskerm en geïsoleer van die res van die wêreld. Internasionale sanksies het verhoed dat eksterne kompetisie die land binnekom of dat staal uitgevoer word, terwyl die toenmalige Suid-Afrikaanse regering 'n hoë invoerbelasting, op staal wat wel ingevoer is, gehef het. Verder het die regering die staalbedryf finansiëel ondersteun deur subsidies. Die jarelange isolasie het die staalmaatskappy waar die studie gedoen word, die spreekwoordelike eenoogkoning in 'n land van blindes gemaak deur die monopoliehandhawing in die Suid-Afrikaanse staalbedryf. Nie alleen het klante nie veel van 'n keuse gehad in terme van die keuse van staalverskaffers nie, maar as gevolg van gebrek aan kompetisie was die produkkwaliteit en dienslewering nie altyd na wense nie en was die staalpryse gevolglik nie kompetierend nie. Die maatskappy moes ook 'n groot verskeidenheid produkte aan baie verskillende klante lewer. Dit val daarom nie vreemd op dat dié scenario geen sterk dryfveer vir innovering, klantgerigtheid en besigheidsoriëntasie gebied het nie. Die grootste motivering het vir die maatskappy bloot gelê in finansiële oorlewing.

Die situasie het egter drasties verander toe die nuwe Suid-Afrikaanse oorgangsregering in 1994 aan bewind gekom het. Sanksies is opgehef en invoerbelasting is verlaag, die land se grense is oopgestel en staatsubsidies is opgehef. Hierdie situasie het meegebring dat staalvervaardigers in Suid-Afrika moes begin meeding met internasionale maatskappye. In die jare waartydens die staalbedryf in Suid Afrika beskerm was, moes internasionale maatskappye voortdurend verbeter ten opsigte van hul produk, prosesse en stelsels ten einde kompetierend te bly in die internasionale arena. Meteens het Suid-Afrikaanse klante makliker toegang gehad tot beter kwaliteitprodukte teen mededingender pryse. Die implikasie hiervan op die Suid-Afrikaanse staalmaatskappy is dat bestaande klante, as gevolg van die breër keuse van verskaffers, hul staal by ander maatskappye kon koop, met die noodwendige gevolg dat klante verloor is.

Verder ondersteun die nuwe Suid-Afrikaanse regering die oprigting van nog staalaanlegte in, veral in die armer provinsies, in 'n poging om meer werksgeleenthede te skep. Die noodwendige gevolg is dat hierdie staalaanlegte die betrokke staalmaatskappy se hoofbron van

inkomste, die plaaslike mark, bedreig. Ook sal hierdie aanlegte geografies beter geleë wees wat hul toegang tot hawens vir die uitvoermark teen 'n baie laer koste moontlik maak. Hul tegnologiese prosesse sal ook nuut wees in vergelyking met van die prosesse binne die betrokke staalmaatskappy.

Staalverbruik word bepaal deur die ekonomiese groei van die land en in Suid-Afrika het die verbruik van staal van 1980 tot 1994 met 18% gedaal. Die plaaslike staalmark toon 'n baie klein groei van ongeveer 2% per jaar. Waar die betrokke staalmaatskappy voorheen die plaaslike mark oorheers het, moet dit nou meeding met al hoe meer plaaslike en internasionale staalverskaffers. Die uitdaging vir die betrokke staalmaatskappy is om die regte produk, op die regte tyd, met die beste kwaliteit en teen die beste prys aan die klant te verskaf om só die plaaslike marktaandeel te behou en te vergroot. 'n Verdere faktor wat die betrokke staalmaatskappy se marktaandeel affekteer, is die toename in alternatiewe produkte vir staal wat die mark betree, byvoorbeeld plastiek, aluminium en glas.

Ander dryfkragte wat verandering in die maatskappy tot gevolg het is strenger wetgewing ten opsigte van regstellende aksies, gelyke diensvoorwaardes, omgewingsake en veiligheid en gesondheid van werknemers, asook die eise van privatisering en gevolglik die verpligtinge teenoor die aandeelhouer. Daarbenewens veroorsaak die onbestendige wêreld- en plaaslike ekonomie verdere uitdagings om die eise van al hierdie dryfkragte te akkommodeer. Hierdie dryfkragte vereis van die maatskappy 'n groter besigheidsingesteldheid ten opsigte van finansiële bestuur, kostebestuur en winsgewendheid, klantgerigtheid in terme van kwaliteit van produk en diens en mededingende pryse, uitnemende prosesse, en wêreldgehalte menslike hulpbronne.

'n Omvattende veranderingsinisiatief wat bestaan uit verskeie veranderingsprojekte waarin elke afdeling van die organisasie betrek word, is deur die betrokke staalmaatskappy onderneem ten einde die organisasie te verander om mededingender in die internasionale staalarena te word en om spesifiek ook meer winsgewend te word. Alhoewel sekere van die projekte reeds 'n geruime tyd aan die gang is terwyl ander nog 'n aanvang moet neem, word die impak van die verandering reeds op verskillende wyses sigbaar. Die onderskeie veranderingsprojekte verskil ook almal ten opsigte van proses, omvang, aard, tydperk en uitkomste wat bereik moet word. Aangesien dié studie gemik is op die impak van die omvattende veranderingsinisiatief en nie op spesifieke projekte nie, word daar nie verder hierop ingegaan nie.

In die lig van die voorafgaande oorsig en die bespreking van die tipe organisasieveranderings, kan die verandering wat deur die betrokke staa maatskappy onderneem word, as transformasionele verandering gesien word. Gemeet aan Beckhard (1994:378) se riglyne vir transformasionele verandering behels die transformasie waardeur die staa maatskappy gaan 'n wegbeweeg van produksiegedrewenheid na markgedrewenheid, fundamentele veranderings in die verhouding tussen organisasiedele, 'n totale verandering in die manier waarop werk gedoen word, en 'n basiese kultuurverandering in norme, waardes en vergoedingsisteme. Hierdie veranderings word hoofsaaklik geaktiveer deur die impak van omgewingsdryfkragte op die betrokke staa maatskappy.

3.2.6 WEERSTAND TEEN VERANDERING

Weerstand teen verandering is 'n natuurlike deel van enige veranderingsproses en dui op die krag wat enige beduidende skuif van die *status quo* teenstaan, omdat die mens van nature 'n gewoontewese is. Volwasse mense is tot 'n groot mate gevestig in bepaalde lewenstyle en patrone, en waardes en verwysingsraamwerk waarvolgens hul lewensrealiteit en toekomsgebeure beplan, beheer, voorspel en verklaar word. Hierdie kontrole oor toekomsgebeure verminder mense se gevoel van ongemak en onsekerheid en dra by tot die handhawing van die ekwilibrium. Verandering, ongeag of dit positief of negatief, selfgeïnisieerd of van buite geforseer word, ontwig hierdie staat van ekwilibrium. Verandering konfronteer mense met onbekende elemente en hulle het gewoonlik nie 'n voldoende verwysingsraamwerk om dit te interpreteer nie. Dit kom daarop neer dat 'n verwysingsraamwerk wat struktuur kan gee aan gedrag wat geopenbaar moet word, hoe die eindstaat en uitkomst van hierdie verandering gaan lyk en wat hierdie verandering inhoud, dus nie geformuleer kan word nie. Dit veroorsaak dat mense ongemaklik, onseker en bang voel en gevolglik die verandering weerstaan (Conner, 1992:69-70; Nelson, 1991:3).

Volgens Conner (1992:126) is die begrip *weerstand teen verandering* misleidend. Mense bied nie noodwendig weerstand teen die nuwe en onbekende nie, maar eerder teen die verlies aan kontrole as gevolg van verandering. Dit kom daarop neer dat mense nie soseer weerstand teen verandering as sodanig bied nie, maar eerder teen die implikasies van die verandering.

Daarby word geredeneer dat 'n persoon se persepsie van die veranderingsituasie bepaal of daar weerstand gebied word, of nie. Wat een persoon as negatiewe verandering waarneem, kan die

volgende as positiewe verandering sien. Verandering word as negatief ervaar wanneer die individu dit nie kon voorsien nie, nie van die implikasies hou nie, en nie gereed is daarvoor nie. Conner (1992:127) is van mening dat 'n persoon slegs sal verander as daar oor die kapasiteit om te verander, beskik word. Met kapasiteit bedoel hy eerstens vermoë wat insluit die nodige vaardighede en kennis, en tweedens gewilligheid wat dui op 'n persoon se motivering om die vaardighede en kennis toe te pas op 'n spesifieke situasie. Die bepalende faktor waarom mense weerstand bied, is dus 'n kombinasie van die uitkomst van die verandering en die mate waartoe geglo word dat 'n invloed op die verandering uitgeoefen kan word (Conner, 1992:70).

Weerstand teen verandering manifesteer op verskillende wyses. Overt en kovert weerstand is algemene klassifikasies van weerstand teen verandering. Overt weerstand teen verandering is openlik en blyk meer konstruktief te wees in dié sin dat dit ten minste sigbaar en tot 'n mate meetbaar is en gevolglik bestuur kan word. Daarteenoor is kovert weerstand teen verandering moeiliker waarneembaar, moeilik om te bestuur en word daarom as 'n gevaarliker soort weerstand bestempel.

3.2.6.1 Negatiewe en positiewe reaksies op verandering

Mense reageer verskillend op verandering. Binne organisasieverandering reageer werknemers dikwels met 'n gevoel van ongemak, bekommernisse oor wat hulle sal moet prysgee en oor 'n gebrek aan die nodige hulpbronne. Werknemers se gereedheid vir verandering bepaal tot 'n groot mate hul reaksies op verandering. Gereedheid vir verandering word beïnvloed deur onder andere die werknemers se persepsie van die organisasie se geskiedenis van verandering, die wyse waarop dit bestuur is, hoe ingelig hulle is ten opsigte van die redes vir verandering, of hulle daarmee saamstem en of hulle kan identifiseer met die verwagte uitkomst van die verandering (Hamilton-Attwell, 1997:22). Werknemers het ook 'n natuurlike geneigdheid om terug te keer na die ou, bekende manier van doen, in die besonder indien die kultuur nie die nuwe manier van doen akkommodeer en versterk nie.

Kübler-Ross (1969) se model oor die psigologiese stadia waardeur terminaal siek mense gaan of mense wat geliefdes aan die dood afgestaan het, word algemeen voorgehou en gebruik om die negatiewe reaksies op verandering te beskryf en te bestuur. Die vyf fases van haar model is ontkenning, aggressie, onderhandeling, depressie en aanvaarding. Conner (1992:131) het gevind dat hierdie fases help om organisasieverandering te verstaan, en dat dit lig werp sodat

negatiewe reaksies op verandering verstaan en bestuur kan word. Hy het die vyf fases uitgebrei na agt, naamlik stabiliteit, immobilisering, ontkenning, aggressie, onderhandeling, depressie, toetsing en aanvaarding. Dié fases word vervolgens in meer detail bespreek:

- **Stabiliteit** dui op die fase voordat verandering aangekondig word en tydens dié fase word die *status quo* en staat van ewililibrium nog gehandhaaf.
- **Immobilisering** dui op dié fase waar die aanvanklike reaksie op negatief-waargenome verandering skok is. Reaksies tydens dié fase wissel van tydelike verwardheid tot algehele disoriëntasie. Die impak van die verandering is nog so ver verwyderd van die individu dat hy/sy dikwels nie in staat is om te besef wat werklik besig is om te gebeur nie.
- Die **ontkenningsfase** word gekenmerk deur die individu se onvermoë om nuwe inligting binne die bestaande verwysingsraamwerk te assimileer. Tydens hierdie fase word enige inligting wat met die verandering verbandhou, dikwels óf geïgnoreer, óf verwerp.
- Die **aggressiefase** word gekenmerk deur frustrasie en pyn wat gewoonlik manifesteer in irrasionele en willekeurige uitvalle. Hierdie emosies word gewoonlik ook gerig op die persone die naaste aan die geraakte individu soos sy familie en vriende en hulle word dan die teiken van blaam, kritiek en vyandigheid.
- Tydens die **onderhandelingsfase** begin die individu onderhandel om die negatiewe impak van die verandering te vermy of te verminder. Tipiese voorbeelde van onderhandeling is versoeke vir uitstel van doelwitdatums en/of vir nuwe en ander opdragte. Dit is op hierdie punt van die proses waar die individu besef dat hy/sy nie meer konfrontasie met die realiteit kan vermy nie, daarom kan hierdie fase as die begin van die aanvaarding van die verandering gesien word.
- Reaksies tydens die **depressiefase** wissel van gevoelens van mislukking, van viktimisering, gebrek aan emosionele en fisieke energie, onttrekking uit werksverwante situasies tot gevoelens van hulpeloosheid, moedeloosheid en meer ernstige kliniese depressie. Alhoewel dit 'n baie negatiewe ervaring is, is die depressiefase 'n positiewe stap in die rigting van aanvaarding.
- Tydens die **toetsingsfase** begin individue 'n mate van beheer terugkry wat bydra tot die vermindering van hul gevoelens van hulpeloosheid en depressie. Hulle doen dit deur die

erkening van die beperkings van die verandering en terselfdertyd deur nuwe moontlikhede binne die beperkings te ondersoek.

- Dit word tydens die **aanvaardingsfase** duidelik dat individue realisties oor die verandering is. Hoewel dit daarop neerkom dat hulle die verandering aanvaar, beteken dit nie noodwendig dat hulle daarvan hou nie. Tog dui dit daarop dat individue meer produktief binne die konteks van verandering is.

Dit word algemeen aanvaar dat mense teen verskillende tempo's deur die fases beweeg en dat hulle heen en weer daartussen beweeg. Party mense beweeg op hul eie deur die fases, terwyl ander hulp van buite nodig mag hê.

Daarteenoor noem Conner (1992:135) dat mense ook positief op verandering kan reageer. Dit gebeur wanneer mense die verandering oorspronklik as positief met positiewe implikasies waarneem. Dit is egter interessant van dié positiewe reaksies op verandering dat dit negatiewe reaksies mag insluit. Conner (1992:136) noem vyf fases van positiewe reaksies, naamlik oningeligte optimisme, ingeligte pessimisme, hoopvolle realisme, ingeligte optimisme en voltooiing:

- Tydens **oningeligte optimisme** word die beplande verandering as positief geëvalueer en met entoesiasme benader. Die inligting waarop die individu hierdie evaluering oor die verandering maak, is egter nog baie gebrekkig.
- Soos die verandering ontwikkel en ontvou, besef die individu dat die verandering 'n prys het en dat daar sekere implikasies is waarvan hy/sy nie geweet het nie, daarom staan hierdie fase as dié van **ingeligte pessimisme** bekend. Conner (1992:138) is van mening dat hierdie fase altyd die fase van oningeligte optimisme opvolg. Hierdie fase is ook 'n bron van kommer omdat individue net 'n bepaalde tolleransievlak van pessimisme het. Indien die individu se pessimisme hierdie tolleransievlak verbygaan, kan hy/sy hom- of haarself van die veranderingsproses onttrek. Conner (1992:138) noem hierdie besluit onttrekking of "checking out". Volgens hom kan hierdie onttrekking op twee maniere plaasvind: eerstens is daar openlike onttrekking ("public checking out") waar die individu ower onttrekkingsgedrag openbaar; en dan is daar individuele onttrekking ("private checking out"). Tydens dié laasgenoemde onttrekkingsmetode onttrek die individu nie openlik nie, maar is daar 'n houdings- en gedragsverskil te bespeur (byvoorbeeld die ignorering van teikendatums, laatkom by vergaderings) wat dui op 'n mate van onttrekking. Conner

(1992:138) sê dat individuele onttrekking meer destruktief is vir die sukses van verandering as openlike onttrekking. Met openlike onttrekking kom die emosies in die ope en kan dit bestuur word sodat die individu na die volgende fase kan beweeg, maar met laasgenoemde bly hierdie emosies gevaarlik verberg.

- Wanneer die individu suksesvol deur die ingeligte fase beweeg het sonder om te onttrek van die verandering, volg die fase van **hoopvolle realisme**. Dit is nie die terugkeer na die fase van oningeligte optimisme nie, maar wel 'n fase waar nuwe insigte oor die verandering verkry word en waar die spreekwoordelik lig aan die einde van die tunnel gesien word. Tydens hierdie fase word die bekommernisse eie aan veranderingsomgewings hanteer en ervaar die individu 'n mate van vertroue in die eie vermoëns. Uiteindelik gaan dit in dié fase daarom dat die verandering baasgeraak word.
- Die **voltooingsfase** word gekenmerk deur die individu se volle inkoop tot en betrokkenheid by die verandering totdat die uitkomst bereik is. Geen pogings word aangewend om na die ou bekende weë terug te keer nie en die verandering word ook aan ander individue as ideaal voorgehou.

3.2.7 DIE BESTUUR VAN VERANDERING

Die blote veranderde aard van verandering vra voortdurende nuwe benaderings tot die bestuur daarvan. Die omvang, tipe en aard van verandering, die vereiste benadering, die toenemende erns van die implikasies van verandering en die noodsaaklike response om verandering effektief te hanteer en daarmee te cope, het belangrike implikasies vir die bestuur daarvan. Volgens Conner (1992:38) neem die volume, momentum en kompleksiteit van verandering by die dag toe. Volume verwys na die hoeveelheid veranderinge wat hedendaagse organisasies ondergaan in vergelyking met organisasies van 'n paar jaar gelede, terwyl momentum verwys na die tyd vir die implementering van verandering asook die tydperk tussen verskillende veranderingsinisiatiewe wat al hoe korter word - met ander woorde, die spoed van verandering. Daarteenoor verwys kompleksiteit na die toename in die hoeveelheid faktore wat betrokke is en wat mekaar tydens verandering beïnvloed. Hierdie drie faktore maak dit vir mense feitlik onmoontlik om hedendaagse verandering effektief te hanteer met hul kennis en vaardighede van die verlede.

Dit is dus duidelik dat om suksesvol met verandering om te gaan en dit baas te raak, nuwe en andersoortige vaardighede as in die verlede, geverg word.

Conner (1992:103) is van mening dat veranderingsbestuur die bestuur van persepsies is. Die mens het 'n sterk behoefte aan beheer sodat sy/haar lewensrealiteit en toekoms voorspel en beplan kan word, of ten minste geantisipeer kan word. Vervolgens het die mens spesifieke verwagting wat gebaseer is op hierdie beplannings en antisiperings. Wanneer die individu se persepsie van die realiteit met sy/haar verwagtinge ooreenstem, gee dit 'n sin van beheer en 'n basiese staat van ewililibrium word gevorm. Wanneer die persepsie van die realiteit verskil van die verwagtinge, voel die individu dat hy/sy beheer verloor het en vervolgens moet sekere aanpassings en veranderings gemaak word om met die onverwagte verandering te kan cope.

Daarom ontstaan die vraag hoe daar met verandering ge-cope kan word.

Dit is interessant dat die literatuur eerder fokus op die negatiewe reaksies op verandering en daarna verwys as weerstand teen verandering, as wat melding gemaak word van hoe verandering baasgeraak kan word (Ashford, 1988:20). Weerstand teen verandering is waarskynlik een van die belangrikste redes waarom veranderingsinisiatiewe misluk of heelwat langer neem om die verwagte resultate te lewer. Volgens Nortier (1995:34) is weerstand teen verandering eintlik niks anders as die weerstand van die individu teenoor sy/haar eie transisie, dit wil sê die interne proses van verandering wat nodig is om met die verandering te kan cope, nie. Hierdie transisie impakteer op verskillende wyses op die individu. Dit veroorsaak verandering in die individu se psigologiese staat, gedragspatroon, manier van informasiesortering, verhouding tot tyd, persepsie van die self en verhoudings met ander.

Die bestuur van weerstand vorm wel 'n belangrike element van die bestuur van verandering maar dit word al hoe duideliker dat die toerusting en ondersteuning van werknemers om met verandering te kan cope, 'n belangrike komponent van veranderingsbestuur word. Tydens organisasieverandering is organisasies geneig om sukses te behaal met die beplanning en orkestrering van die tegniese en strukturele aspekte van verandering, maar skiet ver te kort in die ondersteuning en bestuur van die menslike aspekte van persoonlike heroriëntasie met verandering (Demers *et al.*, 1996:23). Nortier (1995:35) sê die volgende in dié verband: "Is it suprising then to note that so many changes fail, when senior management address their staff in terms of gains, evolution and opportunities for the near future, while these same people are first

going to experience a feeling of loss, of regression, deriving from what is going on inside them, without reasoning perhaps, but with very real effects?."

Dit word algemeen van werknemers verwag om staat te maak op hul eie hulpbronne en sosiale ondersteuning binne of buite die organisasie om met verandering te kan cope. Maar dit is juis as gevolg van die veranderde aard van verandering self, dat hierdie benadering nie meer effektief en voldoende is nie. Die radikale spoed, omvang, hoeveelheid en kompleksiteit van organisasieverandering in die negentigerjare word as al hoe meer stresvol ervaar en stel meer eise aan die individu se vermoë om te kan byhou. Volgens die Nasionale Raad vir Geestesgesondheid kos stres in terme van verlies aan produktiwiteit, afhanklikheid aan alkoholisme en ander verwante emosionele probleme wat in Suid-Afrika gemeet word, R300 miljoen per jaar (Gluckman, 1990:20). Terwyl in berekening gehou word dat hierdie syfer reeds in 1990 opgeteken is, kan dit agt jaar later verwag word dat 'n groter bedrag weergegee kan word.

Werknemers rapporteer dat organisasieverandering gevoelens van onsekerheid, onveiligheid, vrees en stres by hulle veroorsaak (Ashford, 1988:30). Vrae word gevra oor hoe die verandering die aard van hul werk, loopbaanontwikkeling, verhoudings met medewerkers en ander mense gaan affekteer. Die moontlike verlies aan tasbare eienskappe soos status, mag, hiërargiese posisie asook die verandering in bestaande reëls, prosedures en werkwyses lei tot onsekerheid en stres by werknemers, om nie eens te praat van die moontlikheid van werksverlies nie. Gorman en Overstreer-Miller (1997:29) noem dat die tradisionele werkgewer-werknemer kontrak waar die werknemer lewenslange indiensneming verwag in ruil vir lojaliteit en effektiewe prestasie, vinnig besig is om te verander.

Volgens Folkman, Lazarus, Gruen en Delongis (1986a:572) ervaar werknemers wat aan organisasieverandering onderwerp word, hoë vlakke van stres wanneer hulle voel dat die omstandighede hul copinghulpbronne oorskry. Ashford (1988:19-36) het bevind dat die beskikbaarheid van copinghulpbronne die vlak van werkstressors wat werknemers tydens die organisasieherstrukturering ervaar het, verminder het.

Opsommend kan gesê word dat verandering, spesifiek organisasieverandering, 'n komplekse tameletjie is en dat die aard van verandering labiliteit inhou. Verder blyk dit dat die effek van verandering op die individu nie noodwendig anders as voorheen is nie, maar dat dit deesdae hoër stresvlakke tot gevolg het. Ook kom dit voor of mense verandering steeds met

onsekerheid, vrees en weerstand bejeën. Dit blyk ook dat die bestuur van verandering lankal nie meer net die bestuur van die strukturele tegniese veranderings inhou nie, maar dat die menskomponent nog steeds die deurslaggewende faktor in die suksesvolle bereiking van veranderingsdoelwitte vorm. Daarom is dit voor die hand liggend dat die suksesvolle bestuur van verandering afhang van die effektiwiteit waarmee die persoonlike dinamika, organisasiedinamika en die veranderingsproses geïntegreerd bestuur word. Ten slotte kan gesê word dat die bestuur van verandering op 'n geïntegreerde wyse benader moet word waarin organisatoriese, persoonlike en veranderingselemente optimaal bestuur word.

3.3 DIE ROL VAN MIDDELVLAKBESTUUR BINNE ORGANISASIES

Aangesien hierdie studie spesifiek op die middelvlakbestuurder fokus, is dit belangrik dat dié konsep in die vakliteratuur geanker word. Daarom word beoog om in hierdie gedeelte aandag te gee aan die omskrywing van die begrip *middelvlakbestuur* en om die middelvlakbestuur se belewenis van werk, verandering en hantering van verandering na te gaan.

3.3.1 'N OMSKRYWING VAN DIE BEGRIP *MIDDELVLAKBESTUUR*

Om middelvlakbestuur te definieer is nie 'n maklike taak nie. Hoewel die vakliteratuur volop definisies van bestuur in die algemeen het, is dit moeilik om 'n teoretiese definisie van middelvlakbestuur in die besonder, op te spoor. Hersey en Blanchard (1982:3) definieer bestuur as “working with and through individuals and groups to accomplish organizational goals”. In samehang hiermee moet gesê word dat die rol van die bestuurder, ongeag op watter hiërargiese vlak, egter vinnig aan die verander is.

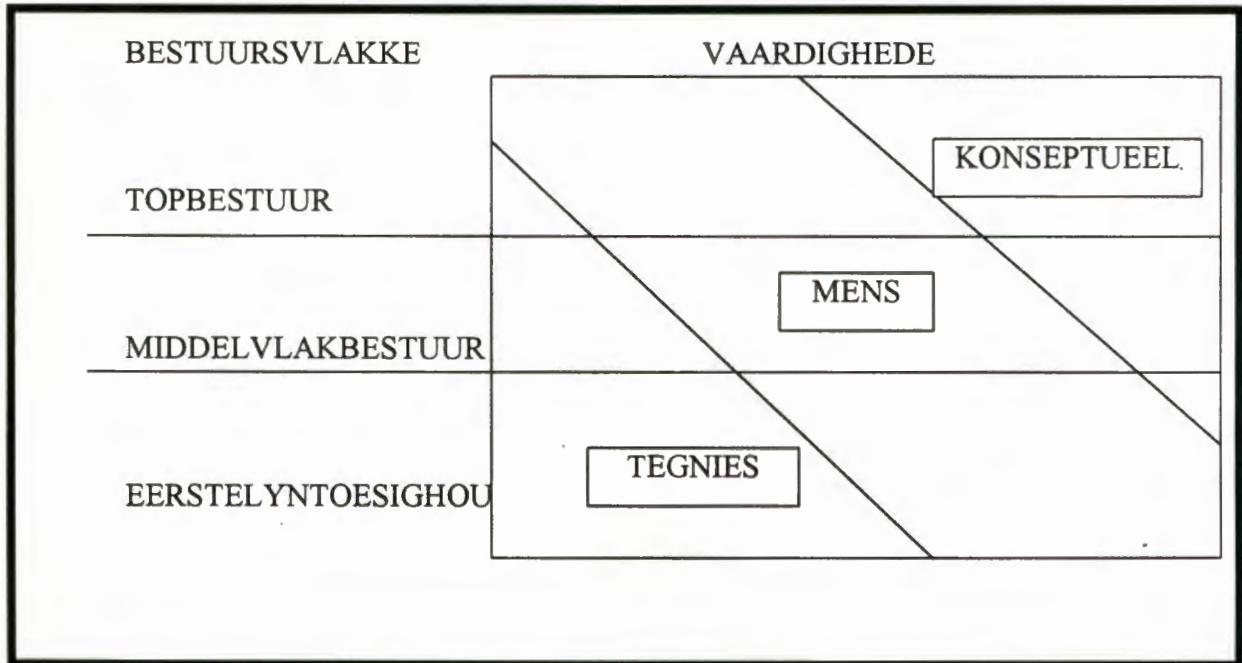
Binne die tradisionele bestuursmodel is die werk van 'n bestuurder beskou as die omskrywing van organisasiekomponente wat volgens die organisasie se spesifieke behoeftes bepaal word, die motivering en versekering dat elke komponent noodsaaklik vir die oorhoofse organisasiestrategie is, sowel as die bestuur van die optimale funksionering van die verskillende komponente. Hierdie siening het dikwels veroorsaak dat die bestuurder bloot beskou is as die regmaker/“fixer” van die bestaande komponente sodat die *status quo* gehandhaaf word. Hierdie siening strook met die oortuiging dat 'n goeie bestuurder oor baie goeie probleemoplossingsvaardighede moet beskik. Só gesien, is bestuurders se hoof funksie dus die

ontwikkeling van maniere waarop kontrole oor werk, skedules en werknemers uitgeoefen word ten einde te verseker dat die verskillende komponente optimaal funksioneer sodat organisasiedoelwitte bereik kon word (Ackerman, 1994:306).

In die praktyk, en meer spesifiek in die huidige konteks, is organisasies egter dinamieser, kompleks en meer buite beheer as wat die teoretiese organisasie Modelle voorstel. Konflik, onsekerheid en dubbelsinnigheid is die norm en nie die uitsondering nie in vandag se organisasies. Bestuurders word deurlopend gekonfronteer met nuwe uitdagings en nuwe inligting wat onvermydelik 'n invloed uitoefen op die manier waarop dinge gedoen word. Ackerman (1994:307) stel voor dat meer aandag aan die verband en wrywing tussen die verskillende komponente binne 'n groter geheel gegee moet word, eerder as om die individuele komponente te bestuur en te beheer. Die bestuurder moet eerder gemoeid wees met die bestuur van die proses as met die bestuur van resultate. Ackerman (1994:307) beskou die ideale bestuurder as 'n veranderingsagent wat die dinamika van verandering fasiliteer en die vloei van organisasie-energie in die regte rigting kanaliseer en noem hierdie nuwe tipe bestuurder 'n *transformasionele bestuurder*.

'n Ander manier waarop die rol van die bestuurder gedefinieer kan word, is om na die verdeling tussen bestuurswerk en tegniese werk te kyk. Dit word pertinent uit die literatuurondersoek duidelik dat die verdeling met betrekking tot 'n middelvlakbestuurder nie duidelik uitgespel word nie. 'n Populêre verhouding vir seniorbestuur is 'n 80/20-verdeling waarvan 80% van alle aktiwiteite gerig moet wees op bestuurs- en strategiese werk en 20% op tegniese werk. Die laagste toesighoudende vlak in 'n organisasie se verhouding is gewoonlik die omgekeerde, terwyl die middelvlakbestuur se verhouding êrens in die middel rondbeweeg en dikwels bepaal word deur die verskeidenheid rolle en situasies waaraan die middelvlakbestuur blootgestel word, asook die bestuurstyl van die bestuurders hoër op in die bestuurshiërargie. Volgens die teoretiese beginsels word die verdeling van bestuursaktiwiteite en die vaardighede wat daarmee gepaardgaan, verdeel in drie vlakke, naamlik die konseptuele, die mens- en die tegniese vlak. Hersey en Blanchard (1982:6) stel dit soos volg voor:

Figuur 3.2 Die verband tussen bestuursvaardighede en bestuursvlakke



‘n Verskeidenheid rolle word tipies met algemene bestuursake geassosieer en sluit onder andere die volgende rolle in: spanleier, onderhandelaar, verhoudingsbestuurder, moniteerder, hulpbronallokeerder, entrepreneur en besluitnemer. Hierdie rolle word grotendeels bepaal deur die bestuurder se posbeskrywing en die betrokke situasie waarin die persoon sigself bevind (Gordon, 1993:332-334). Verder onderskei Hersey en Blanchard (1982:3) tussen *leierskap* en *bestuur* en sien leierskap as ‘n baie breër konsep as bestuur. Ten opsigte van bestuur is die bereiking van organisasiedoelwitte die primêre funksie, terwyl leierskap ten doel het om individuele of groepsgedrag te beïnvloed, hetsy vir die bereiking van organisasiedoelwitte, of enige ander rede.

In die volgende uiteensetting word Gordon (1993:352) se onderskeid tussen die transaksionele leier en die transformasionele leier kripties weergegee:

Tabel 3.1 Eienskappe van transaksionele en transformasionele leierskap

Transaksionele leierskap	Transformasionele leierskap
- Voorwaardelike beloning (<i>contingent reward</i>). Kontraakteer vir beloning wat afhanklik is van poging, goeie prestasie	- Charisma. Verskaf ‘n sterk sin van visie en missie, vestig trots en verdien respek en vertroue.

en bereiking van doelwitte. - Bestuur van uitsondering – aktief. (<i>management by exception</i>) Fokus op afwykings van reëls en standarde en neem regstellende aksie. - Bestuur van uitsonderings – passief. (<i>management of exception</i>) Tree in slegs as standarde nie nagekom is nie. - Laissez-faire. Abdikeer verantwoordelikhede en vermy besluitneming.	- Inspirasie. Kommunikeer hoë verwagtinge, verduidelik belangrike sake in verstaanbare taal en gebruik sterk simbole. - Intellektuele stimulering. Bevorder ontwikkeling, gebruik van intellektuele vermoëns en probleemoplossingsbenadering. - Individuele konsiderasie. Gee persoonlike aandag, hanteer elke persoon as 'n individu en tree op as afrigter en mentor.
---	---

Uit die bestudering van die verskillende aktiwiteite en vaardighede van bestuurswerk, die verskillende rolle wat die bestuur moet aanneem en die eienskappe geassosieer met transformasionele en transaksionele leierskap, word die afleiding gemaak dat die rol van middelvakbestuur nie soseer vasgemaak is aan 'n spesifieke hiërargiese posisie nie. Middelvakbestuurders se rol word eerder bepaal deur die eienskappe en gedrag wat deur die bekleërs gedemonstreer word, die werkskonteks waarin die bekleër hom-/haarself bevind en die unieke uitdagings wat verandering aan 'n organisasie stel.

Vir die doeleindes van hierdie studie word middelvakbestuur gedefinieer in terme van die hiërargiese posisie en die rolle wat die bekleërs moet vervul. Binne die betrokke organisasie waar die empiriese gedeelte van die studie afgehandel word, is daar vyf bestuursvlakke en 'n eerstelyntoesighouersvlak. Die seniorbestuur bestaan uit die boonste drie bestuursvlakke, terwyl die middelvakbestuur die vlak tussen die eerstelyntoesighouersvlak en seniorbestuur vorm. Volgens die posvevalueringstelsel binne die staalmaatskappy waar die studie gedoen word, behels die rol van die middelvakbestuurder die volgende take (JE Manager, 1997):

- die taktiese bestuur en implementering van die bestuurstrategie;
- die aanwend van gevorderde vakkundigheid wat betref kennis en ervaring in sy/haar spesifieke vakgebied;

- die adviserings van die seniorbestuur met betrekking tot die integrasie van multidisiplinêre insette vir 'n totale program;
- die ontwikkeling en inbedryfstelling van metodes en prosedures wat nuut is vir die organisasie; en
- die bestuur van interdepartementele en prosesdoelmatigheid.

3.3.2 DIE MIDDELVLAKBESTUUR SE BELEWENIS VAN WERK EN ORGANISASIEVERANDERING

Die toenemende tempo en komplekse aard van verandering en die turbulente omgewing waarin die hedendaagse samelewing en organisasies hulself moet posisioneer, stel al groter eise aan die individu se kapasiteit en vermoë om aan te pas. Gevolglik word dit al moeiliker om harmonie te vind tussen die individu en die eise van sy/haar omgewing. Wanneer die individu nie effektief daarmee kan cope nie, veroorsaak dit stres. Vir die doeleindes van dié omskrywing word stres bestempel as 'n emosionele ongemakservaring, saam met gevoelens van onvermoë om te oorleef, en die gevolglike gevoel dat omstandighede onbeheerbaar word. In wese is stres 'n psigo-fisiologiese verskynsel wat mense se denke, gevoelens en emosies en die wyse waarop fisiek op dié impulse reageer word, weergee.

Verskillende beroepe en organisatoriese vlakke het intrinsiek verskillende stressors. Howard (1984: 236) noem dat navorsing wat in groot organisasies gedoen is, bevind dat die topposte minder stresvol is in vergelyking met middelvlakbestuursposte. Hoewel verskeie verduidelikings vir dié verskynsel moontlik is, word genoem dat dit waarskynlik verband hou met die individu se kapasiteit om die werksomgewing te beïnvloed. Die individu in 'n toppos het meer mag en beheer om die omgewing te manipuleer ten opsigte van die bekombaarheid en toewysing van hulpbronne. Hoe laer af die bestuurder in die hiërargie is, hoe minder beheer het hy oor hierdie faktore en gevolglik ervaar hy hoër eise om aan te pas. Hierdie aspek, tesame met onervulde aspirasies ten opsigte van loopbaanvordering, maak die middelvlakbestuur se werk dikwels meer stresvol.

'n Verdere aspek wat bydra tot hoër vlakke van stres in sekere posisies is die hoeveelheid verantwoordelikheid gekoppel aan spesifieke posisies. So byvoorbeeld het die seniorbestuur groot verantwoordelikheid ten opsigte van korrekte strategiese besluite en die oorlewing van die organisasie, terwyl die middelvlakbestuur waarskynlik vasgevang sit tussen die eise van senior

bestuur en die prestasievermoë van ondergeskiktes. Binne organisasieverandering is dit heel dikwels dieselfde geval: die middelbestuur moet reageer en uitvoering gee aan die topbestuur se strategiese inisiatiewe, wat beteken dat hul voortdurend eerder moet aanpas, as om sêlf die rigting te bepaal. Binne dié rol moet middelvlakbestuurders voortdurend 'n aansienlike mate van konflik en dubbelsinnigheid hanteer. Aan die een kant word konflik en dubbelsinnigheid veroorsaak deur verwagtings van werkers dat die middelvlakbestuur met hul behoeftes identifiseer en hul opinies verteenwoordig. En aan die ander kant koester die seniorbestuur verwagtings dat prestasiedoelwitte bereik moet word. Gegewe dié hoë mate van dubbelsinnigheid is Ackerman (1994:318) van mening dat dit noodsaaklik vir bestuurders is om die vermoë te hê om met onsekerheid te cope.

Howard (1980:24-27) gee verslag van 'n studie waarin 300 bestuurders van twaalf groot Kanadese maatskappye gevra is wat die primêre bron van stres in hul werk is en hoe hulle dit hanteer. Uit hul response is vier algemene stresverwante eienskappe van 'n bestuurder se werk geïdentifiseer wat tydens organisasieveranderings toeneem. Vervolgens word hierdie eienskappe bespreek in terme van die organisasieverandering soos dit tans in die betrokke staalmaatskappy waar die studie onderneem word, waargeneem word.

- **Magteloosheidsgevoel/onvermoë.** As gevolg van die middelvlakbestuur se nouer betrokkenheid by vloervlakaktiwiteite het hulle 'n begrip vir die probleme en het gewoonlik ook oplossings daarvoor, maar voel magteloos om op te tree as gevolg van organisatoriese beperkings. Hierdie magteloosheidsgevoel en onvermoë om 'n situasie te beïnvloed, kan baie stresvol ervaar word. Aan die ander kant is die vermoë om wel te kan optree baie terapeuties vir die bestuurder, en kan dit beslis as streteenvoeter dien.

Binne die betrokke staalmaatskappy waar die studie onderneem word, se veranderingsproses, word sommige middelvlakbestuurders juis as gevolg van hul nouer betrokkenheid by die mense en by die vloervlakaktiwiteite, in sleutelposisies aangewend. Hulle tree op as leiers vir 'n spesifieke afgebakende eenheid en is verantwoordlik vir die fasilitering en bestuur van prestasieverberteringsaksies. Dit is egter belangrik om in ag te neem dat nie alle middelvlakbestuurders wat in die studie as respondente gebruik is, as eenheidsleiers optree nie. Sommige van die ander veranderingsprojekte volg 'n bo-na-onder-benadering waar die seniorbestuur se betrokkenheid baie sterker is as dié van die middelvlakbestuur.

- **Werkoorslading.** Die bestuur het dikwels groot hoeveelhede take en werk in gedagte wat teen 'n kwaai pas voltooi moet word. Hoewel dié werkoorslading kwantitatief en kwalitatief van aard kan wees, kom dit voor of die kwantiteit daarvan probleme veroorsaak.

Dit kom in die praktyk daarop neer dat binne die organisasieveranderingsproses sommige van die middelvlakbestuurders dikwels as eenheidsleiers vir dieselfde seksie waar gewoonlik as bestuurders gefunksioneer word, optree. Alhoewel die idee is dat só 'n bestuurder betrokke moet wees by die uitgespelde veranderingsprosesstappe, is dit onmoontlik om totaal te onttrek van die dag tot dag aktiwiteite en probleme van die betrokke seksie. Buiten die geweldige werkslading as gevolg van die genadelose monitering van die veranderingsprosesstappe, word 'n addisionele werkslading veroorsaak deur die middelvlakbestuurder se aan en af betrokkenheid by die seksie self. Waar middelvlakbestuurders nie as eenheidsleiers optree nie, mag die veranderingsprojek wat op hul van toepassing is 'n addisionele werkslading tot gevolg hê, as gevolg van die bykomende aktiwiteite en funksies wat met 'n bepaalde projek geassosieer word.

- **Dringendheid.** Howard (1984:238) verwys na 'n studie wat deur Ross (1979) gedoen is waarin bevind is dat 'n bestuurder elke sewe minute iets anders, wat oënskynlik as dringender beskou word, doen. Hierdeur word sy dagtaak gekenmerk as kortstondig, gefragmenteerd en stresvol.

Die erns en dringendheid wat aan organisatoriese veranderings binne die staalmaatskappy waar die studie gedoen is, gekoppel word, is ononderhandelbaar. 'n Organisasiekultuur bestaan algemeen waar geen verskonings vir teikendatums en doelwitte wat nie bereik word, aanvaar word nie en vordering word op 'n daaglikse basis baie streng gemonitor.

- **Dubbelsinnigheid en onsekerheid.** Probleme is gewoonlik ongedefinieerd en ongestruktureerd. Oor die algemeen is die organisasiebeleid van só 'n aard dat dubbelsinnige interpretasie eerder die reël as die uitsondering is. Wanneer in ag geneem word dat onsekerheid veroorsaak word deur die omgewing en die potensiële uitkomst en alternatiewe moontlikhede van optrede/aksie, word dit duidelik hoekom probleme ervaar word wanneer besluitneming ter sprake kom.

Vanweë die grootte en kompleksiteit van die organisasie, en die vloeibare aard van verandering self, is dit onmoontlik om die beplande verandering in detail te beplan en te voorspel. Nie alleen is ongedefinieerde en ongestruktureerde scenario's 'n alledaagse

verskynsel nie, maar daar moet ook in gedagte gehou word of die uitkomst enigsins bereikbaar is. Daarby moet onthou word dat hóé hierdie uitkomst gaan lyk, deur die proses self bepaal word en dat dit baie keer eers op 'n gevorderde tydstip in die proses duidelik word. Hierdie situasie veroorsaak baie onsekerheid by almal wat by die proses betrokke is - van diegene wat die verandering direk te weeg moet bring, tot diegene wat bloot deur die implementering van die veranderings geraak word.

Soos reeds aangedui, is dit moontlik dat bogenoemde faktore baie meer prominent kan wees tydens organisatoriese veranderingsprosesse. Alhoewel die omvang en aard van die organisasieverandering 'n invloed het op die graad waarin hierdie faktore teenwoordig is, is die hoeveelheid veranderlikes, werkslading, onsekerheid en tydsdruk meer intens tydens transformasionele organisasieveranderings as tydens ander soorte verandering. Potter en Alfred (1993:29) rapporteer uit 'n opname wat hulle onder 30 Suid-Afrikaanse middelvlakbestuurder gedoen het dat hul ervaring van organisasieverandering onder andere verwarring, misverstand en hoër stresvlakke veroorsaak. Daarby het sulke middelvlakbestuurders die ervaring dat, hoewel hul werk in kompleksiteit toeneem, daar meer bevrediging en geleentheid op sukses is.

Vervolgens is dit ook nodig om die middelvlakbestuurder se belewenis van werk en organisasieverandering te bespreek, spesifiek met betrekking tot die toekoms van middelvlakbestuur juis as gevolg van organisasieveranderings en die onsekerheid wat daarmee gepaard gaan. Die literatuur weerspieël die verskeidenheid organisasie-veranderingsinisiatiewe soos prosesherontwerp, samesmeltings en afskalings wat deur organisasies onderneem word in 'n poging om dit meer kompetend en van wêreldklasgehalte te maak. Die byderwetse of sogenaamde "new look"-organisasie word gekenmerk deur platter strukture, minder vlakke, klantgerigtheid en selfbestuurspanne. Trouens, danksy voortdurende kostebesparingsaksies het sommige maatskappye met sukses weggedoen met middelvlakbestuur (Towers, 1996:17). Daarby meen verskeie organisasieveranderingskundiges dat middelvlakbestuur oortollig is. Hammer (1993: *The future of middle managers* soos aangehaal deur Rifkin, 1995:7) voorspel dat iets soos die herstrukturering/"re-engineering" binne organisasies kan lei tot 40% minder poste. Daar word geredeneer dat dit kan lei tot 75% vermindering in 'n organisasie se werksmag en dat middelvlakbestuur spesifiek meer blootgestel is om hul werk te verloor as gevolg van sodanige herstrukturingsprogram. Hy voorspel verder dat tot 80% van die tipiese take van 'n middelvlakbestuurder vatbaar is vir eliminasië. Bridges (1994:167) lewer

kommentaar op dié mening en voer aan dat middelvlakbestuur soos ons dit nou ken, heeltemal gaan verdwyn. Hy sê dat die verantwoordelikheid van die toekomstige middelvlakbestuurder tweeledig van aard sal wees, naamlik dié van afrigter en dié van eienaarskaphandhawing oor 'n spesifieke besigheidsproses.

Daar is egter menings en bewyse dat organisasies wat die middelvlakbestuur as dooie hout beskou, gedoem is. Hiervolgens word geredeneer dat middelvlakbestuur wel oor die potensiaal en die kernvaardighede beskik om organisasies deur veranderingsprosesse heen te help. Die sleutel tot sukses lê egter in die verandering van die rol van die middelvlakbestuurder soos ons dit vandag ken (Towers, 1996:17). Kanter (soos aangehaal deur Bridges, 1994:166) definieer die nuwe rol van bestuur soos volg:

“...the ability of managers to get things done depends more on the number of networks in which they're centrally involved than on their height in the hierarchy. In the emerging organization, managers add value by deal making, by brokering at interfaces, rather than by presiding over their individual empires. ...They need to serve as integrators and facilitators, not as watchdogs and interventionists.”

Hoe dit ook al is, die punt hier is ongeag of middelvlakbestuur 'n bedreigde spesie is of nie, ongeag die feit dat hulle moontlik al meer die teiken word vir diensafleggings en of hul 'n veranderde rol binne organisasies moet vertolk, dit is belangrik om te besef dat hierdie veranderings almal 'n onvermydelike impak op middelvlakbestuurders uitoefen. Die verandering veroorsaak onsekerheid en onsekerheid het 'n beduidende effek op emosionele, psigologiese en fisieke gesondheid. Dit blyk verder dat die impak van onsekerheid op die psigologiese gesondheid van die individu om veral twee redes al belangriker word:

- Die toenemende wetenskaplike en tegnologiese veranderings skep al meer onsekerheid. Hedendaagse organisasies word gekenmerk deur 'n verhoogde kompleksiteit van take en tegnologie, en deur meer en vinniger organisasieveranderings wat gepaardgaan met hoër eise vir werks- en geografiese mobiliteit. Gekombineer met die eise wat die persoonlike en gesinslewe in hierdie scenario aan die individu stel, word die aanpassing en instandhouding van die delikate balans tussen biologiese en psigologiese kragte 'n toenemende uitdaging vir die individu.
- 'n Tweede rede het te make met coping-hulpbronne en -strategieë. Sosiale ondersteuning word as 'n belangrike eksterne coping-hulpbron beskou en tradisioneel was die gesin en

godsdienst (kerkverband) twee sterk psigologiese sosiale ondersteuningsbronne. Binne die moderne samelewing het die gesin en godsdienst in die tradisionele sin van die woord heelwat verander en het die rol wat beide kan speel, tragies afgeneem en word die belangrike waarde van beide dikwels afgemaak en onderskat. Die ironie van die situasie is dat niks anders werklik in plek is om hierdie twee institusionele ondersteuningsbronne te vervang nie (Howard, 1984:245).

3.3.3 DIE MIDDELVLAKBESTUUR SE HANTERING VAN VERANDERING

Tot dusver het hoofsaaklik *organisasieverandering* en *middelvlakbestuur se belewenis daarvan* in dié hoofstuk aan die orde gekom. Teen die agtergrond hiervan word die middelvlakbestuur se hantering van verandering vervolgens kortliks bespreek. Die bespreking is egter nie spesifiek op die middelvlakbestuur van toepassing nie, aangesien die vakliteratuur nie na middelvlakbestuur as sodanig verwys nie. Desnieteenstaande word die bespreking wel gerig op bestuurders in die algemeen se hantering van werks- en veranderingsverwante stres en spanning.

Conner (1992:6) het bevind dat bestuurders wat verandering suksesvol hanteer en implementeer dieselfde basiese emosies, gedrag en benaderings het en dat die belangrikste enkele faktor in die suksesvolle bestuur van verandering die mate is waartoe individue 'n innerlike veerkragtigheid/"resilience" demonstreer. Hierdie innerlike veerkragtigheid dui op die kapasiteit van die mens om hoë vlakke van verandering te kan absorbeer en terselfdertyd minimale disfunksionele gedrag te openbaar. Conner (1992:238) noem verder dat só iemand bestempel kan word as 'n positiewe, gefokusde, buigsame, georganiseerde en pro-aktiewe persoon.

'n Positiewe persoon demonstreer sy/haar sekuriteit en selfversekerdheid in die lewensiening dat die lewe gekompliseerd is en dat daar volop geleenthede bestaan. 'n Gefokusde persoon het 'n sterk en duidelike visie wat hy/sy wil bereik. 'n Buigsame persoon demonstreer aanpasbaarheid as reaksie op onsekerheid. 'n Georganiseerde persoon ontwikkel 'n gestruktureerde benadering om dubbelsinnigheid te bestuur, en 'n pro-aktiewe persoon raak betrokke by verandering in plaas daarvan om daarteen te veg.

Howard (1984:246) gee navorsingsresultate weer waar 'n groep bestuurders gevra is wat hulle doen om werksverwante stres en spanning te hanteer. Die volgende response is verkry:

- Betrokkenheid in nie-werksverwante aktiwiteite soos lees, sport, stokperdjies en gemeenskapsaktiwiteite.
- Die analise van stresvolle situasies en gevolglike aanpassing by en verandering van die hanteringstrategie.
- Die tydelike onttrekking van die stresvolle situasie.
- Gereelde fisieke oefening.
- Harder werk, die saamneem van werk huis toe of werk vir langer ure.
- Die praat met ander oor die stresvolle situasie tree as tipiese ontladingsessie op.
- Die maak van 'n definitiewe skeiding tussen werkslewe en persoonlike lewe wat daarop neerkom dat harder gewerk word, maar dat totaal afgeskakel word sodra daar tuisgekom word.
- Fokus op 'n totaal ander taak of aktiwiteit as dié wat deur die stresvolle situasie veroorsaak word.
- Gesprekvoering met gade of ander persoon.
- Die opbou van fisieke weerstand deur 'n gesonde leefstyl te volg wat insluit gesonder eetgewoontes, oefening en genoeg slaap.

Howard (1984:245) noem dat daaropvolgende studies gedoen is oor die effektiwiteit van coping-strategieë. Die volgende tegnieke is uitgesonder as die beste vyf wanneer dit gaan om coping:

- Die opbou van fisieke weerstand deur 'n gesonder leefstyl te volg.
- 'n Definitiewe skeiding tussen die werks- en nie-werkslewe.
- Gereelde fisieke aktiwiteit.
- Gereelde gesprekvoering met kollegas.
- Fisiese onttrekking van kollegas.

Uit dié studie blyk dit dat die opbou van fisieke weerstand die betekenisvolste strategie is wanneer dit om coping gaan. Dit reflekteer die individu se bewustheid van die potensiële stressors wat sy/haar werk aan hom/haar stel, die individu se bewustheid van eie beperkte

fisieke hulpbronne en die individu se gereedheid om die stresvolle situasie te hanteer. 'n Voorkomende benadering tot gesondheid bied aan die individu 'n reservoir van energie wat hom/haar in staat stel om probleemsituasies rasioneel en effektief te hanteer. Die gesonde en voorbereide individu het 'n groter potensiaal vir coping as die individu wat sy gesondheid verwaarloos en gevolglik nie gereed is om stresvolle situasies te hanteer nie.

Dit word egter ook duidelik dat daar egter ook ander faktore is wat met coping verband hou. Om die standpunt te ondersteun, word verwys na die studie van Cilliers, Viviers en Marais (1997:3) wat die eienskappe van bestuurders in die Nasionale Kruger Wildtuin wat aan verandering onderwerp is, opsom soos dit in die volgende tabel weergegee word:

Tabel 3.2 'n Vergelyking van mense wat cope en diegene wat nie cope nie, se reaksie op verandering

Kategorie	Mense wat cope se reaksie op verandering	Mense wat nie cope nie, se reaksie op verandering
Kognitief	Sien verandering as 'n uitdaging. Sien verandering as 'n geleentheid. Beskou hulself as in beheer. Volg 'n kognitiewe vermydingstrategie. Sien die goeie en positiewe in dinge raak. Positiewe evaluering van eie vermoëns.	Sien verandering as negatief. Sien verandering as 'n probleem. Beskou hulself as buite beheer. Tonnelvisie. Beskou hulself as magteloos. Negatiewe evaluering van eie vermoëns.
Affektief	Emosionele self-kontrole. Reguleer emosies.	Ervaar negatiewe emosies: - Verwarring - Onsekerheid - Woede - Depressie

Konatief	Hanteer die realiteit. Soek meer inligting. Soek sosiale ondersteuning. Aanvaar verantwoordelikheid. Verbondenheid. Self-kontrole. Geen afwykings in produktiwiteit. Handhaaf kwantiteit en kwaliteit van werk.	Reageer met: - emosionele uitbarstings - dispute - misbruik van alkohol en ander verslawende middels - hou 'n vals front voor - overte en kovert sabotasie - slaaploosheid - verlaagde seksuele drange - verwaarlosing van verhoudings - afwesigheid - ongelukke - onvermoë om simpatie te toon Ongefokusde gedrag Gebrek aan duidelike prioriteite
----------	---	--

Dit word uit hierdie afdeling duidelik dat die toekoms van middelvlakbestuur steeds onseker is met betrekking tot die noodsaak van só 'n rol in die nuwe tipe organisasie, en indien dit wel nodig geag word, wát die aard van die rol sal wees. Die onsekerheid hiervan, tesame met die bestaande eise wat hul werk en organisasieverandering aan persone op die middelvlakbestuur stel, blyk 'n sekere bron van baie stres te wees. Daar is ook bevestiging gekry vir die aanname dat die middelvlakbestuur aan spesifieke stresvolle situasies blootgestel word.

Hieruit blyk dus 'n logiese vraag gevra te word oor hóé persone op die middelvlakbestuur hierdie stresvolle situasies behoort te hanteer. Uit die vakliteratuur is voorbeelde van coping-strategieë aangehaal wat ooreenstem met dié wat in Hoofstuk 2 behandel is en wat die kognitiewe, emosionele en gedragselemente van tipiese coping-gedrag verteenwoordig. Die verband tussen coping-strategieë en fortigenese sterktes is reeds in Hoofstuk 2 bespreek,

gevolglik is dit veilig om ook middelvlakbestuur se hantering van organisasieverandering te koppel aan die aan- of afwesigheid van fortigenese sterktes.

3.4 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die derde doelstelling van die studie bereik, naamlik die bestudering van organisasieverandering en hoe persone op die middelvlakbestuur dit hanteer. Hierdie doelstelling is bereik deur eerstens verandering te bestudeer, met spesifieke klem op organisasieverandering. Dit is gedoen aan die hand van die beskrywing van organisasieverandering, en 'n bespreking van die aard van en dryfkragte vir organisasieverandering. Daarna het die tipes organisasieverandering aan die orde gekom. Agtergrond is ook gegee van die veranderings by die maatskappy waar dié navorsing gedoen is, en volgens Beckhard (1994:378) se riglyne vir organisasieverandering is dit geklassifiseer as *transformasionele verandering*. Kortliks kom dit op dit daarop neer dat die transformasie waardeur die staa maatskappy gaan, 'n wegbeweeg van produksiegedrewenheid na markgedrewenheid inhou, dat fundamentele veranderings in die verhouding tussen organisasiedele intree, dat 'n totale verandering in die manier waarop werk gedoen word, geïmpliseer word en dat 'n basiese kultuurverandering in norme, waardes en vergoedingsisteme intree. Ook het die begrip *weerstand teen verandering* aan die orde gekom en is daar spesifiek verwys na positiewe en negatiewe reaksies op verandering. Aandag is ook gegee aan die noodsaak om benadering tot die bestuur van verandering aan te pas as gevolg van die veranderende aard van verandering self.

Die tweede deel van die hoofstuk is gewy aan die omskrywing van die begrip *middelvlakbestuur* en middelvlakbestuur se belewenis en hantering van organisasieverandering. Verskeie coping-strategieë is aangehaal en bespreek waarna tot die slotsom gekom is dat hierdie tipiese coping-strategieë ooreenstem met dié wat Hoofstuk 2 bespreek is en dat dit ook verband hou met die navorser se begrip van fortigenese sterktes.

In die afgelope twee hoofstukke is fortigenese, coping, organisasieverandering en middelvlakbestuur se belewenis en hantering van organisasieverandering bespreek. Daarmee is die fondasie gelê vir die empiriese doelstellings van dié studie, te wete die kwantitatiewe meting van die aan- of afwesigheid van fortigene sterktes by middelvlakbestuurders en die kwalitatiewe bepaling van middelvlakbestuurders se belewenis en hantering van verandering.

HOOFSTUK 4

EMPIRIESE ONDERSOEK

Die doel met hierdie hoofstuk is om die empiriese navorsingskomponent van dié studie te beskryf. Om dit te bereik, is dit allereers belangrik om die kwantitatiewe en kwalitatiewe navorsingsmetodes onderliggend aan die empiriese navorsing te bespreek. Teen die agtergrond van die empiriese doelstellings sal die steekproefseleksie, data-insamelingsprosedure en dataverwerking bespreek word. Wanneer die data-insamelingsfase ter sprake kom, sal die keuse van kwantitatiewe meetinstrumente bespreek en gemotiveer word en sal die kwalitatiewe proses waardeur fenomenologiese onderhoude gevoer is, bespreek word. Laastens sal die dataverwerking bespreek word.

4.1 EMPIRIESE DOELSTELLINGS

Die spesifieke doelstellings van die empiriese navorsing is tweërlei van aard:

- Om te bepaal of daar individuele verskille is by middelvlakbestuurders in die staalbedryf in terme van hul tellings op die skale wat fortigene sterktes meet.
- Om te bepaal of daar verskille bestaan tussen middelvlakbestuurders met hoë fortigene konstruktellings en middelvlakbestuurders met lae fortigene konstruktellings ten opsigte van hul hantering van organisasieverandering (met ander woorde hul coping-hulpbronne en -strategieë sal aan die orde kom).

4.2 ONDERSOEKGROEP

Aangesien die empiriese studie gerig is op die middelvlakbestuur, vorm alle middelvlakbestuurders binne die betrokke staalvervaardigingsbedryf (soos gedefinieer in paragraaf 3.3.1) die navorsingspopulasie waaruit die steekproef (N=188) getrek is. Met die oog op die kwantitatiewe meting is daar gebruik gemaak van nie-waarskynlikheidsteekproeftrekking, te wete toevallige steekproeftrekking, wat beteken dat die eerste en die beste versameling proefpersone wat gerieflikheidshalwe bekom kon word, as respondente gebruik is (Huysamen,

1993:45). Alhoewel dit een van die swakste vorms van steekproeftrekking is, is dit volgens Kerlinger (1986:120) waarskynlik ook die mees gebruikte vorm van steekproeftrekking.

Ten einde die steekproef te omlyn, is twee briewe aan alle middelvlakbestuurders in die staalvervaardigingsmaatskappy gestuur. Die eerste brief het kortliks die motivering vir die beplande studie bespreek, terwyl die tweede brief 'n spesifieke uitnodiging tot alle middelvlakbestuurders gerig het om aan die studie deel te neem, die voordele wat dit vir hom/haar kon inhou, uiteengesit het, en inligting rakende die data-insamelingsprosedure bevat het. Hierdie brief is ook vergesel van 'n afskrif van 'n brief waarin die topbestuur goedkeuring vir die studie gegee het. Die uiteindelijke steekproef het bestaan uit 38 middelvlakbestuurders wat 20% van die totale populasie verteenwoordig.

Verskeie aksies is deur die navorser uitgevoer in 'n poging om die responskoers te verhoog: sover dit prakties moontlik was, is die briewe opgevolg deur persoonlike telefoonoproepe; die middelvlakbestuur is deurlopend tydens hul bestuuropleidings-programme versoek om die vraelyste te voltooi. Die navorser skryf die relatiewe lae responskoers onder andere toe aan die geweldige druk en hoë werkslas waaraan die middelvlakbestuurder tans onderwerp word as gevolg van die verskillende organisasieveranderingsinisiatiewe. Daarbenewens is sekere van die middelvlakbestuurders tans ook betrokke by projekspanne wat nie geografies binne die maatskappy funksioneer nie en gevolglik kon hulle nie gekontak word nie.

Die volgende beskrywende statistiek voorsien 'n biografiese profiel van die steekproefrespondente in terme van hul ouderdom, geslag, huwelikstatus, taalvoorkeur, departement waar werksaam binne die staalvervaardigingsmaatskappy, jare in bestuurspos, diensjare by die maatskappy en hoogste kwalifikasies.

4.2.1 Ouderdomsverspreiding

Dit blyk dat die ouderdom van die middelvlakbestuurders eweredig versprei is oor die verskillende ouderdomsgroepe.

Ouderdomskategorie	Frekwensie	Persentasie
25-34	12	31.6%
35-44	14	36.8%
45 en ouer	12	31.6%
Totaal	38	100%

4.2.2 Geslag

Soos verwag, is die meeste van die respondente manlik. Dit strook met die samestelling van die populasie asook die res van die bestuursvlakke binne die maatskappy waar vrouens in bestuursposte nie baie algemeen voorkom nie.

Geslag	Frekwensie	Persentasie
Manlik	35	92%
Vroulik	3	8%
Totaal	38	100%

4.2.3 Huwelikstatus

Die meerderheid, 90%, van die respondente is getroud.

Huwelikstatus	Frekwensie	Persentasie
Enkel	2	5%
Getroud	34	90%
Geskei	2	5%
Totaal	38	100%

4.2.4 Departement waar werksaam

Die populasie se verteenwoordiging varieer tussen 7% en 100%. Die Omgewingsbestuursdepartement is die beste verteenwoordig, naamlik 100%. Dit is die kleinste departement in die maatskappy en daar is slegs een middelvlakbestuurspos. Die Staalvervaardigingsdepartement is die swakste verteenwoordig, naamlik 7%. Soos reeds genoem, is van die veranderingsinisiatiewe reeds aan die gang en was, ten tye van die data-insamelingsfase,

reeds op 'n gevorderde stadium (kyk paragraaf 3.2.5). Die navorser vermoed dat die hoë graad van betrokkenheid by die veranderingsinisiatiewe, asook die omvang van dié insiatiewe en tipe veranderingsuitdagings wat sommige van die afdelings en spesifiek die Staalvervaardigingsdepartement in die gesig staar, moontlik die rede is waarom die responskoers relatief laag is.

Van die ander departemente wat tot op hede ook reeds in 'n groot mate deur die verandering geraak word is soos volg verteenwoordigend van die populasie: Ystervervaardiging - 21%; Warmwals - 19%; Koudwals - 14%; Beplanning en Bestellingsbestuur - 22% en Kommersieel - 25%.

Finansies, Ingenieurswese, Omgewingsbestuur, Tegniese en Kwaliteitsbestuur en Menslike Hulpbronne was ten tye van die navorsingstudie nog nie ten volle betrokke by die veranderinginisiatiewe nie en hulle verteenwoordiging by die navorsingspopulasie lyk soos volg: Finansies - 28%; Ingenieurswese - 20%; Omgewingsbestuur - 100%; Tegniese en Kwaliteitsbestuur - 14% en Menslike Hulpbronne - 38%.

Departement	Frekwensie	Persentasie
Finansies	5	13.2%
Ingenieurswese	8	21.1%
Omgewingsbestuur	1	2.6%
Beplanning en Bestellingsbestuur	4	10.5%
Koudwals	4	10.5%
Warmwals	4	10.5%
Tegniese en Kwaliteitsbestuur	1	2.6%
Menslike Hulpbronne	3	7.9%
Kommersieel	2	5.3%
Ystervervaardiging	5	13.2%
Staalvervaardiging	1	2.6%
Totaal	38	100%

4.2.5 Tydperk in bestuurspos

Die doel van hierdie statistiek is om 'n aanduiding te gee van hoe lank hierdie middelvlakbestuurders blootgestel is aan bestuurswerk binne die huidige maatskappy. Die tradisionele loopbaanroete na 'n middelvlakbestuurspos is gewoonlik vanuit 'n spesialispos wat impliseer dat die bekleër ten minste 'n graadkwalifikasie in 'n toepaslike rigting het. Dit beteken dat sommige van hierdie middelvlakbestuurders direk uit 'n spesialispos bevorder kon wees na 'n middelvlakbestuurspos. Op sy beurt impliseer dit dat sekere van die respondente nie die nodige bestuurservaring en/of opleiding gehad het as voorbereidend tot die funksies van sy/haar nuwe rol in die organisasie nie. Uit die statistiek blyk dit dat meer as die helfte van die respondente korter blootstelling het aan bestuurswerk in vergelyking met die res.

Jare in bestuurspos	Frekwensie	Persentasie
0 – 9 jaar	21	55%
10 – 19 jaar	17	45%
20 – 29 jaar	-	-
30 jaar en langer	-	-
Totaal	38	100%

4.2.6 Diensjare

Dit is opmerklik dat 58% van die respondente langer as 10 jaar diens by die maatskappy het.

Diensjare	Frekwensie	Persentasie
0 – 9 jaar	4	10%
10 – 19 jaar	22	58%
20 – 29 jaar	11	29%
30 jaar en langer	1	3%
Totaal	38	100%

4.2.7 Kwalifikasies

Die tradisionele posvereiste vir 'n middelvlakbestuurspos is 'n graadkwalifikasie binne 'n voorgeskrewe spesialisrigting soos vereis deur die spesifieke departement. Dit word dan ook

weerspieël dat 81% van die respondente 'n graad of nagraadse of hoër diploma-kwalifikasie het. Dit is egter interessant dat 19% van die respondente slegs oor 'n diploma beskik en steeds 'n middelvlakbestuurspos beklee. 'n Moontlike rede vir dié toedrag van sake lê in die maatskappy se beleidswysigings wat eers die laaste paar jaar in werking getree het.

Kwalifikasie	Frekwensie	Persentasie
Std 10	-	
Nasionale Diploma	7	19%
Graad	18	47%
Nagraads/Hoër Diploma	13	34%
Totaal	38	100%

4.3 DATA-INSAMELING

Die data-insameling is gedoen deur gebruik te maak van die volgende meetinstrumente: kwantitatiewe meetinstrumente wat ses fortigene konstrakte meet, 'n biografiese vraelys en kwalitatiewe navorsing aan die hand van 'n onderhoud volgens die fenomenologiese model. Die totale steekproef van 38 het die kwantitatiewe meetinstrumente en die biografiese vraelys afgeneem. Vir die doeleindes van die kwalitatiewe navorsing is besluit om fenomenologiese onderhoude te voer met respondente wat uit dié steekproef getrek is. Dié steekproef is soos volg saamgestel: daar is besluit om onderhoude te voer met die vyf respondente wat die hoogste en dié vyf wat die laagste telling op die kwantitatiewe instrumente behaal het. Dit word as aanname aanvaar dat, sou 'n normale verspreiding uit die kwantitatiewe resultate verkry word, meer respondente nie noodwendig meer waarde sou toevoeg tot die kwalitatiewe navorsing nie.

4.3.1 DIE KWANTITATIEWE MEETINSTRUMENTE

Met verwysing na die eerste doelstelling van die empiriese studie, naamlik om te bepaal of daar individuele verskille is by middelvlakbestuurders in die staalbedryf in terme van hul tellings op die skale wat fortigene sterktes meet, is besluit om kwantitatiewe meetinstrumente te gebruik. Die biografiese vraelys is reeds bespreek. 'n Bespreking van die verskillende meetinstrumente kom vervolgens aan die beurt.

4.3.1.1 Lewensoriëntasievraelys of koherensiesinskaal : Antonovsky (1987)

- **Ontwikkeling en rasionaal van vraelys**

Die lewensoriëntasievraelys (LOV) van Antonovsky (1987) vorm die operasionalisering van sy *sense of coherence*-konstruk. Hierdie skaal meet die mate waartoe 'n persoon 'n deurdringende, blywende en dinamiese gevoel van sekerheid het dat:

- * die stimuli wat spruit uit interne en eksterne omgewings deur die loop van die lewe, gestruktureerd, voorspelbaar en verklaarbaar is (verstaanbaarheid/ "comprehensibility");
- * bronne beskikbaar, toeganklik en voldoende is om die eise wat die stimuli stel, te hanteer (beheerbaarheid/"manageability"); en
- * die lewe sinvol en vol geleenthede is en dat die stimuli beskou word as uitdagings en die moeite werd is om by betrokke te raak (sinvolheid/"meaningfulness")

Die oorspronklike proefpersone wat Antonovsky (1987) in die ontwikkeling van die lewensoriëntasievraelys gebruik het, was persone wat ten spyte van een of ander traumatiese lewenservaring, tog merkwaardig gesond bly funksioneer het. Van die 51 proefpersone was 18 ernstige gestremdes, elf het 'n geliefde aan die dood afgestaan, tien het moeilike ekonomiese tye beleef, agt was konsentrasiekampgevangenes en vier het pas van Rusland geïmmigreer. Die persone se ouderdomme het gewissel van 21 tot 91 jaar, en het ook vier tieners ingesluit. Dertig was mans en een-en-twintig was vroue (Antonovsky, 1987:65). 'n Onderliggende teoretiese konsep van koherensiesin is die globale oriëntasie daarvan in plaas van 'n respons op 'n spesifieke situasie. Hierdie aanname lei daartoe dat die vrae in die vraelys só gekies word dat dit 'n wye verskeidenheid stimuli of situasies dek. Die respondente is na afloop van die onderhoude gekategoriseer op 'n tienpuntskaal van 'n swak tot 'n sterk gevoel van koherensie. Die tegniek bekend as *Mapping Sentence for Questionnaire Design* is toegepas om te bepaal watter items in die lewensoriëntasievraelys (afgekort tot LOV) ingesluit moet word (Antonovsky, 1987:75-77).

- **Die aard, administrasie en interpretasie van vraelys**

Die LOV wat vir hierdie navorsing gebruik gaan word, bestaan uit 29 items wat in die drie komponente van koherensiesin verdeel is. Van die 29 items, meet 11 verstaanbaarheid, tien beheerbaarheid, en agt sinvolheid. Die itemvrae word op 'n sewepuntskaal beantwoord waarvan

slegs die ekstreme response op een en sewe as ankerpunte beskryf word. Slegs een antwoord per itemvraag moet gegee word waarin die respondent moet kies tot watter mate die stelling die beste op hom/haar van toepassing is.

Die vraelys kan individueel of in groepe afgeneem word en, hoewel daar geen tydsbeperking is nie, neem dit ongeveer 15 tot 20 minute om te voltooi. Die invulinstruksies is duidelik verstaanbaar en die vraelys is in Afrikaans en Engels beskikbaar.

Ook kan die vraelys met die hand nagesien word. Die eerste stap is om die 13 items (1, 4, 5, 6, 7, 11, 13, 14, 16, 20, 23, 25, 27) wat omgekeerd getel moet word, te bereken. Hierdie items is negatief geformuleer. Daarna kan die itemwaardes vir elke item op die sewepuntskaal gesommeer word vir 'n totaalstelling. Die drie komponente se subtellings kan soos volg bereken word:

- vir **verstaanbaarheid** kan die waarde van items 1, 3, 5, 10, 12, 15, 17, 19, 21, 24, en 26 bymekaargetel word;
- vir **beheerbaarheid** kan die waarde van items 2, 6, 9, 13, 18, 20, 23, 25, 27, en 29 bymekaargetel word; en
- vir **sinvolheid** kan die waarde van items 4, 7, 8, 11, 14, 16, 22, en 28 bymekaargetel word.

Die tellings op die LOV-skaal se strekwydte is van 29 tot 203 en 'n hoë telling dui op 'n sterk koherensiesin. 'n Persoon met 'n sterk koherensiesin is minder geneig om stresvolle situasies as 'n bedreiging en as angwekkend te ervaar as 'n persoon met 'n swak koherensiesin.

• **Betroubaarheid en geldigheid van die vraelys**

Antonovsky (1993:727) rapporteer dat die instrument internasionaal getoets is en dat die Cronbach alfa-koëffisiënt vir interne konsekwentheid gewissel het van 0,78 tot 0,93. Antonovsky (1987:82) noem dat 'n hoë interne konsekwentheid baie beduidend is veral as in ag geneem word dat dit by 'n verskeidenheid bevolkings, kulture en taalgroepe gevind is. Die toets-hertoets betroubaarheid in agt ondersoeke dui op korrelasies van 0,56 tot 0,97. Die interkorrelasie tussen die drie komponente wissel van 0,52 tot 0,72 (Frenz, Carey & Jorgensen, 1993:145). Die konstrukgeldigheid van die LOV wissel tussen 0,38 en 0,72. Antonovsky (1993:727) noem dat beskikbare publikasies oor die LOV oor die algemeen die geldigheid van die skaal ondersteun.

- **Motivering vir die gebruik van die vraelys**

Koherensiesin word as die sentrale konstruk vir salutogenese gesien. Aangesien salutogenese uit die salutogenese ontwikkel het, bly dit 'n relevante konstruk, spesifiek vir die doeleindes van hierdie studie. Verder is dit 'n betroubare en geldige instrument wat empiries reeds wyd getoets is oor geslags-, kulturele en sosiale klasgrense (Antonovsky, 1993:726). Daar bestaan empiriese bewyse dat daar 'n verband is tussen 'n sterk koherensiesin en coping te midde van stresvolle werksverwante situasies (Strümpfer, 1990:270; 1995:83). Vanweë die voorafgenoemde redes word dit beskou as 'n goeie instrument om middelvlakbestuurders se coping te midde van organisasieverandering te meet.

4.3.1.2 Vraelys om lokus van beheer te meet : Schepers (1995)

- **Ontwikkeling en rasionaal van die vraelys**

Die *lokus van beheer*-konstruk is deur Rotter geskep en het betrekking op 'n persoon se verwagting van versterking van sy/haar gedrag komende uit die sosiale omgewing. Konseptueel is die vraelys op die attribusieteorie en sosiale leerteorie gefundeer. Volgens Schepers (1995:4) is die grootste enkele probleem met Rotter se I-E Skaal die feit dat die gedwonge-keuse-itemformaat tot ipsatiewe meting lei. Schepers (1995:4) noem verdere beperkings van 'n ipsatiewe meting en voer aan dat dit nie geskik is om interindividuele verskille te bepaal nie en dat dit ook nie sonder meer aan itemontleding en faktorontleding onderwerp kan word nie. Schepers (1995:6) noem verskeie skale wat persone se interne en eksterne lokus van beheer meet, maar is van mening dat daar nie 'n enkele lokus van beheer-skaal bestaan wat nié aanvegbaar is nie. Gevolglik het hy 'n nuwe lokus van beheer meetinstrument vir studente en volwassenes daargestel.

Schepers het sy 65 items Lokus van Beheervraelys op 356 eerstejaaruniversiteitstudente toegepas. Hy het ander meetinstrumente, soos die Algemene Skolastiese Aanlegtoets, die Senior Aanlegtoets, die Sestien-persoonlikheidsfaktorvraelys, die Jung-Persoonlikheidsvraelys, die Persoonlike, Huislike, Sosiale en Formele Verhoudinge-vraelys, die Opname van Studiegewoontes en -houdings, die 19-Veld-belangstellingsvraelys en die Loopbaanontwikkelingsvraelys in die studie ingesluit om die korrelate van lokus van beheer te bepaal. 'n Faktorontleding en 'n tweede-ordefaktorontleding van die items is gedoen wat drie

faktore tot gevolg gehad het, naamlik outonomie, interne beheer en eksterne beheer. Hieruit is drie skale, te wete die Outonomieskaal, 'n Interne-beheerskaal en 'n Eksterne-beheerskaal gekonstrueer. Die aantal items is later uitgebrei na 80 om die betroubaarheid van die onderskeie skale te verhoog.

- **Die aard, administrasie en interpretasie van die vraelys**

Die vraelys bestaan uit 80 items wat op 'n sewepuntskaal beantwoord moet word. Slegs die ekstreme response op een en sewe word as ankerpunte beskryf. Die respondent moet elke item antwoord ten opsigte van die mate waartoe die faktor of omstandighede soos in die item beskryf, 'n invloed het op sy/haar gedrag het.

- **Betroubaarheid en geldigheid van die vraelys**

Deur middel van itemontleding is 'n betroubaarheid van 0,80 verkry. 'n Betekenisvolle korrelasie met die Senior Aanlegtoets (SAT), die 16-Persoonlikheidsfaktortoets, die 19-Veld-Belangstellingsvraelys en die Persoonlike, Huislike, Sosiale en Formele Vraelys bevestig die konstrugeldigheid van die Lokus van beheervraelys. 'n Cronbach-alfa-betroubaarheidskoëffisiënt van 0.854 vir Interne beheer, 0,869 vir Eksterne beheer en 0,862 vir Outonomie is verkry. Wat kriteria-verwante geldigheid betref is bevind dat die vraelys korreleer met 'n saamgestelde kriteria vir werksukses ($r = 0,62$) (Schepers, 1995: 1-29).

- **Motivering vir gebruik van die vraelys**

Vir die doeleindes van die empiriese gedeelte van dié navorsing is lokus van beheer 'n belangrike konstruk in die bestudering van individue se belewenis van verandering (kyk paragraaf 2.4.2). Voorkeur word aan Schepers se Lokus van beheervraelys gegee bo dié van Rotter aangesien die normatiewe aard daarvan dit meer leen vir statistiese faktorontledings as wat Rotter se ipsatiewe instrument dit doen. Daarbenewens is dié instrument spesifiek vir Suid Afrikaanse gebruik ontwikkel, wat die gebruik daarvan vir dié studie vergemaklik.

4.3.1.3 Vraelys waardeur persoonlike gehardheid getoets word - *Personal Views Survey* : Kobasa (1979)

- **Ontwikkeling en rasionaal van die vraelys**

Die *persoonlike gehardheidskonstruk* is spesifiek ontwikkel om te verklaar waarom sekere individue, ten spyte van hoë stresvlakke, steeds gesond bly (Manning, Williams & Wolfe, 1988:205). Die *Personal Views Survey* (PVS) is ontwikkel om die gehardheidskonstruk te operasionaliseer sodat die rol van transformasionele coping in die verhouding tussen stres en siekte beter verstaan kan word (Manning *et al.*, 1988:206).

Vorige navorsing oor die eienskappe van die persoonlike gehardheidskonstruk is met behulp van 19 verskillende instrumente gedoen (Funk, 1992:336). Hierdie instrumente kon egter nie daarin slaag om te onderskei tussen individue met hoë stresvlakke en dié met siekte nie en is later uitgeskakel as meetinstrumente vir die persoonlike gehardheidskonstruk. Volgens Wilmans (1995:73) is ses verskillende skale aanvanklik gebruik in die ontwikkeling van die 71-item *Unbridged Hardiness Scale* (UHS). Die 20-item *Abridged Hardiness Scale* (AHS) en die 360-item *Revised Hardiness Scale* (RHS) het later gevolg. Die Hardiness Institute het uiteindelik die 50-item *Personal Views Survey* (afgekort tot PVS) ontwikkel om hierdie instrumente te vervang en om verskeie probleme, voortspruitend uit die gebruik van die verskillende instrumente, uit te skakel.

Die PVS meet die mate waartoe die individu glo dat hy/sy die gebeure van sy/haar ervarings kan beïnvloed of beheer, die mate waartoe die individu verbind is tot sy/haar lewensaktiwiteite en die mate waartoe die individu verandering as 'n uitdaging sien. Sulke mense neig gesond te bly onder stresvolle omstandighede (Sullivan, 1993:1776).

- **Aard, administrasie en interpretasie van die vraelys**

Die PVS bestaan uit 50 items. Sewentien items meet kontrole, 15 items meet verbintenis en 18 items meet uitdaging. Elke vraag het vier moontlike antwoorde wat strek van 0 (glad nie waar nie) tot 3 (absoluut die waarheid). Die respondente word versoek om die vrae te antwoord op grond van hoe hulle op daardie spesifieke tydstip voel. Slegs een antwoord mag per vraag gegee

word. Alhoewel daar geen tydslimiet is nie, word die respondente versoek om nie te lank oor 'n vraag te sit en tob nie.

Die vraelys kan met die hand nagesien word. Die subtellings word soos volg bereken:

- Eerstens moet items 1, 2, 3, 4, 5, 22, 23, 24, 25, 26 en 27 omgekeer word sodat die hoogste telling 'n sterk **persoonlike gehardheid** uitdruk.
- Daarna word die waardes van items 3, 4, 5, 7, 10, 13, 16, 19, 22, 25, 28, 31, 34, 35, 42, 45 en 48 bymekaar getel om die telling vir **kontrole** te bereken.
- Die telling vir **verbintenis** word bereken deur items 1, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 38, 39, 44, 47 en 50 bymekaar te tel.
- Laastens word die telling vir **uitdaging** bereken deur items 2, 6, 9, 12, 15, 18, 21, 24, 27, 30, 33, 36, 37, 40, 41, 43, 46 en 49 bymekaar te tel.

'n Hoë telling dui op 'n geharde persoonlikheid en dien as voorspeller van die mate waartoe 'n individu stresvolle omstandighede kan hanteer en steeds gesond kan bly.

• **Betroubaarheid en geldigheid van die vraelys**

Volgens Kobasa (1979a:418-419) versag persoonlike gehardheid die stres-siekte verhouding betekenisvol. 'n Betekenisvolle korrelasie van 0.68 vir controle, 0.85 vir verbintenis en 0.70 vir uitdaging is gerapporteer (Kobasa 1982a:6).

Volgens Kobasa (1982a:6) toon die subskale van die PVS 'n betekenisvolle interne geldigheid van 0,70 vir controle, 0,85 vir verbintenis en 0,71 vir uitdaging. Die drie skale saam toon 'n stabiele korrelasie van 0,61 oor 'n vyfjaartydperk. Kravetz, Drory en Florian (1993:237) rapporteer dat die PVS genoegsame interne betroubaarheid en toets-hertoets stabiliteit toon.

• **Motivering vir gebruik van die vraelys**

Volgens Strümpfer (1995:83) is persoonlike gehardheid as konstruk, tesame met ander konstrakte wat in hierdie studie gebruik word, inherent deel van fortigenese. Vir die doeleindes van die empiriese studie word die drie subskale van die PVS as belangrik gereken om middelvlakbestuur se belewenis van organisasieverandering te bestudeer - spesifiek in terme van die effek van werk

en organisasieverandering op middelvlakbestuur en hul hantering van verandering (kyk paragrawe 3.3.2 en 3.3.3). Daarom word daar met dié empiriese navorsing beoog om met behulp van die PVS te bepaal hoe geharde persoonlikhede lei tot beter coping van organisasieverandering. Verder word die keuse van die PVS ondersteun deur gunstige betroubaarheids- en geldigheidstellings.

4.3.1.4 Selfbekwaamheidskaal : Sherer en Maddux (1982)

- **Ontwikkeling en rasionaal van die vraelys**

Volgens Bandura se selfbekwaamheidsteorie bepaal individue se persoonlike verwagtinge van selfbekwaamheid die aktiwiteite waarin hulle betrokke is, hoeveel moeite hulle sal doen en hoe lank hulle daarmee sal volhou ten spyte van teëspoed. Daarby word 'n sin van selfbekwaamheid wat verkry word uit die bemeestering van één situasie ook oorgedra na ander situasies (Van Eeden, 1996:126).

Sherer en Maddux het in 1982 die eerste *self-efficacy*-vraelys ontwikkel met die doel om 'n instrument daar te stel vir navorsingsdoeleindes, asook vir terapeutiese doeleindes waardeur die terapeut in staat gestel is om pasiënte se selfbekwaamheidsvlak te bepaal sodat behandeling daarvolgens aangepas kan word (Sherer & Maddux, 1982:664). Die vraelys is gebaseer op Bandura (1977) se *self-efficacy*-teorie.

Die selfbekwaamheidsvraelys meet die mate waartoe die respondent se algemene selfbekwaamheidsverwagtinge deur vorige ervarings beïnvloed is en ook die mate waartoe hy/sy die geneigdheid het om sukses toe te skryf aan eie vaardighede in plaas van toevalligheid of geluk.

- **Die aard, administrasie en interpretasie van die vraelys**

'n Selfbekwaamheidsvraelys met 36 items is deur 'n groep van 376 sielkunde studente voltooi. Response op elke item is op 'n 14-punt Likert skaal wat strek van 1 (verskil sterk) tot 7 (stem sterk saam) gedoen. Omgekeerde items is ook ingesluit. 'n Faktoranalise is gedoen waarna die aantal items verminder is tot 23. Die aangepaste skaal van 23 items is toe aan 'n nuwe groep van 298 studente versprei ten einde bevestiging te kry vir die vorige faktoranalise. Die

selfbekwaamheidsvraelys het twee subskale naamlik, algemene selfbekwaamheid en sosiale selfbekwaamheid. Vulleritems is ingebou en die skaal bestaan tans uit 27 items.

Die respondent dui op 'n sewepuntskaal aan die mate waartoe hy/sy saamstem of verskil met 'n aantal stellings oor houdings en gevoelens oor prestasie in 'n verskeidenheid van take. Die vraelys kan óf individueel, óf in groepe afgeneem word en instruksies is baie duidelik. 'n Hoë telling dui op hoë selfbekwaamheidsverwagtinge.

- **Betroubaarheid en geldigheid van die vraelys**

'n Cronbach-alfa-betroubaarheidskoëffisiënt van 0,86 is vir die Algemene Selfbekwaamheidskaal verkry (Sherer & Maddux, 1982:665). Hierdie resultate vergelyk gunstig met die alfa-waarde van 0,6 wat aanbeveel word vir skale wat vir basiese navorsing gebruik word. Konstruktugeldigheid is bepaal deur Pearson-korrelasies te bepaal tussen die Algemene Selfbekwaamheidsvraelys en ses ander persoonlikheidskale soos onder andere *Internal-External Control Scale* (Rotter, 1966), *Ego Strength Scale* (Barron, 1953), en die *Self-esteem Scale* (Rosenberg, 1965). Die kriteriumgeldigheid is ook bepaal.

- **Motivering vir gebruik van die vraelys**

Selfbekwaamheid fokus op coping en 'n hoë telling dui op suksesvolle coping (Antonovsky, 1991:69). Omdat verwagtinge van persoonlike bekwaamheid bepaal of 'n persoon coping-gedrag sal iniseer, moeite daarmee sal doen en daarmee sal volhou te midde van stresvolle omstandighede, is hierdie skaal belangrik in die bepaling van die wyse waarop middelvlakbestuurders met organisasieverandering cope.

Dié vraelys, wat relatief eenvoudig is om te voltooi en na te sien, gee 'n aanduiding van die teenwoordigheid of afwesigheid van selfbekwaamheidsverwagtinge en sal beduidend wees in die bepaling van die middelvlakbestuurder se vermoë om met stresvolle situasies te cope al dan nie. Om hierdie rede voldoen dit aan die kwantitatiewe doelstelling van die empiriese studie. Tydens die kwalitatiewe empiriese studie sal bepaal word of die teenwoordigheid van selfbekwaamheidsverwagtinge wel lei tot coping-gedrag binne organisasieverandering.

4.3.1.5 Selfkontrole skedule : Rosenbaum

- **Ontwikkeling en rasionaal van die skedule**

Learned resourcefulness word beskryf as die oortuiging, vaardighede en selfkontrolegedragsspatrone wat mense op informele wyses van geboorte af aanleer en wat aangewend word om die inmenging van interne gebeurtenisse op effektiewe prestasie te verminder. Verder is die mening dat individue verskil in die mate waartoe hulle oor die vermoë beskik en gewillig is om interne response soos emosies, pyn en denke te reguleer (Rosenbaum & Palmon, 1984:245). Op grond van dié aanname is die selfkontrole skedule (SKS) ontwikkel waardeur individue se selfkontrole gedrag gemeet kan word.

Die gedragsspatrone wat deur die selfkontrole skedule (afgekort tot SKS) gemeet word, sluit die volgende in (Rosenbaum en Jaffe, 1983:216):

- die gebruik van kennis en selfinstruksie om met emosionele en psigologiese response te cope;
- die aanwending van probleemoplossingstrategieë soos beplanning, probleemdefiniëring, evaluering van alternatiewe en die antisipering van gevolge;
- die vermoë om onmiddellike beloning uit te stel; en
- 'n algemene oortuiging van die eie vermoë om interne gebeurtenisse te reguleer.

- **Aard, administrasie en interpretasie van die skedule**

Die SKS bestaan uit 36 items waarvan twaalf verwys na die kontrole van emosionele en psigologiese sensasies, elf verwys na die respondent se geneigdheid om probleemoplossingstrategieë te gebruik, vier hou verband met die respondent se waargenome vermoë om onmiddellike beloning uit te stel en nege verteenwoordig algemene verwagtinge ten opsigte van selfbekwaamheid (Rosenbaum, 1980:112).

Die SKS kan op individuele wyse en in groepsverband afgeneem word. 'n Sespuntskaal wat strek van -3 tot +3 word gebruik. Die +3 dui op die mate waartoe die respondent die items evalueer as

uiters beskrywend van hom-/haarself, terwyl die -3 op die mate dui waartoe die respondent die item evalueer as uiters onbeskrywend van hom-/haarself. Daar is geen tydslimiet nie en slegs een antwoord mag per vraag verstrek word.

Die nasien van die SKS kan met die hand gedoen word. Eerstens moet elf van die items (4, 6, 8, 9, 14, 16, 18, 19, 21, 29, en 35) omgekeer word sodat die hoë telling altyd dui op sterk selfkontrole gedrag. Daarna word al die tellings bymekaargetel om die totale telling vir selfkontrole gedrag te kry (Rosenbaum, 1980:114). Hoe hoër die telling op die SKS, hoe sterker is 'n individu se geneigdheid om selfkontrole gedrag te demonstreer.

- **Betroubaarheid en geldigheid**

Meer as 600 respondente is in verskillende studies gebruik om die betroubaarheid van die SKS te bepaal (Rosenbaum *et al.*, 1983:218). Die toets-hertoets betroubaarheid het na vier weke aangedui dat die SKS redelik stabiel met verloop van tyd is ($r=0.96$). 'n Alfa-koëffisiënt is bereken op ses verskillende steekproewe en het gewissel van 0,78 tot 0,86, wat 'n aanduiding is van hoë interne konsekwentheid tussen die items. 'n Alfa-betroubaarheid van 0,82 is in Amerika verkry uit 'n studie wat op 1 000 voorgraadse studente gedoen is (Rosenbaum & Palmon, 1984:246).

Rosenbaum (1980:115) rapporteer dat die bepaling van die geldigheid van die SKS kompleks is as gevolg van die koverte aard van selfkontrole gedrag. Sulke gedragspatrone moet dikwels eerder afgelei word van individuele gedrag onder spesifieke omstandighede of van selfrapportering deur die individu. Die konvergerende en diskriminerende geldigheid is bepaal deur SKS-tellings te vergelyk met tellings verkry van bestaande skale soos onder andere Rotter se I-E skaal en die *Irrational Belief test* wat in 1968 deur Jarvis ontwikkel is. Die kriteria-verwante geldigheid is verkry deur die SKS-tellings te vergelyk met tellings van onafhanklike eksperimente wat nie betrokke was in die ontwikkeling van die SKS instrument nie. Rosenbaum en Ban-Ari (1985:201) spreek daarby hul tevredenheid met die geldigheid van die SKS-studies uit.

- **Motivering vir gebruik van die skedule**

Die feit dat individue wat hoë selfkontrole tellings het, 'n groter geneigdheid toon en bereid is om selfkontrole gedrag te openbaar sodat stresvolle faktore wat hul funksionering inhibeer, verminder kan word, is belangrik vir die doeleindes van hierdie empiriese studie. Dit hou verband met individue se coping-vaardighede en word as 'n ideale instrument beskou waardeur die mate waarin middelvlakbestuurders tydens organisasieverandering cope, te meet.

4.3.1.6 Waargenome sosiale ondersteuning/*Percieved social support*: Procidano en Heller

- **Ontwikkeling en rasionaal van die vraelys**

Die impetus vir die ontwikkeling van metodes waardeur die dimensies van sosiale verhoudings bepaal kon word, het ontstaan uit ondersoeke oor die nadelige gevolge van stresvolle lewensgebeure (Procidano & Heller, 1983:1). Ten spyte van die toenemende belangstelling in en ontwikkeling van sosiale ondersteuning as konsep, was die konstruk nog baie vaag. Die definisies en metingsmetodes was simplisties en is gedoen deur instrumente wat nie behoorlik gestandaardiseerd was nie (Procidano & Heller, 1983:2).

Die soeke na sosiale ondersteuning is die resultaat van evaluering dat daar 'n bedreiging is waarop gereageer moet word, dat inligting of hulp nodig word om die bedreiging te hanteer, en dat die hulp as beskikbaar in die ondersteuningstrukture binne die omgewing gesien word. Procidano en Heller (1983:2) onderskei tussen sosiale netwerk eienskappe en waargenome sosiale ondersteuning. Sosiale netwerke verwys na die sosiale skakeling wat deur die omgewing verskaf word, terwyl waargenome sosiale ondersteuning verwys na die impak wat hierdie netwerke op die individu het.

Die Waargenome sosiale ondersteuningvraelys (PSS) meet die mate waartoe 'n individu waarneem dat sy/haar behoeftes vir ondersteuning, inligting en terugvoering deur vriende (PSS-Fr) en deur familie (PSS-Fa) vervul word. Die PSS meet egter nie die mate waartoe ondersteuning deur die sosiale netwerke ervaar is nie (Procidano & Heller, 1983:2).

'n Voorlopige weergawe van die PSS wat bestaan het uit 35 items is aanvanklik ontwikkel. Daarna is dieselfde 35 items in 'n opeenvolgende studie gebruik, maar is hulle gedupliseer met

betrekking tot vriende en familie. Die 35 items is gereduseer tot uiteindelik 20 items elk vir die PSS-Fr- en die PSS-Fa-skaal.

- **Die aard, administrasie en interpretasie van die vraelys**

Elkeen van die 20 items vir die PSS-Fr- en die PSS-Fa-skaal is 'n verklarende stelling waarop die respondent “Ja”, “Nee” of “Weet nie” moet antwoord. Aan elke respons wat dui op sosiale ondersteuning word 'n +1 toegeken. Die totale telling kan wissel van 0 (wat dui op geen sosiale ondersteuning nie) tot 20 (wat dui op maksimum sosiale ondersteuning soos verskaf deur familie of vriende). Die “Weet nie”-kategorie word nie in berekening gebring nie.

- **Betroubaarheid en geldigheid van die vraelys**

Die toets-hertoets betroubaarheid vir die aanvanklike vraelys waarvan die tydsinterval een maand was, was 0,83 en die interne konsekwentheid was 0,90. Volgens Procidano en Heller (1983:4) het die PSS-Fr-skaal en die PSS-Fa-skaal van die tweede weergawe onderskeidelik 'n alfa-koëffisiënt van 0,88 en 0,90 asook korrelasies van 0,40 ($p < 0,002$) en 0,35 ($p < 0,005$) met 'n meting van sosiale bekwaamheid (California Psychological Inventory Scales) getoon.

Die skrywers meen dat die PSS-skale interne konsekwentheid het en dat die konstrukgeldigheid van die meetinstrument bevestig word deurdat dit beduidend met toepaslike meetinstrumente soos metings van lewensgebeure, ondersteuningsnetwerke, simptome, sosiale bekwaamheid en ander individuele persoonlikheidstreke korreleer, dog dat dit duidelik verskillende eienskappe meet (Procidano & Heller, 1983:4).

- **Motivering vir gebruik van die vraelys**

Heller en Swindle (soos aangehaal deur Procidano & Heller, 1983:2) is van mening dat die persepsie van sosiale ondersteuning 'n rol speel in 'n individu se evaluering van en coping met stresvolle situasies. Omdat dié instrument slegs die individu se persepsie van die beskikbaarheid van sosiale ondersteuning meet, is dit belangrik om 'n kwalitatiewe meetinstrument te gebruik waardeur bepaal word tot watter mate sosiale ondersteuning wel ervaar is. Hierdie saak word verder gemotiveer omdat sosiale ondersteuning as 'n belangrike eksterne coping-hulpbron beskou

word. Aangesien al die ander instrumente gerig is op die meting van interne coping-hulpbronne, het die navorser dit goed gedink om hierdie instrument in te sluit by die empiriese studie. Die PSS word dus beskou as 'n ideale instrument om middelvlakbestuurders se coping met verandering te meet.

Die resultate van die kwantitatiewe data sal in Hoofstuk 5 gerapporteer word.

4.3.2 KWALITATIEWE NAVORSING : FENOMENOLOGIESE ONDERHOUD

Met verwysing na die tweede doelstelling van die empiriese studie, naamlik om te bepaal of daar verskille bestaan tussen middelvlakbestuurders met hoë fortigene konstruktellings en middelvlakbestuurders met lae fortigene konstruktellings ten opsigte van hul hantering van verandering, word die onderhoud wat gebaseer is op die fenomenologiese paradigma as kwalitatiewe meetinstrument gebruik. Dié onderhoud word vervolgens bespreek.

- **Ontwikkeling en rasionaal van die fenomenologiese onderhoud**

Die fenomenologiese onderhoud word gegrondves in die anti-positivistiese benadering wat psigologie definieer as die studie van menslike ervaring en belewing. Volgens die fenomenoloog is die mens onlosmaaklik verbonde aan sy/haar omgewing sodat die navorser en die nagevorsde 'n koherente eenheid vorm (Huysamen, 1993:18). Die fenomenologiese metode is 'n induktiewe, beskrywende navorsingsmetode waar die mens in sy totaliteit en in sy ervaringsveld bestudeer word. 'n Belangrike vertrekpunt is dat die navorser die fenomeen sonder voorafopgestelde verwagtinge bestudeer en dat data verstaan word vanuit die deelnemer se oogpunt (Moustakas, 1994:11).

Vir die doeleindes van dié studie is die fenomeen die middelvlakbestuur se belewenis van organisasieverandering. Aangesien die kwantitatiewe resultate slegs onderskei tussen die hoë en lae aanwesigheid van fortigene sterktes, wil die navorser met die kwalitatiewe onderhoud die proefpersone se werklike belewenis van organisasieverandering probeer verstaan. Daarby is dit voor die hand liggend dat organisasieverandering verskeie emosionele, kognitiewe en gedragsreaksies by die individu veroorsaak (kyk paragraaf 3.2.6). Hierdie reaksie bring daarom mee dat sekere inligting van só 'n sensitiewe aard is dat die proefpersoon dit nie gemaklik en

gewillig op 'n direkte wyse sal wil weergee nie. Verder kan al die gevolge van organisasieverandering nie kwantitatief gemeet word nie. Die doel van die fenomenologiese onderhoud is daarom om die belewenis van middelvlakbestuurders oor organisasieverandering op 'n ongestruktureerde en betroubare wyse vas te lê

Alvorens die sentrale vraag vir die onderhoud geformuleer kon word, het die navorser eers 'n uitgebreide literatuurstudie gedoen oor die volgende sentrale konsepte: *fortigenese*, *coping*, *organisasieverandering* en *middelvlakbestuur*. Teen die agtergrond van hierdie teoretiese aspekte is toe 'n vraag geformuleer. Die vraag is, by wyse van 'n loodsondersoek, getoets met verskeie persone ten einde te verseker dat dit die gewenste inligting na vore sal kan bring. Volgens Huysamen (1993:178) sal die ongestruktureerde onderhoudvoerder slegs die algemene tema waaroor gesels moet word suggereer en verdere vrae stel wat voortvloei uit die spontane ontwikkeling van die interaksie tussen die onderhoudvoerder en die proefpersoon. Die algemene sentrale vraag van die fenomenologiese onderhoud is, vir die doeleindes van dié studie, soos volg geformuleer:

In jou hoedanigheid as middelvlakbestuurder, vertel vir my hoe jy op hierdie stadium die verandering persoonlik beleef.

Volgens Moustakas (1994:105) moet die menswetenskaplike navorsingsvraag voldoen aan die volgende vereistes: Dit moet:

- daarna streef om die essensie van die betekenis van die menslike belewing bloot te lê;
- die kwalitatiewe eerder as die kwantitatiewe gedrag en belewenis blootlê;
- die proefpersoon (persoon met wie die onderhoud gevoer word) persoonlik (in totaliteit) en met passie betrek;
- nie daarop uit wees om kousale verbande te bepaal nie; en
- daarop ingestel wees om omvattende, omsigtige beskrywings van belewings duidelik en akkuraat daar te stel, eerder as om te fokus op metings en skale.

- **Administrasie, analisering en interpretasie van die fenomenologiese onderhoud**

Die volgende stappe word gevolg in die administrasie van die fenomenologiese onderhoud:

- 'n Onderhoudskedule word aanvanklik opgestel waarvolgens elke proefpersoon persoonlik gekontak en reëlins getref word ten opsigte van 'n geleë tyd en geskikte plek vir die onderhoud.
- Die werklike onderhoud word begin met algemene vrae met die doel om 'n ontspanne atmosfeer te skep. Daarna bespreek die onderhoudvoerder kortliks die doel van die onderhoud, in dié geval om die respondent se respons te hoor oor hoe hy/sy die organisasieverandering wat tans in die maatskappy gebeur persoonlik beleef. Die proefpersoon se goedkeuring om 'n bandopname van die onderhoud te maak asook om aantekeninge tydens die onderhoud te maak, word gewoonlik op dié stadium verkry. Ook word die vertroulikheidsaspek van die onderhoud en die inligting op dié stadium sterk beklemtoon.
- Vervolgens word die algemene sentrale vraag gevra. Rothmann (1997:62) wys daarop dat dit dikwels nodig is om duideliker inligting rakende die agtergrond van die vraag te verskaf. Indien nodig, sal die vraag verder toegelig word deur belewenisse te definieer in terme van emosionele, kognitiewe en gedragsaspekte rondom die veranderinge. Die navorser hoop om inligting te kry oor hóé die verandering op die proefpersoon impakteer en hoe daarop gereageer word.
- Volgens die nie-direktiewe onderhoudsmetode, maak die onderhoudvoerder gebruik van opsommings, refleksies, stimulering, verheldering en aanmoediging tydens die gesprek.
- Tesame met die bandopname maak die onderhoudvoerder gewoonlik ook aantekeninge van die nie-verbale gedrag van die proefpersoon.
- Die onderhoud sal beëindig word wanneer dit duidelik word dat die onderwerp uitgeput is of wanneer dit duidelik word dat die proefpersoon begin om inligting te herhaal of wanneer dit duidelik is dat die proefpersoon nie bereid is om meer inligting te verskaf nie.

Vanuit teoretiese raamwerk stel Moustakas (1994:118) voor dat die volgende stappe gevolg word tydens die analisering van die onderhoude:

- Transkribeer die onderhoude,
- bestudeer die transkripsies,
- die “horisontale” beskouing van die verskillende onderwerpe - met ander woorde alle onderwerpe wat ter sprake gekom het, word gelyk van waarde geag;
- die saamgroepering van die “horisontale” stellings in gemeenskaplike kategorieë of onderwerpe en die verwydering van herhalende temas;
- die ontwikkeling van beskrywings van die ondervindings deur gebruik te maak van die gegroepeerde stellings;
- die ontwikkeling van gestruktureerde beskrywings wat weer geïntegreer word in die betekenis en essensie van die fenomeen.

Die analisering en interpretasie van die data sal volledig bespreek word onder punt 4.4 as deel van die dataverwerking en statistiese prosedures.

• **Betroubaarheid en geldigheid van die fenomenologiese onderhoud**

Volgens Kerlinger (1986:440) en Mouton en Marais (1993:81) word die betroubaarheid van ‘n onderhoud beïnvloed deur vier veranderlikes, naamlik die navorser (onderhoudvoerder) self, die deelnemer aan die onderhoude, die meetinstrument en die navorsingskonteks. Ten einde die betroubaarheid van dié meetinstrument te bevorder, is die navorser-, subjek-, meetinstrument- en kontekseffekte duidelik op die volgende wyses vir hierdie studie verreken (vergelyk Mouton & Marais, 1993:83-92):

Met betrekking tot die **onderhoudvoerder** word betroubaarheid verhoog as gevolg van die feit dat die navorser opgelei is in die tegnieke van nie-direktiewe onderhoudvoering en ook deurdat die navorser die onderhoudproses ingeoefen het om te verseker dat die vrae nie dubbelsinnig en bevooroordeeld is nie.

Alhoewel van die **deelnemers** aan die onderhoude aan die navorser bekend mag wees, poog die onderhoudvoerder sover as moontlik om ‘n atmosfeer van vertrouwe en vertroulikheid daar te stel.

Die onderhoudvoerder is ook sensitief vir aanduidings dat die proefpersoon poog om gedrag te openbaar wat hy/sy glo die onderhoudvoerder graag sal wil hê.

Om die betroubaarheid van die **meetinstrument** te verhoog, word die hoeveelheid vrae beperk om te vermy dat die deelnemer 'n spesifieke rol aanneem wat hy/sy mag dink die onderhoudvoerder sal wil hê hy/sy moet aanneem. Oop-einde vrae is so ver moontlik gebruik om te verseker dat die deelnemer nie tot spesifieke antwoorde geforseer word nie maar die vryheid het om sy/haar ervaring van die fenomeen uit te druk. Die navorser openbaar ook op geen stadium haar eie opinies, oortuigings en ervarings wat die proefpersoon se response moontlik kan beïnvloed nie.

Met verwysing tot die **navorsingskonteks** word die onderhoud só geskeduleer dat dit binne 'n tidsraamwerk van twee tot drie weke plaasvind. Elke proefpersoon se konsensus word ook verkry ten opsigte van die plek van onderhoudvoering sodat dit vir albei partye gemaklik is.

Woods en Catanzaro (1988:136-137) stel kontroles voor om die geldigheid van kwalitatiewe studies te verseker. Die volgende kontroles is van toepassing vir dié studie:

- Identifiseer die veranderinge wat herhalend en siklies van aard is as bronne van verandering veral indien die inligting met verloop van tyd ingewin word.
- Gebruik substansiële en teoretiese kodering ten einde response te analiseer.
- Vergelyk dit daarna met teorieë en analitiese modelle wat in die vakliteratuur aangetref word.
- Doen, op voortgaande basis vergelykende analise en geldigheidstoetse met die deelnemers.
- Werf deelnemers wat voldoen aan die steekproefkriteria.
- Bevraagteken algemene betekenis, gebruik diskrepansanalises en vergelyk data van verskillende steekproefkategorieë.
- Moedig die deelnemers aan as kenners oor die navorsingsonderwerp.

In die bespreking van die ontwikkeling en administrasie van die onderhoud is genoem dat moeite gedoen word om te verseker dat die deelnemer nie gelei word om op 'n sekere wyse te reageer op die vrae nie. Die onderhoud word ook vir gesigsgeldigheid getoets deurdat die navorser eers die onderhoud met 'n respondēt, wat nie binne die twee groepe val, deurgewerk het. Soos reeds in die interpretasie van die resultate aangedui is, is verwys na die gebruikmaking van ander partye in

die ontleding van die inhoudelike aspek van die onderhoud. Verder is die data vergelyk met die tipe coping-hulpbronne en coping-strategieë soos in die literatuurstudie bespreek is.

- **Motivering vir gebruik van die fenomenologiese onderhoud**

Die eerste motivering vir die gebruik van die fenomenologiese onderhoud is om kwalitatiewe data in te samel van proefpersone met hoë fortigene sterktes, teenoor dié met lae fortigene sterktes se belewenis van organisasieverandering. Spesifieke aandag word gegee aan die coping-strategieë en -hulpbronne waaroor hulle beskik en wat hulle gebruik. Uiteindelik word dié data geverifieer met die profile van tipiese copers en nie-copers soos uit die vakliteratuur na vore kom. Tweedens het die fenomenologiese onderhoud verder ten doel om die betroubaarheid en geldigheid van die studie te verhoog aangesien die responskoers relatief laag was.

4.4 DATAVERWERKING EN STATISTIESE PROSEDURES

4.4.1 KWANTITATIEWE ANALISE

Soos in Hoofstuk 1 genoem, is die empiriese vertrekpunt van die studie die individu - spesifiek die middelvlakbestuurder - se hantering van organisasieverandering wat psigometries bepaal kan word deur gebruik te maak van gestandaardiseerde instrumente. Die dataverwerking en statistiese prosedures wat gebruik is in die analise van die ses kwantitatiewe meetinstrumente wat in paragraaf 4.3.1 aan die orde gekom het, word vervolgens bespreek.

Die ses instrumente is eers individueel nagesien. Daar is gepoog om met die hulp van die verkreeë tellings die steekproef van 38 te verdeel in twee kleiner steekproewe waar die een groep individue persone verteenwoordig wat oor sterker fortigene sterktes beskik en die ander groep dié wat oor swakker fortigene sterktes beskik. Aangesien elk van die ses instrumente verskillende rekeningkundige gemiddeldes en standaardafwykings het, moet die tellings gestandaardiseer word om dieselfde rekeningkundige gemiddelde en standaardafwyking te hê sodat die instrumente met mekaar vergelyk kan word. In dié geval is die bekende stanage-skaal met 'n gemiddelde van vyf en 'n standaardafwyking van twee gebruik. Die tellings kan geïnterpreteer word waar 'n stanage van nege dui op 'n sterk fortigene konstruk, terwyl een op 'n swak fortigene konstruk dui.

Die volgende stap was om die gemiddelde telling van die ses instrumente vir elke respondent te bepaal. Dit is gedoen deur die stanegewaardes van die ses instrumente bymekaar te tel en deur ses te deel.

Laastens is die respondente in rangorde van hoog na laag geplaas volgens elkeen se gemiddelde telling. Vervolgens kon die vyf respondente met die hoogste fortigene konstruktellings en die vyf met die laagste fortigene konstruktelliings geïdentifiseer word.

'n Nie-parametriese toets is ook gebruik vir die doeleindes van statistiese verwerkings aangesien die aanname gemaak is dat die twee kleiner steekproewe nie noodwendig uit 'n normaalverspreide populasie getrek is nie. Volgens Kerlinger (1986: 266-271) word nie-parametriese of distribusievrye statistiese toetse gebruik op grond van die volgende aannames: dat die populasie nie normaal is nie, dat die binnegroep variansie nie homogeen is nie en dat met nominale of ordinale data gewerk word waarvan die intervale tussen die tellings nie gelyk is nie.

Die Wilcoxon-toets is geskik om te gebruik waar die twee onafhanklike steekproewe vanaf dieselfde populasie afkomstig is en bepaal die beduidende verskille tussen die som van die rangwaardes van die betrokke gevalle.

4.4.2 KWALITATIEWE ANALISE

Vervolgens kom die analise en verwerking van die kwalitatiewe aan die orde. Nadat die onderhoude getranskribeer is, is die kwalitatiewe data aan die hand van die riglyne van Miles en Huberman (1994:10-12) geanaliseer. Dié proses behels drie opeenvolgende fases, naamlik datavermindering, datavertoning (rapportering), en gevolgtrekkings en bevestiging (bespreking).

Datavermindering dui op die proses waar die veldnotas (rou data) getransformeer word tot 'n transkripsiesamevatting deur gebruik te maak van seleksie, fokus en vereenvoudings (Miles & Huberman, 1994:10). Datatransformering word gedoen deur die identifisering van temas, groepering van data en die skryf van opsommings.

Miles en Huberman (1994:11) beskryf datavermindering as 'n vorm van analise wat data op só 'n wyse verskerp, sorteer, verwerp en organiseer dat "finale" gevolgtrekkings gemaak en geverifieer kan word.

In Hoofstuk 5 word data vertoon wat verkry is van 'n uitgebreide inhoudbeskrywing (Miles & Huberman, 1994:11) onder die opskrif "Rapportering". Dit word gevolg deur die interpretasie en bespreking van gerapporteerde data. Die databevestiging is gedoen deur gebruik te maak van die model wat deur Miles en Huberman (1994:41) voorgestel word. Dit behels die koppeling van kwantitatiewe en kwalitatiewe data ten einde die volgende doele te bereik: eerstens om bevestiging te verkry deur sogenaamde *triangulasie* (die kombinasie van kwalitatiewe en kwantitatiewe data), tweedens om die analise só uit te brei dat duideliker en 'n hoër kwaliteit resultate verkry kan word; en derdens om nuwe idees en denke deur paradokse te verseker.

Hierdie fase van databevestiging deur die koppeling van kwantitatiewe en kwalitatiewe data het by data-analise 'n waardevolle bydrae gelewer ten opsigte interpretasies, validering en uitklaring van resultate, sowel as die versterking en hersiening van die teorie, soos dit deur Miles en Huberman (1994) aangedui is. In dié ondersoek word die vraelysresultate (kwantitatief) dus ondersteunend tot die onderhoudresultate (kwalitatief) gebruik. Daarby steun hierdie navorsing primêr op kwalitatief-gefundeerde gevolgtrekkings, gegrond op fenomenologiese wetenskaplike beginsels. Dit is dus belangrik om daarop te let dat die verwerkings wat gedoen is op grond van die vraelyste aanvullend was tot die kwalitatiewe data, en van toepassing is op die steekproef vir die navorsing ($N = 38$). Die gevolgtrekking en finale interpretasie van die verkreeë data volg in Hoofstuk 6.

4.5 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die navorsingsmetode aan die hand van die steekproefseleksie, data-insamelingsprosedure en data-verwerkingsmetode bespreek. Hoofstuk 5 behandel vervolgens die resultate wat voortgespruit het uit die genoemde navorsingsmetode, wat ten doel het om die empiriese navorsingsdoelstellings te bereik.

HOOFSTUK 5

RESULTATE

In hierdie hoofstuk word die empiriese navorsingsvrae beantwoord. Eerstens sal die kwantitatiewe resultate gerapporteer word, dan die kwalitatiewe resultate en laastens sal die kwantitatiewe en kwalitatiewe resultate geïntegreer en geïnterpreteer word sodat die gevolgtrekkings in Hoofstuk 6 bespreek kan word.

5.1 KWANTITATIEWE RESULTATE

Die kwantitatiewe resultate word vervolgens bespreek om die eerste empiriese navorsingsdoelstelling naamlik, om te bepaal of daar verskille bestaan tussen middelvlakbestuurders met hoë fortigene konstruktellings en middelvlakbestuurders wat lae fortigene konstruktellings het ten opsigte van hul belewenis en hantering van verandering te adresseer. Alvorens die kwantitatiewe resultate gerapporteer word sal die biografiese inligting van die vyf persone met hoogste fortigene konstruktelling en die vyf met die laagste fortigene konstruktelling eers gerapporteer word.

5.1.1 BIOGRAFIESE RESULTATE

- Al tien respondente is wit waarvan agt mans is en twee dames. Agt van die respondente is getroud, terwyl een geskei is en die ander een ongetroud is.
- Die ouderdom van die steekproef het gewissel van 25 tot 54 jaar waarvan twee van die respondente 50 jaar en ouer is.
- Die moedertaal van agt van die respondente is Afrikaans, een s'n is Engels en een s'n 'n taal anders as Afrikaans of Engels.
- Die respondente is relatief verteenwoordigend van al die verskillende departemente in die maatskappy en is werksaam in die Produksie afdelings asook die Dienste afdelings.
- Drie respondente beskik oor 'n Nasionale Diploma-kwalifikasie, vyf oor 'n graad-kwalifikasie en twee oor 'n nagraadse of hoër diploma-kwalifikasie.

- Drie respondente is langer as nege jaar in 'n bestuurspos. Die ander sewe minder as nege jaar.
- Twee respondente het langer as 20 jaar diens by die maatskappy. Ses respondente se diensjare val in die kategorie 10 – 19 jaar, terwyl twee minder as tien jaar diens het.

5.1.2 KWANTITATIEWE RESULTATE

Die ses meetinstrumente soos in 4.3.1 bespreek is, is gebruik om die verskille tussen middelvlakbestuurders in die staalbedryf in terme van hul fortigene sterktes te meet. Die resultate word as volg gerapporteer:

5.1.2.1 Rekeningkundige gemiddelde en standaardafwyking van die ses instrumente

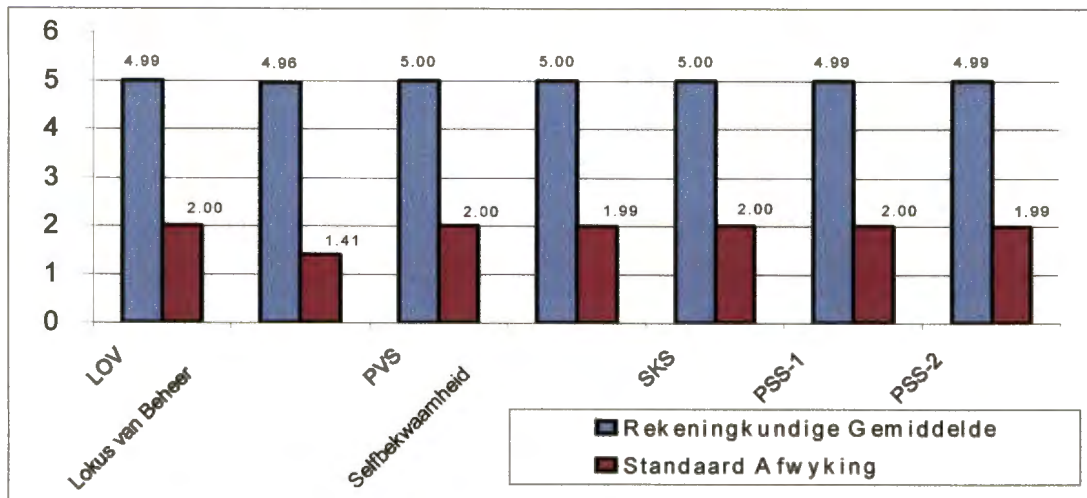
Aangesien die ses instrumente verskillende rekeningkundige gemiddeldes en standaardafwykings het, is die tellings gestandaardiseer om dieselfde rekeningkundige gemiddelde en standaardafwyking te hê ten einde die instrumente met mekaar vergelykbaar te maak. Die bekende staneege-skaal met 'n gemiddelde van vyf en 'n standaardafwyking van twee is gebruik. Die tellings kan geïnterpreteer word waar 'n staneege van nege dui op 'n sterk fortigene konstruksie en een op 'n swak fortigene konstruksie.

Tabel 5.1 Rekeningkundige gemiddelde en standaardafwyking van die ses instrumente

Veranderlike	N	Rekeningkundige Gemiddelde	Standaard Afwyking	Minimum Waardes	Maksimum Waardes
LOV	38	4.99	2	0.20	8.72
Lokus van Beheer	38	4.96	1.41	1.73	8.52
PVS	38	5	2	0.26	9.43
Selfbekwaamheid	38	5	1.99	0.81	9.16
SKS	38	5	2	-2.70	8.57
PSS-1	38	4.99	2	0.72	7.82
PSS-2	38	4.99	1.99	0.30	7.52

Bogenoemde tabel kan grafies soos volg voorgestel word:

Figuur 5.1 'n Vergelyking van die rekeningkundige gemiddelde en standaardafwyking van die ses instrumente



5.1.2.2 Gemiddelde staneege tellings van die ses instrumente

Die gemiddelde telling van die ses instrumente vir elke respondent is bepaal deur die staneege waardes van die ses instrumente bymekaar te tel en te deel deur ses.

Tabel 5.2 Gemiddelde staneege tellings van die ses instrumente

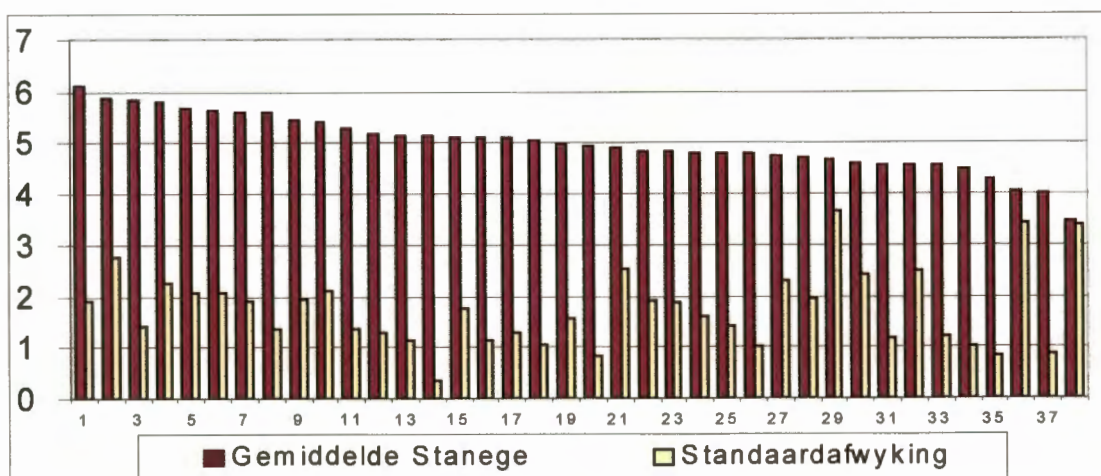
Respondent	Gemiddelde Staneege	Standaardafwyking
38	6.11	1.89
18*	5.89	2.75
23	5.85	1.40
8	5.78	2.26
34	5.67	2.05
27	5.65	2.06
26	5.61	1.89
35	5.61	1.38
25	5.43	1.96
17	5.39	2.10
16	5.28	1.38
14	5.18	1.29
28	5.14	1.13
6	5.13	0.36
5	5.11	1.75
10	5.09	1.11

29	5.09	1.27
12	5.04	1.05
31	4.99	1.56
1	4.95	0.83
33	4.89	2.54
3	4.83	1.89
20	4.82	1.85
2	4.80	1.61
15	4.80	1.39
36	4.78	1.02
37	4.75	2.30
9	4.71	1.95
11	4.66	3.67
7	4.59	2.42
19	4.56	1.17
22	4.55	2.49
30	4.54	1.21
13	4.49	1.02
21	4.28	0.82
32	4.06	3.41
4	4.01	0.84
24	3.48	3.38

*Respondent 18 het ten tye van die data-insameling bedank.

Die resultate vir die ses instrumente van die 38 respondente lyk grafies as volg:

Figuur 5.2 Opsomming van die bevindinge ten opsigte van die gemiddelde stanee en standaardafwyking van die 38 respondente vir die ses instrumente



5.1.2.3 Resultate van Wilcoxon Nie-Parametriese Toets

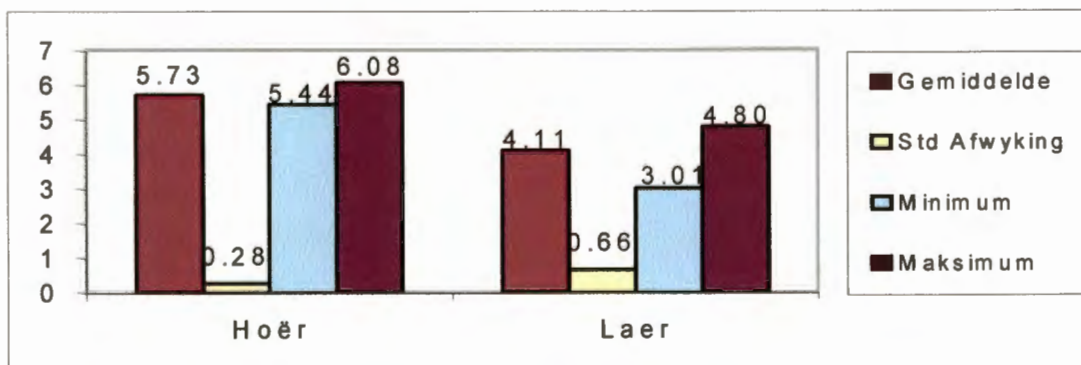
Soos bespreek in 4.4.1 is die Wilcoxon nie-parametriese toets gebruik om die beduidende verskille tussen die som van die rangwaardes van die twee groepe te bepaal. Die resultate word vervolgens gerapporteer.

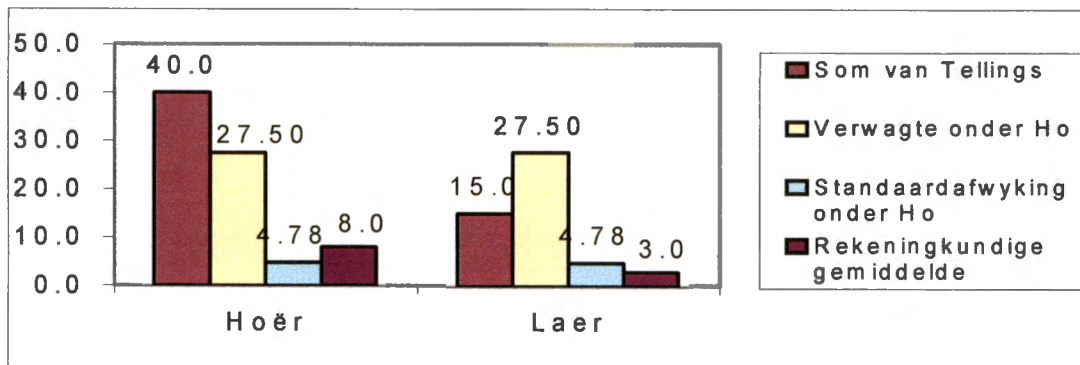
Tabel 5.3 Resultate van die Wilcoxon Nie-Parametriese Toets

Veranderlike : Gemiddelde staneege					
Groep	N	Gemiddelde	Std Afwyking	Minimum	Maksimum
Hoër	5	5.73	0.28	5.44	6.08
Laer	5	4.11	0.66	3.01	4.80
Wilcoxon tellings vir die veranderlike gemiddelde staneege					
Groep	N	Som van Tellings	Verwagte onder Ho	Standaardafwyking onder Ho	Rekeningkundige gemiddelde
Hoër	5	40.0	27.50	4.78	8.0
Laer	5	15.0	27.50	4.78	3.0

Verskille tussen die twee groepe by $\text{Prof} > |Z| = 0.0122$ is statisties beduidend op 'n 0.5 beduidendheidsvlak.

Figuur 5.3 Resultate van die Wilcoxon Nie-Parametriese toets





Met verwysing na die empiriese doelstellings (4.1) is die eerste doestelling, naamlik om te bepaal of daar individuele verskille is by middelvlakbestuurders in die staalbedryf in terme van hul tellings op die skale wat fortigene sterktes meet, bereik.

5.2 KWALITATIEWE RESULTATE

Die tweede empiriese doelstelling, naamlik om te bepaal of daar verskille bestaan tussen middelvlakbestuurders met hoë fortigene konstruktellings en middelvlakbestuurders wat lae fortigene konstruktelling het ten opsigte van hul belewenis en hantering van verandering word vervolgens behandel.

Die resultate van die fenomenologiese onderhoude sal gerapporteer deur eerstens 'n kort opsomming van elke onderhoud te gee waarna geïdentifiseerde temas met aanhalings as ondersteuning gerapporteer en bespreek sal word. Die twee groepe sal dan vergelyk word teenoor die temas soos bevind in die onderhoude ten einde die groepe se belewenis en hantering van organisasie verandering te vergelyk en te bespreek. Die kwalitatiewe resultate sal ook geïntegreer word met die fortigene konstrukte soos gemeet deur die vraelyste as “bevestiging” van die temas vanuit 'n fortigene paradigma soos in die literatuur hoofstukke gekonseptualiseer is.

5.2.1 INDIVIDUELE ONDERHOUDRESULTATE

'n Opsommende weergawe van die onderhoude van die vyf respondente met die hoogste fortigene konstruktellings word eers gerapporteer en daarna die van die vyf respondente met die laagste fortigene konstruktellings. Die doel van die opsommings is om die temas wat

geïdentifiseer is uit te lig. Hierdie temas sal kursief geskryf word ten einde herkenning te vergemaklik. Soos genoem is het een van die vyf respondente met die hoë fortigene konstruktellings gedurende die data-insamelingsproses sy diens beëindig. Gevolglik is die individu met die sesde hoogste telling genader vir die onderhoudgedeelte van die data-insameling. Twee onderhoude elk van die respondente met hoë fortigene konstruktellings en met lae fortigene konstruktellings word as Bylae A aangeheg. Let wel, hierdie onderhoude is volgens voorgeskrewe riglyne vir die analisering van fenomenologiese onderhoude, verbatim getranskibreer. Dit word in getranskibreerde formaat gepubliseer en is gevolglik nie taalkundig versorg nie.

5.2.1.1 Rapportering

Respondent 38 (Stanege = 6.11) Aanvanklik is die indruk geskep dat die respondent die impak van die verandering blokkeer. Dit blyk egter later dat hy nie werklik apaties teenoor die verandering staan nie en dit onderdruk nie maar dat hy doelbewus besluit het om nie te veel daaroor te tob nie. Die gemaklikheid waarmee hy sy *gevoelens evalueer en verbaliseer* dui daarop dat hy in voeling met sy emosies is. Hy noem ook deurentyd verskeie voorbeelde van *konstruktiewe aksies* wat hy binne die werksomgewing asook in sy persoonlike lewe neem om by die veranderde situasies *aan te pas en beheer te neem* soos byvoorbeeld *prioritisering, delegering, selfbestuur en gebruik van gesinsondersteuning*. Verder toon hy *gemaklikheid met en aanpasbaarheid ten opsigte van die ongestruktureerdheid en onvoorspelbaarheid* van die verandering. Hy ervaar ambivalente gevoelens oor die verandering in die sin dat hy aan die een kant die *redes vir die verandering verstaan* asook die *uitdagings* daarin sien, maar aan die ander kant *onseker* is of die gewenste resulate bereik gaan word. Dit is egter duidelik dat hierdie vrees nie selfgesentreerd is nie en dat hy *nie persoonlik bedreig voel nie* maar dat dit eerder realistiese bekommernisse is. Nie te min blyk dit dat hy *betrokke* is by die verandering, *aktief deel neem* en glo dat hy in sy hoedanigheid wel 'n *bydrae kan lewer*.

Respondent 23 (Stanege = 5.85) Die respondent *verstaan die rasionaal* vir die verandering maar het definitiewe realistiese bekommernisse oor die veranderingsproses en die wyse waarop die verandering geïmplementeer word. Hy sien egter die *uitdagings en geleenthede* binne sy eie direkte omgewing en toon 'n *hoë vlak van energie en entoesiasme*. Vele voorbeelde van

inisiatief en probleemoplossende gedrag asook waar *hy op vorige suksesse bou* kom in die onderhoud voor. Hy toon *aanpasbaarheid en selfvertroue in sy eie vermoëns en waarde* om 'n verskil te kan maak. Dit lyk tog of hy hom *distansieer van die eise* wat die verandering aan die groter organisasie stel. Die respondent verwys vele kere na sy ouderdom (50 jaar) asook dat sy finansiële verpligtinge afgehandel is en dit lyk asof hy *verborgenheid in sy finansiële sekuriteit* vind. In sy eie woorde gee dit vir hom 'n gemaksone. Sy *gesinsondersteuning* is sterk asook sy *sosiale netwerke binne en buite die werksituasie*. Hy gebruik ook definitiewe meganismes om sy *werkslewe te skei van sy persoonlike lewe*. Die respondent voel egter *negatief teenoor bestuur en het nie baie vertroue* in hul besluite nie. Hy noem sy ongelukkigheid met die ondeurdagte en onkonsekwente besluite wat bestuur neem. Dit blyk ook dat hy 'n mate van *frustrasie ervaar oor middelvlakbestuur se beperkte gesag en besluitnemingsmagte* binne die organisasie. Oor die algemeen skeep hy die indruk dat hy *nie bekommerd of ongemaklik* is met die verandering of hoe dit hom persoonlik kan raak nie. Die respondent het sigbaar sy onderhoud geniet en die deurlopende gebruik van *humor* was opvallend.

Respondent 8 (Stanege = 5.78) Die respondent toon 'n besondere *hoë vlak van energie, entoesiasme en uithouvermoë* wat hy positief en aktief aanwend binne die verandering. Hy blyk ongeduldig en haastig te wees om sy bydrae te kan maak. Hy beleef die verandering as *positief en sinvol*. Hy *verstaan die rede vir die verandering*, beskou dit as 'n *uitdaging wat volop geleenthede skeep*. Hy noem ook dat *elke persoon 'n keuse het* wat om daarvan te maak. Hy is *betrokke* by die verandering en *doelgerig* in sy gedrag en *beheer* wat hy van die situasie neem. Hy toon 'n *sterk sin vir verantwoordelikheid en persoonlike opoffering*. Sy *selfvertroue in sy vermoëns en waarde* om 'n bydrae en 'n verskil te maak is opvallend. Hy verwys verskeie kere daarop dat *hy bou op vorige suksesse* en hy blyk baie *aanpasbaar* te wees. Hy ervaar die verandering nie as 'n bedreiging nie en fokus eerder sy energie om dinge te doen. Hy toon sterk *selfbestuurgedrag en selfdissipline* ten opsigte van sy eie welstand, byvoorbeeld *oefening, eetgewoontes en die beoefening van stokperdtjies*. Hy maak ook baie staat op verskeie *sosiale ondersteuningsnetwerke* binne sowel as buite die werkskonteks.

Respondent 34 (Stanege = 5.67) Die respondent toon dat sy heeltemal *in voeling is met haar gevoelens* en toon *insig in haar gedrag*. In so 'n mate dat sy *definitiewe aksies neem* om die

impak van die verandering te bestuur en te beheer. Sy sien die *verandering as nodig en dringend en besef ook die omvang en implikasies* daarvan op werknemers. Sy het egter realistiese bekommernisse oor die wyse waarop die verandering geïmplementeer word en beklemtoon dit deurlopend tydens die onderhoud. Sy ervaar die verandering nie persoonlik as 'n bedreiging nie en skryf dit toe aan haar *eie waarde en positiewe evaluering van haar vermoëns* asook aan haar geloof. Tog gebruik sy laasgenoemde nie as 'n maklike uitweg nie omdat sy sterk glo dat sy 'n *groot aandeel het in die bepaling van haar eie toekoms*. Sy neem besliste *verantwoordelikheid en daadwerklike aksies om beheer* van die situasie te neem en sien *geleenthede en uitdagings* in die verandering. Daar is egter tekens van *frustrasie*, veral teenoor bestuur as gevolg van die feit dat sy voel sy in haar hoedanigheid as middelvlakbestuurder nie ernstig opgeneem word nie en nie die *genoegsame gesag en mag het om beheer oor sekere situasies te hê* nie. Dit veroorsaak amper 'n gevoel van moedeloosheid by haar. Oor die algemeen toon sy 'n *hoë energievlak, doelgerigtheid en motivering* om resultate te bereik en verwys ook na waar sy *op vorige suksesse bou*. Haar *ondersteuningstrukture* is vir haar baie belangrik en as enkelouer is haar *lewe sterk georden rondom haar gesin en haar werk*. Sy is egter *aanpasbaar* by veranderende omstandighede. Sy toon ook die vermoë om *uit vorige ervarings te leer en vaardighede te ontwikkel* wat sy met sukses kan toepas in nuwe situasies, soos byvoorbeeld assertiwiteit. Sy is *positief oor verandering* in die algemeen en glo dat dit deel van die lewe is.

Respondent 27 (Stanege = 5.65) Die respondent *besef en ondersteun die nodigheid* vir die verandering. Tog ervaar hy *ongemak ten opsigte van sy eie gevoelens en die spanning* voortspruitend uit gevolge van die verandering op sy ondergeskiktes. Dit blyk egter dat hy probeer om *homself emosioneel daarvan te distansieer* omdat hy nie te veel oor sy gevoelens wil tob nie maar eerder *sy energie fokus op die dinge wat gedoen moet word*. Die respondent verwys ook telkens dat hy *naby aftree ouderdom* is en erken dat hy *nie aldag lus is vir al die veranderings* op sy ouderdom nie. Hy verwys byvoorbeeld dat hy eerder 'n dokument sal skryf en dit laat tik deur die sekretaresse as wat hy self dit tik omdat hy nie 'n tikster is nie en omdat hy net 'n rekenaar gebruik om die nodige te doen. Dit blyk dat die respondent al vir homself uitgemaak het dat die kanse goed is dat hy sy werk kan verloor as gevolg van die verandering. Hy noem dat hy dink aan sy toekoms buite die maatskappy maar is half tentatief in die sin dat hy *nog geen definitiewe besluite geneem* het nie. Mens kry die indruk dat hy half *fatalisties* wag dat

sy toekomsplanne deur ander, soos byvoorbeeld sy seun se eie toekomsplanne besluit sal word. Ten spyte van die onsekerheid rondom sy werk is dit opvallend dat hy 'n mate van *verborgenheid in sy finansiële situasie* vind (sy uitdienstredingspakket) en dit bring 'n mate van gerustheid by hom. Opsommend kan gesê word dat die temas wat in die respondent se onderhoud geïdentifiseer is grotendeels meer neig na die tipiese temas van 'n persoon wat lae fortigene tellings het.

Respondent 13 (Stanage = 4.49) Die respondent skep die indruk van *passiewe-aggressie*. Tydens die onderhoud het hy heeltyd probeer om sy *gevoelens oor die verandering te blokkeer*. Alhoewel hy sê hy *verstaan die redes* vir die verandering, dat hy dit beskou as 'n *goeie ding* en dat hy selfs 'n paar idees het, toon hy *geen tekens van definitiewe aksies* oor sy bydrae nie. Hy *kla* oor die werksdruk, prosesse en stelsels maar *neem nie inisiatief* om oplossings te genereer nie. Dit blyk dat hy geweldige *frustrasie* ervaar omdat dinge *buite sy beheer* is as gevolg van die sisteem en verwys telkens na "as hulledan sal" wat 'n aanduiding is van 'n *eksterne lokus* van kontrole. Die respondent blyk nie in staat te wees om hierdie frustrasie konstruktief te hanteer nie. Hy voel dat sy *professionele status as ingenieur nie erken word nie* en voel dat sy professionele posisie in 'n *meer formele gesagsposisie moet wees ten einde werklik 'n verskil te kan maak*. Hy *verplaas die blaam* op onder ander die kultuur, die organisasie, werknemers en bestuur en *verontskuldig homself*. Hy ervaar sterk *negatiewe gevoelens teenoor bestuur* in die algemeen en spesifiek oor hul gedrag en hantering van kwessies soos prestasie-evaluerings en bonusse. Hierdie respondent gee die indruk dat hy 'n *slagoffer* van die situasie is. Hy toon 'n lae energievlak en 'n tipe van 'n *laizzes-faire en fatalistiese gedrag in die dat hy voel wat moet gebeur sal gebeur*. Hy verwys ook na sy geloof maar blyk om die verandering te vergeestelik.

Respondent 21 (Stanage = 4.28) Die respondent *verstaan die rede* vir die verandering maar ervaar *negatiewe emosies* oor die verandering. Tekens van *passiewe-aggressie* kom ook telkens in die onderhoud na vore. Hy voel veral in die donker as gevolg van *onvoldoende inligting* oor die verandering. Hy *is ongemaklik met die dubbesinnigheid en onvoorspelbaarheid* van die verandering en voel *ongelukkig oor die onkonsekwentheid* van besluite rondom uitdienstredingspakkette en die ongemaklike posisie waarin dit hom plaas. Hy ervaar 'n gevoel van *ontmagtiging* en dat hy *nie in beheer* is nie. *Definitiewe aksies of inisiatief om beheer te*

neem ontbreek by hierdie respondent. Dit blyk dat hy *bestuur glad nie vertrou nie* en ook *geen vertrou* het in hul vermoë om die verandering te weeg te bring nie. Verder voel hy dat *niemand, nie eers bestuur in beheer* van sake is nie. Hy *kla* oor alles en daar is 'n definitiewe ervaring dat die *verandering onregverdig is*. Hy noem dat hy *sosiale ondersteuning* by sy vrou vind en dat hy sy *werks- en persoonlike doelbewus van mekaar skei*. Hy laat egter die indruk dat hy dit amper te meganisties en kunsmatig skei en sy persoonlike lewe as 'n *ontvlugting en vermydingsmeganisme* gebruik. Dit is duidelik uit die verandering dat hy *pessimisties* is oor die verandering en oor die toekoms van die organisasie.

Respondent 32 (Stanege = 4.06) Die respondent beleef die *verandering negatief*. Aanvanklik *ontken* hy die verandering en is amper half traak-my-nie-agtig oor die verandering. Later erken hy wel dat die verandering 'n beduidende effek op hom gaan hê. Hy probeer homself *distansieer van die effek van die verandering* op hom en probeer die moontlikheid dat hy sy werk kan verloor *rassionaliseer* met 'n *negatiewe evaluering oor sy eie waarde en bydrae* wat hy tot die organisasie kan maak as gevolg van sy jeugdige ouderdom in 'n bestuurspos en die feit dat hy ongetroud is. Alhoewel hy die *indruk skep dat hy die rede vir die verandering verstaan*, ervaar hy die proses *nie as betekenisvol nie* en sien dit ook *nie as 'n uitdaging en geleentheid vir groei nie*. Hy toon tekens van *ontnugtering, verbittering en het die persepsie dat die verandering onbillik is* en soms lyk dit of hy sukkel om homself te oortuig dat die verandering nodig is. Sy *energievlak is laag*. Hy is *ongemaklik met die ongestruktureerdheid en onvoorspelbaarheid* van die verandering en voel *gefrustreerd* omdat hy sekere dinge *nie kan beheer nie*, omdat dinge *te veranderend van aard* is en hy *nie die resultate kan sien nie*. Dit blyk dat hy *passief-aggressief is* en dat hy sy *frustrasie en aggressie ekstern projekteer deur onder andere topbestuur* te blameer. Hy noem byvoorbeeld dat sy bestuurders geweldige stres op hom plaas en dat hy dit nie altyd op die beste manier hanteer nie wat 'n aanduiding kan wees van 'n *gebrek aan emosionele selfkontrole*. Alhoewel hy verwys na die *besikbaarheid van sosiale ondersteuningstrukture* voel hy *nie die nut daarvan om dit te gebruik nie*. Sy betrokkenheid by *sport* blyk eerder 'n *ontvlugting* te wees as 'n doelbewuste poging om sy eie welstand te bestuur.

Respondent 4 (Stanege = 4.01) Die respondent *verstaan die rede* vir die verandering en dit is opvallend dat hy baie *opgewonde en ook gemaklik* met die verandering is. Hy sien dit as 'n

uitdaging en ervaar ook die persoonlike geleenthede wat die verandering vir hom bied. Tog is hy *realisties* in sy ervaring en siening van die verandering en toon *insig in sy gedrag en gevoelens* oor die impak wat die verandering op hom het. Hy besef byvoorbeeld dat hy meer gespanne is, maar probeer dat dit hom nie te veel pla nie. Verder blyk hy eerlik en gemaklik te wees oor sy tekortkominge en probeer selfs *uit situasies te leer*. Daar is by hom *geen tekens van distansiering of ontkenning* van die verandering nie. Hy *neem verantwoordelikheid en toon inisiatief, energie en betrokkenheid*. Die respondent glo in *sy eie waarde en bydrae* wat hy kan maak en is selfs *ongeduldig en haastig* om sy idees te implementeer. Hy noem deurentyd tydens die onderhoud hoe *gefrustreerd en geirriteerd* hy is met mense wat nie wil verander nie. Tog blyk dit dat hierdie *emosies goed beheer* word. Hy toon ook *konstruktiewe probleemoplossende gedrag* in sy hantering van die verandering binne sowel as buite die werksituasie. Dit lyk tog dat hy soms die verandering afmaak as nie so ernstig te wees nie en mens wonder of dit nie 'n *tipe rassionalisering* is nie. Alhoewel hy opsies oorweeg om 'n eie besigheid te begin is dit nie as gevolg van die feit dat hy die verandering as 'n bedreiging sien nie, maar eerder as pro-aktiewe aksies om 'n persoonlike ideaal te verwesenlik en ten spyte van sy persoonlike planne is hy nog steeds *aktief betrokke* by die verandering. Hy toon sterk gebruik van *sosiale ondersteuningstrukture* in sy ondergeskiktes, sy gesin en is ook aktief betrokke in die gemeenskap. Opsommend kan gesê word dat hierdie respondent die verandering meer positief beleef en hanteer as wat uit sy kwantitatiewe resultate bewys is. Heelwat van die temas wat in sy onderhoud geïdentifiseer is stem meer ooreen met die groep wat hoë fortigene sterkes het as die groep wat lae fortigene sterkes het.

Respondent 24 (Stanege = 3.48) Die respondent se onderhoud word gekenmerk deur *verwarring, ongemak en baie onsekerheid*. Sy verdedig die rassionaal vir die verandering vanuit 'n finansiële besigheids oogpunt maar is baie *bekommerd of die kultuur van die organisasie gereed is vir die verandering*. Dit blyk dat sy probeer om 'n front voor te hou dat sy cope maar toon 'n *geweldige stryd om te erken dat sy die verandering stresvol ervaar en ook dat sy die stres kan hanteer*. Sy voel *oorweldig* deur die verandering en voel dat sy in *haar posisie magteloos is om beheer te neem*. *Blaam en selfverontskuldiging* word gebruik en mens kry die indruk dat sy sterk *krisisbestuur* toepas. Sy toon 'n *lae energievlak* en alhoewel sy noem dat sekere belangrike dinge gedoen moet word is daar 'n *gebrek aan inisiatief en aksies om die verandering*

konstruktief te hanteer. Sy is definitief ongemaklik met die onvoorspelbaarheid en ongestruktureerdheid van die verandering. Dit blyk dat die verandering by haar nie net persoonlike finansiële onsekerheid skep nie maar ook onsekerhede ten opsigte van haar gesinslewe en haar geloofslewe. In die onderhoud is daar vele voorbeelde waar sy haarself weerspreek wat 'n aanduiding kan wees van die verwarring maar ook van gebrekkige selfkennis en insig. Haar afhanklikheid vir goedkeuring van haar direkte bestuurder blyk 'n belangrike anker vir haar te wees en laat die indruk dat sy nie glo in haar eie vermoëns en waarde nie.

5.2.1.2 Bespreking

Uit hierdie opsommende weergawes van die individuele onderhoude blyk dit daar definitiewe temas is wat herhalend voorkom. Dit lyk ook op hierdie stadium of daar 'n goeie ooreenkoms is tussen die kwantitatiewe resultate se voorspelling van hantering met verandering gegrond op die fortigene konstruktellings van die individuele respondente en die kwalitatiewe onderhoudresultate. Daar is egter twee respondente, respondent 27 en 4 uit wie se onderhoude dit blyk dat die geïdentifiseerde temas uit hul onderhoude teenstrydighede toon met hul kwantitatiewe data.

'n Interessante tema wat by twee van die respondente na vore gekom het naamlik, respondent 23 en 27 is die *verborgenheid en sekuriteit* wat hulle in hul finansiële posisie ervaar. Albei hierdie respondente is naby aan aftrede en uit die onderhoude blyk dit dat die finansiële implikasies van aftrede 'n rol speel in hul belewenis en hantering van die verandering. Alhoewel beide respondente wel volgens die kwantitatiewe resultate individue met hoë fortigene sterktes is, is dit tog interessant dat soos in die vorige paragraaf genoem is, respondent 27 se kwalitatiewe resultate meer neig na die temas wat dui op minder effektiewe hantering van verandering. Hierdie punt sal in Hoofstuk 6 verder bespreek word.

'n Addisionele tema wat geïdentifiseer is in van die onderhoude is die algemene *negatiewe gevoelens teenoor en evaluerings van topbestuur* se gedrag, vermoëns en integriteit. Toevallig het 'n netelige kwessie rondom topbestuur en bonusse ontstaan nadat die eerste vyf onderhoude gevoer was. Dit was interessant dat spesifieke verwysing na die betrokke insident by die vyf respondente wie se onderhoude na die betrokke insident plaasgevind het sterk na vore gekom

het. Die tema is egter ook geïdentifiseer by een respondent wie se onderhoud voor die insident plaasgevind het.

Dit blyk ook dat middelvlakbestuur se frustrasie wat gekoppel is aan verskeie organisatoriese beperking soos byvoorbeeld die gebrek aan inligting en aan genoegsame formele mag en die deurlopende dubbelsinnigheid van veranderende doelwitte, 'n algemene tema in die onderhoude was. Dit is egter opmerklik dat die hantering van hierdie frustrasie verskil en wissel van moedelose apatie tot aktiewe betrokkenheid en doelgerigtheid.

In hierdie gedeelte is elke onderhoud in 'n opsommende weergawe gerapporteer as eerste stap in die datavermindingsproses. Ten einde die geïdentifiseerde temas verder uit te lig is dit nodig om die temas verder te sorteer en te organiseer in terme van effektiewe hantering van verandering en minder effektiewe hantering.

5.2.2 GEIDENTIFISEERDE TEMAS

Onder hierdie punt sal die geïdentifiseerde temas met 'n paar aanhalings uit die onderhoude ter ondersteuning weergegee word. Die aanhalings word vergesel met die betrokke individu se rangorde telling soos uit die kwantitatiewe resultate bepaal is. Nommers een tot vyf verteenwoordig die individue wat hoë fortigene tellings het, terwyl nommers ses tot tien die individue met lae fortigene tellings verteenwoordig.

5.2.2.1 Rapportering

Tema 1 – Verstaan waarom die verandering plaasvind

“In die eerste plek dink ek dis ‘n goeie ding vir die maatskappy om te verander as mens kyk na die algemene ekonomie van Suid Afrika landswyd “ (5)

“As jy na klante luister en jy kyk na ons aandele en jy kyk na daai dinge dan weet jy jy moet verander” (4)

“Kyk die verandering is noodsaaklik, dit is obvious” (7)

Tema 2 – Voel positief oor die verandering *“So ek voel baie positief daaroor” (3)*

“Ek is baie positief oor die proses” (10)

"Hierdie proses is lankal nodig" (2)

"...die verandering self is ek baie opgewonde oor(9)

Tema 3 - Sien die verandering as 'n uitdaging en 'n geleentheid

"So ek is heeltemal in 'n nuwe veld, nuwe wat ek niks van weet nie en dis 'n uitdaging en ek geniet dit" (2)

Tema 4 – Is in voeling met emosies, toon insig in eie gedrag en kan emosies evalueer en verbaliseer

"Wat vir my opmerklik is in my eie gedrag is jou stresvlakke is baie hoog" (4)

"Ek kan ook voel ek is besig om 'control' te verloor" (4)

"'n Ou kan mos voel jy is bietjie meer gespanne of jou vrou vertel jou jy is meer gespanne (9)

Tema 5 – Het 'n hoë vlak van energie

".....ek het begin klaar die wiel aan die rol sit" "Ek dink die proses is vir my te stadig" (3)

".....ek kan myself geweldig dryf en ek het nogal 'n groot werkskapasiteit om 'n klomp goed in te sit" (4)

Tema 6 – Is gemaklik met die ongestruktureerdheid, onvoorspelbaarheid en dubbelsinnigheid van die verandering en is aanpasbaar by die verandering

"Jy weet, jy vergeet hoe deel verandering van jou elke dag se lewe is" (4)

"So ek voel heel gemaklik met die verandering" (9)

"Ek glo dat mens die vermoë het om te verander"(4)

"Ek hou van variasie in die werk" ".....ek werk 'n stuk nou, ek werk môre 'n stuk, en dit, ek ervaar dit as meer kreatief" (1)

Tema 7 – Neem konstruktiewe aksies om die impak van die verandering te bestuur

"Ek het vir myself gesê daar's nie 'n manier hoe ek in die hospitaal gaan beland nie."

" ek het gaan fiets ry" "ek meen ek glo daarin, behoorlik slaap, behoorlik eet en behoorlike oefeninge" " Om onslae te raak van my stres" (3)

“Maar ek kan ook nie sê ek bid vir die Here en ek gaan nog môre ‘n werk hê nie en ek sit agteroor nie” (4)

“ die eerste ding as ek by die huis kom en ek voel half kriewelrig, jy weet, en as jy dan vinnig iets fisies doen soos in die tuin werk of self die blomme natspuit, dan voel jy, ervaar jy al daai tipiese rustigheid wat jy andersins nie ervaar nie” “ ek doen deesdae meer moeite, ek stap meer met die kinders, ek doen meer moeite om te ontspan” (1)

Tema 8 – Gebruik van sosiale ondersteuningstrukture

“Daar dink ek maak my vrou ‘n baie belangrike stuk uit” “Ja, ek maak baie staat op my gesin” (3)

“Ek het ook, ek en my vrou bespreek alles, so nadat dit bespreek is, is dit verby, dan vir die res van die aand worry ek dan nie wat by die werk aangaan nie” (7)

Tema 9 – Is aktief betrokke by die verandering en toon inisiatief, kreatiwiteit en probleemoplossende gedrag

“Ek het al klomp mense gaan sien en wat ons nou doen, die benchmarking en daai tipe van goed het ek al reeds gedoen” (9)

“Ek doen nie net ‘n ding en dan volgende jaar moet ek sny en dan sit ek nie. So dis ‘n definitiewe plan met sekere mylpale wat ek wil behaal” (3)

Tema 10 – Neem verantwoordelik vir eie toekoms en dade

“Die proses moet nie vir my sê wanneer ek moet waai nie. Ek self is die proses. Ek wil vir myself gaan sê maar wat het ek gedoen omtrent die besigheid, wat het ek vir die maatskappy gedoen om hom ‘n winsgewende maatskappy te laat oorleef in die omstandighede” (3)

“.....ek glo in ‘n mens se toekoms is jy die ou wat ‘n groot deel daarvan bepaal” (4)

“Almal het ‘n keuse nê en ‘n mens moet daai keuse kan uitvoer” (3)

Tema 11 – Toon selfvertroue en glo in eie waarde en bydrae om ‘n verskil te maak

“Kom ek sê binne my invloedssfeer ja. Binne my bepaalde gebied” (1)

“die maatskappy maak dit gemaklik vir die mense wat moet gaan, maarhy moet sny en klaar kry. En as dit nou ek is dan is dit nou ek ook maar ek is seker daarvan dis nie ek nie. Ek is 100% seker daarvan” (3)

“In terme van die maatskappy opset is daar baie plekke wat ek aangewend kan word en wat ek weet wat ek 'n betekenisvolle bydrae kan lewer” (4)

Tema 12 – Emosionele selfbeheer

“Ek dink jy ignoreer dit basies. Jy kan nie dat dit jou te veel pla nie (9)

“Dinsdag was ek eintlik half tranerig en Wynand sê vir my jy kan maar huil, ek sê man, ek wil nie huil nie. Verstaan, want jy weet dis iets wat hier besig is om te gebeur maar dis nie wat nou moet gebeur nie” (4)

“'n Ou voel nie lekker nie.Ek voel sleg daaroor maar ek gaan nie saam met hom sit en huil nie” (5)

Tema 13 – Leer uit die situasie en ervaar persoonlike bemeestering

“As ek terugkyk oor 'n jaar dan kan ek mos sien wat ek vermag, dan sê ek net vir myself daar's soveel geleenthede wat voor 'n ou lê dat ek sien uit daarna” (3)

“Ek dink ek sou anderste met jou gepraat het as ek ses maande terug gepraat het oor die goed want 'n mens leer cope met hierdie, ek wil amper sê met hierdie difficulties” (4)

Tema 14 – Gebruik humor

“Almal sit onder die palmboompies en onder die piesangbome.As jy honger is loop jy in die bos, skud 'n palmboom, laat die coconut afval en jy eet.Ek dink niemand kan so leef nie, jy weet of kan voortbestaan nie. Ek dink in die eerste plek het ons nie so baie palmboompies nie”(2).

Tema 15 – Voel onseker

“ maar ek dink tog 'n ou voel baie meer onseker as wat jy ses, sewe maande terug gevoel het” (1)

“Almal van ons sit in daai onsekerheid van het jy werk, het jy nie werk nie” (2)

"En ek voel nie een van ons weet of ons môre 'n job het nie, nie ek of ek kan nie vir hulle sê nie"
(10)

Tema 16 – Distansieer hom-/haarself van die verandering, Soek ontvlugting van die verandering

"Changes, first of all which changes are you referring to" "I haven't really been exposed to much changes up to this point" "I think it hasn't affected me directly" (8)

"....when I get home the last thing I want to do is sitting down. I rather jump on my bicycle or something like that" "Its something I just enjoy. Suppose it's a way of relaxing"(8)

It's a question of whether I move out of the company to another place in South Africa and then overseas or I move straight overseas" (8)

Tema 17 – Evalueer eie waarde en vermoë as negatief

"Basicly I don't think I'm naïve. There's 50% of managers that's going to go. I am young, pretty young for the position I'm in at the present. I am also single and unmarried. I'm easy target. I'm also involved in the service section so out of this group, say four, five people on my level. I imagine only one or possibly two get to stay" (32) (8)

Tema 18 – Ervaar nie die verandering as betekenisvol nie

To the question whether he has grown from his exposure to the change process: *"I wouldn't say specially, no"(8)*

"Its (die veranderingsproses) been manipulated to achieve an end" (8)

Tema 19 – Lae energievlak en motivering

"Ek het, ek het gevoel dat ook as gevolg van die feit dat ek besig is om ouer te word, weet, as 'n ou ouer word en jy sal dit ook nog besef as jy my leeftyd bereik, dan het jy nie meer, jy het nie meer lus vir kwaai dinge nie, jy weet " (5)

"Ons het 'n breaktrhough span wat kyk na alles en ons is maar net van die kant af, wanneer hulle vra vir iets dan doen ons dit maar, so ek is nie werklik betrokke nie" (7)

Tema 20 – Voel buite beheer van sake, magteloos

"Maar niemand neem, niemand vat my woord as ek sê hierdie ding is dringend" (4)

“Jy het nie beheer daaroor nie, niks beheer daaroor nie” (6)

“....ek sê vir my baas, maak nie saak wie dit is nie, ek sê vir hom ons gaan probleme kry, maar hy vertrou my nie, wat kan ek doen. Hy sit daar bo, jy kan eintlik niks aan hom doen nie, jy weet. Daar’s niemand waarnatoe jy kan gaan om die probleem aan te spreek nie” (6)

“Ja, ek het glad nie beheer daaroor nie, en ek moet sê ek weet nie wie is in beheer nie” (7)

Tema 21 – Projekteer en blameer ander

“Persoonlik dink ek hulle (bestuur) het nie beheer van die maatskappy nie” (7)

“Jy het nie verniet vier jaar op varsity gaan swot nie. Dis nie, kom ek sê tipies die ingenieursvlak, dis ‘n professionele vlak jy weet, maar ek dink in die maatskappy word ingenieurs behandel as somer enige ou” (6)

“Daar’s nie rerig ‘n plan. Daar is nie ‘n proses nie” (6)

Tema 22 – Toon gebrek aan konstruktiewe aksies om die verandering te hanteer

Jy kyk maar wat het jy en wat kan jy doen. Maar soos ek vir jou gesê het ek dink ek sal saam met my seun in die besigheid gaan” (5)

“I’m not actively looking outside. I was looking at my CV a couple of months ago, didn’t really finish that business” (8)

Tema 23– Toon gebrek aan inisiatief en probleemoplossende gedrag

“.....die algemene werkerskorps is so negatief dat dit moeilik gaan wees om hulle te motiveer. En ek moet sê ek weet nie watse metode ons moet gebruik om hulle te motiveer nie” (7)

“So hoe hulle daarby gaan uitkom, daai beloftes, dit lyk soos leë beloftes. As al die beloftes wat hulle gemaak het gaan realiseer dan is ons puik. Maar die vraag is net gaan daai beloftes realiseer. Dis waar die probleem lê. Ek trust nie meer die situasies so goed nie” (7)

Tema 24– Ervaar verskeie negatiewe emosies oor die verandering byvoorbeeld frustrasie, irritasie, aggressie en vrees en sukkel om emosies te beheer

“ en as jy ouens het wat so kan ‘drag’ of wat sit en koerant lees. Weet, ek sê altyd Nero is fiddling while Rome is burning. Ken jy daai frustrasie” (4)

"....often I get really frustrated by the change process and the idea of leaving becomes less and less daunting" (8)

"Ek voel vere vir die werk as ek by die huis is" (7)

"Ek moet sê ek raak warm om die kiewe as ek van die veranderingsproses hoor en ek is nog nie tevrede dat ek kan saamwerk met die wave wat kom nie" (7)

Tema 25 – Voel bedreig deur die verandering

"I'm easy target" (8)

Tema 26 – Gebruik nie sosiale ondersteuningstrukture nie

"I think it would be nice to have somebody that you feel understand. I have a girlfriend. You tell her something and she says but why don't you just do this. Simple" (8)

Tema 27 – Is ongemaklik met die onvoorspelbaarheid, ongestruktureerdheid en dubbelsinnigheid van verandering

"Die ander probleem is die reëls wat vasgelê word, of dit word nie toegepas nie of nie konsekwent toegepas nie of die doelpale skuif elke ses maande.En ek is, ek het altyd gedink ek is een van die beste optimiste, maar die meer groter optimiste wat ek ken het ook al verander. En alles net as gevolg van die feit dat niks konsekwent gedoen word nie (7)

Tema 28 – Is bekommerd dat verandering nie die gewenste resultate gaan bring nie

"Wat my bang maak partykeer is, gaan ons die regte resultate kry, gaan ons hierdie plek red" (1)

"Obviously you are chasing something and its very hard to tie to actually what the company is trying to achieve" (8)

" although I sort of wonder if they are not trying to save a terminal patient" (8)

"Ek weet nie of ons met dieselfde topbestuur 'n toekoms gaan hê nie, dis my gevoel" (7)

Tema 29 – Sukkel om emosies te beheer

"My divisional manager puts lot of stress in my life,I tend to snap at him" (8)

Tema 30 – Vind verborgenheid in finansiële sekuriteit

“Ek is in ‘n baie gelukkige posisie, my kinders is groot,ek het nie skuld nie. My huis is, ek wil hom eintlik nou klaar betaal. So ek het nie werklik ‘n probleem nie. “....weet ek het daai gemoedsrus” (23) (2)

Tema 31 – Spesifieke gevoelens teenoor topbestuur

“Ek dink ons het te veel bestuursvlakke of ek dink persoonlik die afdelingsbestuurvlak kan jy heeltemal uitgooi” (6)

“Jy weet, hoe sal ek sê, daar’s nie vertrou, baas-werknemer vertrou nie” (6)

“ek dink die maatskappy as geheel het swak bestuur, baie swak” (6)

“Ek sê ja, hy moet hof toe gaan want ek gaan nie name noem nie maar werkebestuurders en afdelingbestuurders kry pakkette maar ‘n ingenieur of tegnikus met 25 jaar diens kan nie ‘n pakket kry nie” (7)

5.2.2.2 Bespreking

Die rapportering van die temas het ten doel gehad om die herhalende temas van die respondente se belewenis en hantering van die organisasieverandering toe te lig met voorbeelde uit die onderhoude. Hieruit blyk dat al die temas nie wedersyds uitsluitlik van die twee groepe is nie en dat van die temas by albei groepe voorkom. Van die temas word ook in die teenoorgestelde vorm deur die twee groepe ervaar, byvoorbeeld Tema 10, *toon selfvertroue en glo in eie waarde en bydrae om ‘n verskil te maak* en Tema 16, *valueer eie waarde en vermoë as negatief*. Dan is daar ander temas wat eie aan ‘n spesifieke groep is, byvoorbeeld Tema 13, *gebruik humor* wat gebruik is deur respondente met hoë fortigene tellings. Hierdie bevindings sal onder punt 5.2.3 in ‘n tabelvorm opgesom word.

5.2.3 OPSOMMENDE VOORSTELLING VAN TEMAS

Die twee groepe word vervolgens vergelyk met die temas wat tydens die onderhoude geïdentifiseer is ten einde die groepe se belewenis en hantering van organisasieverandering te vergelyk en te bespreek. Eerstens sal die temas wat dui op effektiewe hantering soos in Hoofstuk 2 (2.6.3) en in Hoofstuk 3 (3.3.3) bespreek is, gerapporteer word. Daarna sal die tipiese temas wat dui op minder effektiewe hantering gerapporteer word. Laastens sal die twee addisionele temas wat geïdentifiseer is, naamlik die *verborgenheid van finansiële sekuriteit* en die *negatiewe belewenis van topbestuur* gerapporteer word. Die rangorde tellings word weereens gebruik.

5.2.3.1 Rapportering

Tabel 5.4 Vergelyking van die twee groepe teenoor die geïdentifiseerde temas

Temas wat gebruik is en wat dui op meer effektiewe hantering	Respondente met hoë tellings	Respondente met lae tellings
Verstaan rede vir die verandering	1, 2, 3, 4, 5	6, 7, 8, 9, 10
Voel positief oor die verandering	2, 3, 4	9, 10,
Sien verandering as 'n uitdaging en geleentheid	1, 2, 3	9, 10
Is in voeling met emosies	1, 4	9
Toon hoë vlak energie	2, 3, 4	
Is gemaklik met ongestruktureerdheid, onvoorspelbaarheid en dubbelsinnigheid en is aanpasbaar	1, 2, 4	9
Neem konstruktiewe aksies om die impak van die verandering te bestuur	1, 3, 4	9
Gebruik sosiale ondersteuningstrukture	1, 2, 3, 4	7, 9
Is aktief betrokke by die verandering en toon inisiatief, kreatiwiteit en probleemoplossende gedrag	1, 2, 3	9
Neem verantwoordelikheid vir eie toekoms en dade	3, 4	9
Toon selfvertroue en glo in eie waarde en bydrae om 'n verskil te maak	1, 2, 3, 4, 9	
Toon emosionele selfbeheer	4, 5	9
Leer uit die situasie en ervaar persoonlike bemeestering	2, 3, 4	9
Gebruik humor	2	

Temas wat gebruik is en wat dui op minder effektiewe hantering	Respondente met hoë tellings	Respondente met lae tellings
Voel onseker	1, 2, 4	10
Distansieer van die verandering en soek ontvlugting		7, 8
Evalueer eie waarde en vermoë as negatief		8, 10
Ervaar die verandering as nie betekenisvol		7, 8
Toon lae energievlak en motivering		5, 6, 7, 8, 10
Voel buite beheer en magteloos	4	5, 6, 7, 8, 10
Projekteer emosies en blameer ander		6, 7, 8, 10
Toon gebrek aan konstruktiewe aksies om die verandering te hanteer	5	8
Toon gebrek aan inisiatief en probleemoplossende gedrag	5	6, 7, 10
Ervaar verskeie negatiewe emosies oor die verandering	4, 5	6, 7, 8
Voel bedreig deur die verandering		6, 7, 8
Gebruik nie sosiale ondersteuningstrukture		8
Is ongemaklik met die ongestruktureerdheid, onvoorspelbaarheid en dubbelsinnigheid	5	7, 8, 10
Is bekommerd dat die verandering nie die gewenste resultate gaan oplewer nie	1, 2, 4	7, 8, 10
Sukkel om emosies te beheer		8

Addisionele temas	Respondente met hoë tellings	Respondente met lae tellings
Vind verborgenheid in finansiële sekuriteit	2, 5	
Negatiewe evaluering van en gevoelens teenoor bestuur	2, 4, 5	6, 7, 8

5.2.3.2 Bespreking

Bogenoemde voorstelling van die tipiese temas soos gebruik is deur die twee groepe illustreer onder andere dat alhoewel al tien respondente in hul onderhoude te kenne gegee dat hulle die rede vir die verandering verstaan hul belewenis en hantering van die verandering wel tot 'n mate verskil. Die belangrikste bevindings word vervolgens bespreek:

- 'n Totaal van 31 verskillende temas is geïdentifiseer. Veertien temas dui op meer effektiewe hantering, 15 op minder effektiewe hantering, terwyl die laaste twee as addisionele temas uniek aan die studie geklassifiseer word.

- Negentien van die 31 temas is deur albei groepe gebruik. Elf van hierdie temas dui op meer effektiewe hantering, sewe temas dui op minder effektiewe hantering en een tema dui op negatiewe belewenis van topbestuur. Hierdie bevinding dui daarop dat die twee groepe se belewenis en hantering van verandering nie die uiterstes van die hanteringskontinuum verteenwoordig nie.
- Die respondente met hoë tellings het oor die algemeen temas gebruik wat ooreenstem met die profiel van meer effektiewe hanteerders, terwyl die respondente met lae tellings oor die algemeen temas gebruik het wat ooreenstem met die profiel van minder effektiewe hanteerders.
- Een respondent met 'n hoë telling, naamlik Respondent 27 (rangorde telling 5) het oor die algemeen min van enige van die temas gebruik. Van die temas wat hy wel gebruik het dui vier op minder effektiewe hantering en slegs twee op effektiewe hantering.
- Respondent 9 (rangorde telling 4), wat 'n lae telling het, het meer temas wat dui op effektiewe hantering as temas wat dui op minder effektiewe hantering gebruik. Hy het 11 van die 13 temas wat dui op effektiewe hantering gebruik.
- Respondent 23 en 27 het een van die nuwe temas, naamlik finansiële sekuriteit gebruik in die beskrywing van hul hantering van verandering
- Drie respondente van elke groep het die tweede nuwe tema, naamlik negatiewe belewenis van topbestuur gebruik.

Noudat die data gerapporteer en bespreek is, volg die bevestiging van die data deur die koppeling van kwantitatiewe en kwalitatiewe data. Dit word in die volgende gedeelte gedoen.

5.3 INTEGRASIE VAN FORTIGENE KONSTRUKTE MET KWALITATIEWE TEMAS

Die algemene doelstelling van die navorsingstudie was om te bepaal of die aanwesigheid of afwesigheid van sekere fortigene sterktes by middelvlakbestuurders 'n rol speel in hul

suksesvolle hantering van verandering. Die aanwesigheid of afwesigheid van fortigene sterktes is met behulp van kwantitatiewe meetinstrumente bepaal, terwyl die belewenis en hantering van verandering deur middel van fenomenologiese onderhoude bepaal is. Tot nou toe is die bevinding dat daar 'n beduidende verskil is tussen die twee groepe ten opsigte van hul fortigene sterktes en dat daar wel 'n verband is tussen die kwantitatiewe resultate en die kwalitatiewe resultate ten opsigte van die middelvlakbestuurders se hantering van die verandering. In hierdie gedeelte word die verband tussen die fortigene konstrunkte en die temas wat dui op meer effektiewe hantering van verandering soos uit die onderhoude geïdentifiseer is, getrek ten einde bevestiging te kry vir die verband tussen die aanwesigheid van fortigene sterktes soos in die teorie gekonseptualiseer en middelvlakbestuur se coping met verandering soos empiries bevind is.

Tabel 5.5 Integrasie van fortigene konstrunkte met geïdentifiseerde kwalitatiewe temas

Sleutel : A = Koherensiesin
 B = Lokus van Beheer
 C = Geharde Persoonlikheid
 D = Selfbekwaamheid
 E = Aangeleerde vernuf
 F = Waargenome sosiale ondersteuning

Geïdentifiseerde Temas	Fortigene Konstrunkte					
	A	B	C	D	E	F
Verstaan rede vir verandering	X		X			
Voel positief	X		X		X	
Sien verandering as uitdaging en geleentheid	X		X		X	
Is in voeling met emosies					X	
Toon hoë vlak van energie	X					
Is gemaklik met ongestruktureerdheid, onvoorspelbaarheid en dubbelsinnigheid en is aanpasbaar	X	X	X			
Neem konstruktiewe aksies om die impak van verandering te bestuur	X	X	X		X	X
Gebruik sosiale ondersteuningstrukture	X		X			X
Is aktief betrokke by die verandering, toon inisiatief, kreatiwiteit en probleemoplossende gedrag		X	X		X	X
Neem verantwoordelikheid vir eie toekoms en dade		X	X			

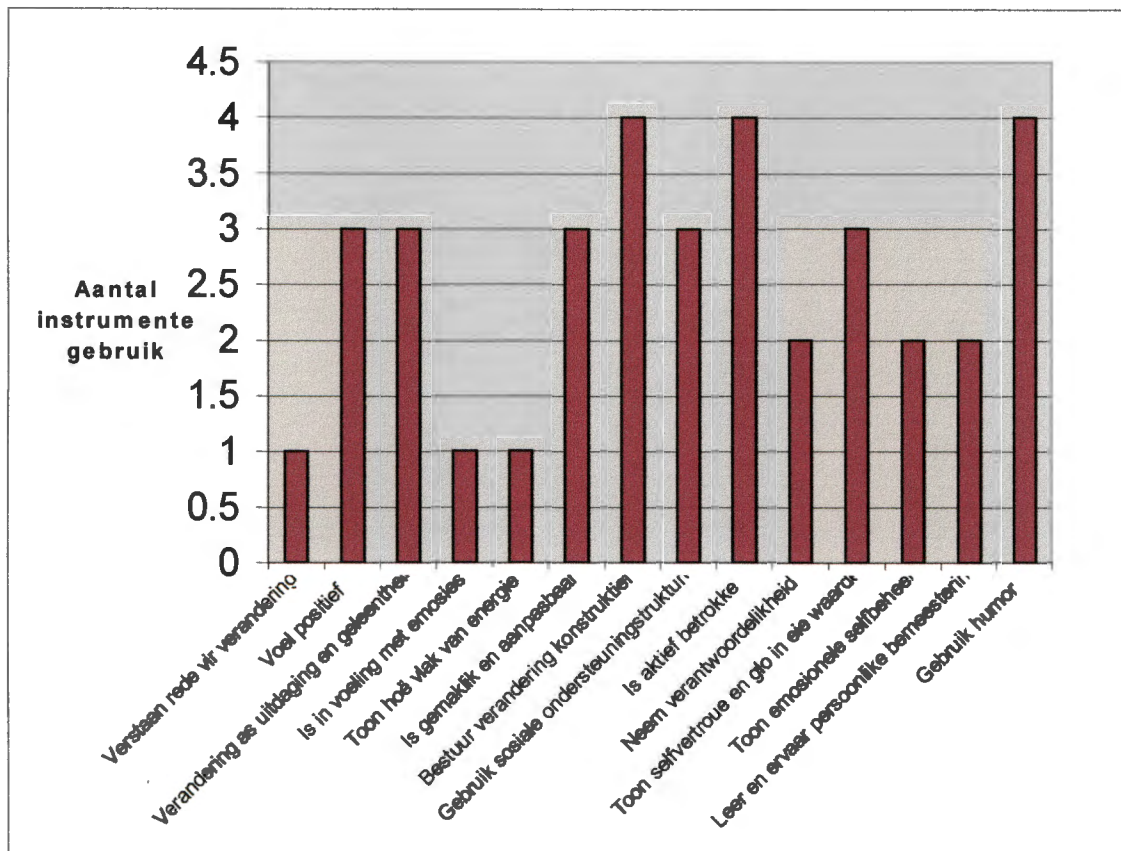
Toon selfvertroue en glo in eie waarde en bydrae om 'n verskil te maak		X	X	X		
Toon emosionele selfbeheer				X	X	
Leer uit die situasie en ervaar persoonlike bemeestering			X	X		
Gebruik humor	X	X	X	X	X	
TOTAAL	8	6	11	4	7	3

Alhoewel hierdie rapportering nie op statistiese bewerkings gegrond is nie, is dit uit bogenoemde resultate duidelik dat die temas wat dui op meer effektiewe hantering van verandering korrespondeer met die konstrakte wat fortigene sterkte meet. Tabel 5.5 toon dat die konstrak geharde persoonlikheid die meeste korrespondeer met die geïdentifiseerde temas wat dui op coping, terwyl selfbekwaamheid en waargenome sosiale ondersteuning die swakste korrespondeer.

Geharde persoonlikheid verwys na die mens se vermoë om ten spyte van 'n oorwegende stresvolle wêreld, die uitdaging om die lewe betekenisvol te maak aanvaar en die potensiele groei- en vervullingsgeleenthede wat die lewe bied te gebruik. Die eerste komponent van hierdie konstrak, naamlik kontrole, beklemtoon die aspek van persoonlike verantwoordelikheid wat dan ook gelees kan word in die tema *neem persoonlike verantwoordelikheid vir eie toekoms en dade*. Die komponent verbintenis impliseer 'n sterk sin van eie waarde en 'n aktiewe betrokkenheid by situasies. Die temas *gebruik sosiale ondersteuning, is aktief betrokke by verandering, toon inisiatief, kreatiwiteit en probleemoplossende gedrag* en *toon selfvertroue en glo in eie waarde* hou met die komponent verband. Die derde komponent van geharde persoonlikheid, naamlik uitdaging, beskryf 'n persoon se positiewe houding teenoor verandering, se verwagting dat verandering eerder as stabiliteit die norm van die lewe is en dat verandering geleenthede vir persoonlike ontwikkeling bied. Dit stem baie ooreen met die temas *verstaan rede vir verandering, voel positief, sien verandering as 'n uitdaging en geleentheid, is gemaklik met ongestruktureerdheid, onvoorspelbaarheid en dubbelsinnigheid* en *leer uit die situasie en ervaar persoonlike bemeestering*.

Uit figuur 5.4 is dit duidelik dat die temas *neem konstruktiewe aksies om die impak van verandering te bestuur, is aktief betrokke by die verandering* en *gebruik humor* die sterkste verband hou met die fortigene konstrukte.

Figuur 5.4 Vergelyking van geïdentifiseerde temas met fortigene konstrukte



Alhoewel die literatuur oor die konstrukte wat gebruik is nie direk na die *gebruik van humor* verwys nie, blyk hierdie tema sterk verband te hou met die kontrole komponent van geharde persoonlikheid wat verwys na die invloed wat die mens het op eie lewensgebeure deur dit wat die mens dink, doen en sê. Die *gebruik van humor* kan om die rede ook verband met lokus van beheer en koherensin se beheerbaarheidskomponent.

Hiermee is bevestiging verkry vir die verband tussen die kwantitatiewe en kwalitatiewe data en is die analise uitgebrei sodat duideliker en beter kwaliteit resultate verkry kon word.

5.4 INTEGRASIE EN INTERPRETASIE VAN KWANTITATIEWE EN KWALITATIEWE RESULTATE

Die kwantitatiewe en kwalitatiewe resultate word vervolgens geïntegreer ten einde te bepaal of daar verskille bestaan tussen middelvlakbestuurders met hoë fortigene konstruktellings en middelvlakbestuurders wat lae fortigene konstruktellings het ten opsigte van hul hantering van verandering (coping-hulpbronne en –strategieë).

5.4.1 INTEGRASIE VAN KWANTITATIEWE EN KWALITATIEWE RESULTATE

Vervolgens word die integrasie van die kwantitatiewe en kwalitatiewe resultate in Tabel 5.6 aangebied.

Tabel 5.6 Integrasie van kwantitatiewe en kwalitatiewe resultate

	Respondent	Klassifisering
Hoë tellings	38	Stem ooreen met profiel van copers
	23	Stem ooreen met profiel van copers
	8	Stem ooreen met profiel van copers
	34	Stem ooreen met profiel van copers
	27	Stem meer ooreen met profiel van nie-copers
Lae tellings	13	Stem ooreen met profiel van nie-copers
	21	Stem ooreen met profiel van nie-copers
	32	Stem ooreen met profiel van nie-copers
	4	Stem meer ooreen met profiel van copers
	24	Stem ooreen met profiel van nie-copers

5.4.2 INTERPRETASIE VAN DIE KWANTITATIEWE EN KWALITATIEWE RESULTATE

Daar bestaan 'n relatiewe sterk verband tussen die fortigene konstruktellings van die respondente wat hoë tellings behaal het en hul belewenis en hantering van verandering aangesien vier van die vyf respondente ooreenstem met die profiel van 'n copers.

Daar bestaan 'n relatiewe sterk verband tussen die fortigene konstruktellings van die respondente met lae tellings en hul belewenis en hantering van verandering aangesien vier van die vyf respondente ooreenstem met die profiel van 'n nie-coper.

Die integrasie van die kwantitatiewe en kwalitatiewe resultate blyk om die sentrale navorsingsvraag, naamlik of die aanwesigheid of afwesigheid van fortigene sterktes 'n rol speel in die effektiewe hantering van verandering, te beantwoord.

Hiermee is die tweede empiriese doelstelling van die studie bereik.

5.5 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die eerste en die tweede empiriese navorsingsdoelstellings bereik, naamlik:

- Om te bepaal of daar individuele verskille is by middelvlakbestuurders in die staalbedryf in terme van hul tellings op die skale wat fortigene sterktes meet; en
- Om te bepaal of daar verskille bestaan tussen middelvlakbestuurders met hoë fortigene konstruktellings en middelvlakbestuurders wat lae fortigene konstruktellings het ten opsigte van hul hantering van verandering (copinghulpbronne en –strategieë);

Die derde empiriese doelstelling, naamlik om aanbevelings aan die hand te doen wat middelvlakbestuurders in die staalbedryf kan help om verandering meer suksesvol te hanteer, sal in Hoofstuk 6 aangespreek word.

HOOFSTUK 6

GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

Die vyfde en laaste doelstelling van hierdie studie is om aanbevelings te maak wat middelvlakbestuurders in die staalbedryf kan help om verandering suksesvol te hanteer. Die studie se oorkoepelende doelstelling was om te bepaal of die aan- of afwesigheid van sekere psigologiese sterktes by middelvlakbestuurders 'n rol speel in hul suksesvolle hantering van verandering. Hierdie psigologiese sterktes is vanuit 'n fortigene paradigma bestudeer, terwyl die voorkeur aan middelvlakbestuurders gegee is as gevolg van hul unieke en ook veranderende rol binne organisasies.

Hierdie laaste doelstelling sal benader word deur gevolgtrekkings wat op vakteoretiese en empiriese studie gebaseer is. Ook deur aanbevelings met betrekking tot moontlike toekomstige navorsing te maak en af te sluit met aanbevelings oor hoe middelvlakbestuurders in die staalbedryf gehelp kan word om verandering op suksesvolle wyse te hanteer.

6.1 GEVOLGTREKKINGS

Vervolgens word die gevolgtrekkings onderskeidelik in terme van die spesifieke doelstellings van die literatuurstudie en van die empiriese studie bespreek. Gevolgtrekkings uit die literatuurstudie behoort generies te wees, terwyl die gevolgtrekkings uit die empiriese studie spesifiek meer van toepassing op die staalbedryf en in besonder die maatskappy waar die studie gedoen is, te wees.

6.1.1 GEVOLGTREKKINGS TEN OPSIGTE VAN DIE LITERATUURDOELSTELLINGS

6.1.1.1 Om 'n analise te maak van wat fortigenese behels en watter konstrunkte gebruik kan word om te onderskei tussen persone wat verandering suksesvol hanteer en dié wat dit nie suksesvol hanteer nie ten einde konstrunkte te selekteer vir die meting van psigologiese sterktes.

Die ontwikkeling van fortigenese uit die tekortkominge van die patogeniese en salutogeniese paradigmas as paradigma vir die bestudering van die algemene welstand van die mens is bespreek. Fortigenese, wat gedefinieer kan word as daardie sterktes wat mense in staat stel om, ten spyte van stresvolle lewensituasies steeds psigologies gesond te kan funksioneer, is volgens Strümpfer (1995:82) bloot 'n verbreding van die salutogene konsep wat menswetenskaplikes in staat stel tot 'n meer holistiese benadering van die effektiewe funksionering van die mens. Met verwysing na ander studies is bevind dat daar verskeie konsepte in die literatuur bestaan wat relevant tot die fortigene paradigma is. Verder is ook bevind dat fortigenese 'n gewilde benadering is vir die bestudering van stres en die impak van stres op die algemene gesondheid van die mens. In plaas van die bestudering van die negatiewe impak van stres op die mens, het navorsing se klem begin verskuif na die bestudering van daardie mense wat stresvolle situasies wel suksesvol hanteer en wat die redes daarvoor is. Stres is heel dikwels die gevolg van verandering, en verandering is veral in vandag se tyd onlosmaaklik deel van mense se bestaan. Hieruit blyk dit vervolgens dat fortigenese wel konstruksie bied wat behoort te onderskei tussen suksesvolle en nie-suksesvolle hanteerders van verandering. Dit word uit dié studie duidelik dat die aanwesigheid van die fortigene sterktes 'n bydraende rol speel in suksesvolle hantering van stresvolle situasies – soos tipies die geval is tydens organisasieverandering. Ses fortigene konstruksie is geselekteer en gemotiveer deur te verwys na die verband tussen elke konstruksie en coping op grond van vorige studies en uit die literatuur. Die gevolgtrekking kan dus gemaak word dat die literatuuroorsig en die daaropvolgende keuse van konstruksie die fondasie lê vir die empiriese studie met verwysing na die kwantitatiewe navorsing. Hiermee is die eerste literatuurdoelstelling bereik.

6.1.1.2 Om te bepaal wat met coping en nie-coping bedoel word.

'n Uitgebreide literatuurstudie oor coping (suksesvolle hantering van verandering) en nie-coping (nie-suksesvolle hantering van verandering) is gedoen. Verskeie definisies van coping is in die literatuur gevind en coping kan gevolglik beskryf word as kognitiewe, affektiewe en konatiewe strategieë wat 'n persoon in staat stel om die negatiewe impak van stresvolle situasies te verminder en die pynlike emosionele reaksies te reguleer. Verder behels coping die aanwending

van beskikbare coping-hulpbronne nadat die situasies geëvalueer is. Daar is ook bevind dat die klem verskuif het van meer tradisionele reaktiewe coping-strategieë na die pro-aktiewe kweking van coping-vaardighede in verskillende lewensdomeine. Dit gebeur ten einde persone in staat te stel tot die ontwikkeling van hoër vlakke sodat optimale intellektuele, emosionele en fisieke funksionering kan plaasvind. Die bou van coping-kapasiteit behoort ook nie meer net die verantwoordelikheid van die individu te wees nie. Organisasies het 'n belangrike verantwoordelikheid in dié verband juis as gevolg van die toenemende en vinnige veranderinge wat tans in organisasies aan die orde van die dag is.

Verskeie coping-strategieë is kortliks bespreek. Met verwysing na Folkman *et al.* (1986) se agt coping-strategieë soos in Hoofstuk 2 aangehaal en bespreek is, is die navorser van mening dat al agt Folkman se coping-strategieë nie ewe effektief is nie. Gesien vanuit 'n fortigene paradigma en die relevante konstrakte wat in dié studie gebruik is, bestaan die mening dat gedrag, soos beskryf deur Folkman in sy distansiërings- en ontvlugting-vermydingstrategieë, nie effektiewe coping verteenwoordig nie. Gemeet aan die eienskappe van hoë fortigene sterktes wat in coping-gedrag manifesteer, verteenwoordig hierdie twee strategieë nie die tipiese gedragspatrone wat geassosieer kan word met die aanwesigheid van fortigene sterktes nie. Hierdie strategieë behels onder andere dat die individu nie die situasie erken en aanvaar nie, nie daarby betrokke wil raak nie, nie glo of probeer om deur eie gedrag die impak daarvan te bestuur nie en eerder hoop een of ander eksterne krag sal die situasie verander. Alhoewel hierdie gedragspatrone moontlik kan voldoen aan die basiese twee hoof funksies van coping, naamlik die vermindering van risiko of skade en die regulering van pynlike emosionele reaksies, meen die navorser dat die sukses daarvan tydelik van aard is en oor die langtermyn nie die mees effektiewe wyse van coping is nie.

'n Algemene definisie van coping, sê dat coping op kognitiewe en gedragsinisiatiewe dui wat 'n persoon gebruik om 'n stresvolle situasie te bestuur - ook deur die negatiewe emosionele inhoud van só 'n situasie te bestuur. Die twee hoof funksies van coping is die vermindering van risiko of skade as gevolg van stresvolle gebeurtenisse en die regulering van pynlike emosionele reaksies as gevolg daarvan (Stroebe en Stroebe, 1995:204). Positiewe en konstruktiewe coping-strategieë behels die volgende: om op grond van die kognitiewe, emosionele en gedragsmanifestasies van fortigene sterktes, 'n situasie te konfronteer, verantwoordelikheid te aanvaar, selfkontrole uit te

voer, beplande probleemoplossing na te jaag, te soek na sosiale ondersteuning en positiewe herevaluering. Hiermee is die tweede doelstelling van die literatuurstudie bereik.

6.1.1.3 Om te bepaal hoe organisasieverandering en die uitwerking daarvan op bestuurders in die literatuur gekonseptualiseer word.

In die bestudering van organisasieverandering is die gevolgtrekking gemaak dat verandering binne organisasies dui op 'n komplekse sameloop van 'n verskeidenheid faktore; en dat die bestuur van verandering nie net kan fokus op die strukturele, tegniese elemente van verandering nie, maar dat die bestuur van die mens tydens dié verandering die deurslaggewende suksesfaktor is. Ashford (1988:20) se bevinding dat die literatuur meer fokus op die negatiewe reaksies op verandering en daarna verwys as weerstand teen verandering, en nie aandag gee hóé daar met verandering ge-cope kan word nie, is vanuit die literatuurstudie bevestig. Mense se reaksies op verandering kan volgens Conner (1992: 131–135) beide positief en negatief wees en hy is van mening dat die bestuur van verandering basies die bestuur van persepsies oor die aard, die redes, die impak en die verwagting van die verandering is. In die lig van die oorsig en bespreking van die tipe organisasieverandering is tot die gevolgtrekking gekom dat die verandering by die staalmaatskappy waar die studie onderneem is, geklassifiseer kan word as transformasie.

Die middelvlakbestuur se belewenis van organisasieverandering is aan die hand van die rol van middelvlakbestuur binne die organisasie bespreek. Die gevolgtrekking is gemaak dat die rol van die middelvlakbestuur eerder afhanklik is van die eienskappe en gedrag van middelvlakbestuurders, die werkskonteks en die unieke aard en uitdagings van organisasieverandering. Dit blyk verder uit die literatuur dat die middelvlakbestuur juis as gevolg van hierdie rolbepalende faktore stres ervaar. Die onsekerheid, dubbelsinnigheid, hoër werkslading, gevoelens van magteloosheid, frustrasie en onduidelike rolverwagtings wat verandering te weeg bring, plaas die middelvlakbestuurder dikwels in 'n stresvolle posisie. In hierdie posisie word die druk van topbestuur vir die uitvoering van strategiese inisiatiewe op die middelvlakbestuurder geplaas en eise word aan hom/haar gestel ten opsigte van die wyse waarop eie ondergeskiktes tydens dié veranderingsproses bestuur moet word. Ondersteuning vir die aanname dat die middelvlakbestuur meer dikwels aan stresvolle situasies blootgestel word as die

topbestuur, is uit die literatuurstudie gevind. Dit blyk verder met verwysing na Towers (1996:17); Hammer, (1993, soos aangehaal deur Rifkin, 1995:7) en Bridges (1994:167) dat die voortbestaan van die middelvlakbestuur soos dit tans funksioneer, in die gedrang mag wees. Towers, (1996:17) en Bridges, (1994:166) is egter van mening dat die middelvlakbestuurder 'n kardinale rol te speel het binne die organisasie van die toekoms mits die rol van die middelvlakbestuurder geherdefinieer word. Hierdie verwikkeling rondom die rol van middelvlakbestuur blyk 'n bydraende stresfaktor te wees.

Ten opsigte van die bespreking van die hantering van verandering was dit moeilik om spesifieke literatuurverwysing na middelvlakbestuur te vind. Gevolglik is bestuur se hantering van veranderingsverwante stres in die algemeen bespreek. Met verwysing na verskeie studies kan die gevolgtrekking gemaak word dat bestuurders wat verandering meer suksesvol hanteer, tipiese gedragspatrone demonstreer wat ooreenstem met coping-strategieë en die aanwesigheid van fortigene sterktes soos in Hoofstuk 2 bespreek. Hiermee is die derde doelstelling van die literatuurstudie bereik.

6.1.2 GEVOLGTREKKINGS TEN OPSIGTE VAN DIE EMPIRIESE DOELSTELLINGS

6.1.2.1 Om te bepaal of daar individuele verskille by middelvlakbestuurders in die staalbedryf is in terme van hul tellings op skale wat fortigene sterktes meet.

Die navorsing bevestig dat daar individuele kwantitatiewe verskille bestaan tussen middelvlakbestuurders in terme van hul fortigene tellings. Die gemiddelde staneges wissel van 6.11 met 'n standaardafwyking van 1.89 tot 3.48 met 'n standaardafwyking van 3.38. Verder is met behulp van die Wilcoxon Nie-Parametriese Toets bevind dat die verskille tussen die vyf respondente met die hoogste tellings en die vyf met die laagste tellings statisties beduidend is. Die gevolgtrekking word dus gemaak dat die skale wat gebruik is vir die meting van fortigene sterktes daarin geslaag het om te onderskei tussen hoë en lae aanwesigheid van fortigene sterktes.

Op grond hiervan kan onderskei word tussen sogenaamde copers en nie-copers. In die lig hiervan word die res van die empiriese studie om die tweede empiriese doelwit na te streef, geregverdig.

6.1.2.2 Om te bepaal of daar kwalitatiewe verskille bestaan ten opsigte van die wyse van hantering van verandering tussen middelvlakbestuurders in die staalbedryf wat lae *versus* hoë tellings op skale wat fortigene konstrunkte meet

Die resultate van die kwalitatiewe studie toon dat vier van die vyf respondente met die hoër tellings se hantering van verandering ooreenstem met hul fortigene konstruktellings. Respondent 5, wat volgens die kwantitatiewe resultate as 'n meer effektiewe copers geklassifiseer is, se kwalitatiewe resultate stem meer ooreen met dié van 'n nie-copers. Vier van die vyf respondente met die laer tellings se hantering van verandering stem ooreen met hul fortigene konstruktellings. Respondent 9, wat volgens die kwantitatiewe resultate as 'n minder effektiewe copers geklassifiseer is, se kwalitatiewe resultate dui op teenoorgestelde belewenis en hantering van die verandering.

Dit bevestig dat daar wel 'n kwalitatiewe verskil is tussen die coping-vermoë van middelvlakbestuurders met hoë tellings op die fortigene konstrunkte en dié met lae tellings.

Tog is die navorser van mening dat die twee groepe se kwalitatiewe belewenis en hantering van verandering nie die uiterstes van die hanteringskontinuum verteenwoordig nie. Dit is gebaseer op die feit dat die meerderheid van die geïdentifiseerde temas deur albei groepe gebruik is. Een-en-dertig temas is geïdentifiseer waarvan negentien deur albei groepe gebruik. Uit hierdie negentien temas dui 11 temas op 'n meer effektiewe hantering, sewe op 'n minder effektiewe hantering en een op negatiewe belewenis van topbestuur.

Dit is verder opmerklik dat die kwessie rondom die middelvlakbestuur se belewenis van werk en organisasieverandering, met spesifieke verwysing na die rol en invloed van topbestuur soos dit in die inleidende hoofstuk en die literatuurstudie aan die orde gekom het, ook te berde gebring is in sommige van die onderhoude. In Hoofstuk 1 se afdelings oor die probleemstelling en navorsingsvrae (paragraaf 1.1) word byvoorbeeld verwys na die middelvlakbestuur wat dikwels die stresvolle skakel vorm tussen die seniorbestuur se strategieseveranderingsinisiatiewe en die praktiese uitvoering daarvan op die grondvlak. In Hoofstuk 3 (paragraaf 3.3.2) word verwys na

die stres wat middelvlakbestuurders beleef as gevolg van hul magteloosheid om, as gevolg van organisatoriese beperkings, die werksomgewing te beïnvloed. Ook kom die konflik en dubbelsinnigheid wat hulle moet hanteer in die uitvoering van topbestuur se strategiese inisiatiewe aan die orde.

Dit is opvallend dat die negatiewe ervaring van die topbestuur en organisatoriese beperkings by albei groepe middelvlakbestuurders voorgekom het. Tog moet in gedagte gehou word dat 'n kritiese insident (waarby die topbestuur geïmpliseer is) wat ten tyde van die onderhoude plaasgevind het hierdie belewenis kon beïnvloed. Vyf van die tien onderhoude is na afloop van hierdie insident gevoer en al vyf het na die negatiewe impak hiervan verwys. Andersyds is dit belangrik om te noem dat dié tema ook geïdentifiseer is by 'n respondent wie se onderhoud voor dié voorval plaasgevind het. Hieruit word die gevolgtrekking gemaak dat die topbestuur 'n beduidende invloed het op die middelvlakbestuur se belewenis en hantering van organisasieverandering.

Met verwysing na die empiriese doelstellings (soos uiteengesit in paragraaf 4.1) is die tweede doelstelling, naamlik om te bepaal of daar verskille bestaan tussen middelvlakbestuurders met hoë fortigene konstruktellings en middelvlakbestuurders met lae fortigene konstruktellings ten opsigte van hul hantering van verandering hanteer.

6.2 AANBEVELINGS VIR TOEKOMSTIGE STUDIES

Aanbevelings met betrekking tot toekomstige navorsing word vanuit twee vertrekpunte gemaak. Eerstens sal aanbevelings gemaak word op grond van beperkings van die literatuur- en empiriese studie, en tweedens sal algemene aanbevelings gemaak word.

6.2.1 AANBEVELINGS TEN OPSIGTE VAN DIE LITERATUURSTUDIE

6.2.1.1 Die rol van persoonlikheid ten opsigte van coping

Moos en Billings (1982:215) verwys na onder andere persoonlikheidsfaktore wat die psigologiese konteks vir coping verskaf. In hierdie studie is die rol van persoonlikheidseienskappe in terme van die aanwesigheid van fortigene sterktes en

coping-vermoë nie ondersoek nie. Dit word aanbeveel dat die bestudering van persoonlikheidsfaktore en die gebruik van 'n persoonlikheidsmeetinstrument, soos byvoorbeeld die OPQ (Occupational Personality Questionnaire) ingesluit word in toekomstige studies aangesien dit 'n bydrae kan lewer tot vollediger resultate met betrekking tot die profiel van copers en nie-copers.

6.2.1.2 Die afbakening van verandering en definiëring van middelvlakbestuur

Verandering is so 'n omvattende en geïntegreerde begrip dat dit bykans onmoontlik was om dit in hierdie studie dit logies af te baken en onder verskillende besprekingspunte te bestudeer. Dit was ook moeilik om die begrip *middelvlakbestuur* vanuit die vakliteratuur te definieer. Verder was die beskikbaarheid van literatuur, spesifiek oor die middelvlakbestuur se belewenis van werk en organisasieverandering, beperk. Gevolglik was dit moeilik om die belewenisse van organisasieverandering spesifiek op middelvlakbestuur van toepassing te maak. Verdere studies wat spesifiek fokus op hoe die middelvlakbestuur met organisasieverandering kan cope, is nodig om hierdie leemtes in die literatuur aan te vul.

6.2.2 AANBEVELINGS TEN OPSIGTE VAN DIE EMPIRIESE STUDIE

6.2.2.1 Steekproeftrekking

Die gebruik van nie-waarskynlikheidsteekproeftrekkingmetodes, te wete toevallige steekproeftrekking blyk sekere tekortkominge te hê. In hierdie studie is dit waarskynlik een van die redes vir die relatiewe lae responskoers. Slegs 20% van die populasie is verteenwoordig in die studie. Verder het die steekproef slegs uit wit werknemers bestaan wat veralgemening na 'n breër veelrassige populasie beperk. Dit word aanbeveel dat toekomstige studies van groter en veelrassige steekproewe gebruik maak.

6.2.2.2 Periode van data-insameling

As gevolg van redes buite die navorser se beheer, is die fenomenologiese onderhoude oor 'n te lang tydperk gevoer. Gevolglik was die invloed van eksterne faktore moeilik om te beheer. In die geval van hierdie studie was die bonus-insident waarna in Hoofstuk 5 verwys is, 'n goeie voorbeeld van die invloed van eksterne faktore buite die navorser se beheer. Alhoewel die impak van hierdie insident duidelik in die resultate na vore gekom het, is die navorser oortuig daarvan dat dit ook 'n baie goeie voorbeeld is van die tipiese onvoorspelbaarheid en kompleksiteit van organisasieverandering. Dit word egter steeds aanbeveel dat toekomstige navorsers wat van fenomenologiese onderhoudvoering gebruik maak, sensitief behoort te wees vir die impak van eksterne faktore op hul onderhoudresultate. Daarby moet hulle alles moontlik probeer om die onderhoude binne so kort periode as wat prakties moontlik is, te doen ten einde eksterne faktore sover as moontlik te minimaliseer.

6.2.3 ALGEMENE AANBEVELINGS

6.2.3.1 Korrelasie tussen fortigene konstrunkte

Aangesien dit steeds onduidelik is in watter mate verskillende konstrunkte binne die metafoor van fortigene sterktes verwys na dieselfde of verskillende aspekte van persepsie, kennisie, ervaring, gedrag, houdings of ander maniere van funksionering, is verdere navorsing nodig waardeur die korrelasie tussen die verskillende konstrunkte van fortigene sterktes empiries bepaal kan word.

6.2.3.2 Fortigenese in 'n Suid Afrikaanse konteks

Veral omdat dit van belang vir die Suid Afrikaanse konteks kan wees, word aanbeveel dat die manifestering van verskillende konstrunkte binne die fortigene raamwerk in terme van geslag en ras verder bestudeer word.

6.2.3.3 Die bestudering van ander konsepte relevant tot fortigenese

Die ses konstrakte wat in die studie gemeet is, is ook in vorige studies gebruik. Die voordeel daarvan is die verifiëring van en toevoeging tot bestaande navorsingsresultate en -bevindings. Daar bestaan egter, soos uit die literatuurstudie blyk, baie ander konsepte wat ook relevant vir die fortigene paradigma is. Verdere navorsing oor hierdie konsepte en die operasionele definiëring en meting hiervan kan net bydra om fortigenese as wetenskap te versterk.

6.2.3.4 Die effektiwiteit van coping-strategieë

Alhoewel uitgebreide studies gedoen is om die basiese dimensies van coping te identifiseer, is bittermin inligting beskikbaar oor die effektiwiteit van verskillende coping-strategieë. Veral uit die verskeie studies oor die verband tussen coping-strategieë en fisieke en psigiese welstand (psigologiese welstand) kan min algemene gevolgtrekkings gemaak word wat hoofsaaklik aan teoretiese beperkings en metodologiese tekortkominge toegeskryf word (Stroebe & Stroebe, 1995:205).

Wat die teoretiese beperkings betref, noem hulle dat baie van hierdie tipe navorsing gestimuleer is deur die interaksionele stressteorie van Lazarus en sy kollegas. Hierdie teorie laat nie ruimte vir enige voorspellings ten opsigte van die keuse van coping-strategieë of die effektiwiteit van coping nie. Die metodologiese tekortkominge lê eerstens in die psigometriese probleme wat inherent aan die meeste van die coping-skale is.

'n Tweede rede is dat coping net gemeet word met betrekking tot die mate waarin die individu 'n spesifieke strategie gevolg het, en dat dit nie gaan oor hoe doeltreffend die coping was nie. Respondente word tipies gevra tot watter mate hulle 'n plan het en wat daardie plan is om die stresvolle situasie te hanteer, maar hulle word nie gevra of die plan goed was of suksesvol uitgevoer is nie.

'n Derde rede is dat die effektiwiteit van coping gewoonlik gemeet word in verhouding met 'n verskeidenheid verskillende stresvolle situasies. Die respondente word gewoonlik gevra om die mees stresvolle gebeurtenis binne 'n spesifieke tydperk te beskryf wat kan strek van finansiële tot gesondheidsprobleme. In die lig van die algemene konsensus in die literatuur dat die effektiwiteit van coping-strategieë afhanklik is van die aard van die stresvolle gebeurtenis, is dit ietwat verbasend dat die meting van coping-effektiwiteit nie onderskeid maak tussen die verskillende stresvolle situasies nie. So kan vermyding as coping-strategie in sekere situasies effektief wees, maar die chroniese gebruik van só 'n strategie mag oor die langtermyn meer skade as goed doen. Dit word daarom aanbeveel dat verdere navorsing oor die effektiwiteit van coping-strategieë gedoen word met inagneming van die teoretiese en metodologiese tekortkominge waarna Stroebe en Stroebe (1995) verwys.

6.2.3.5 Die rol van finansiële sekuriteit in coping

Respondente 2 en 5 wat volgens kwantitatiewe resultate meer effektiewe copers is, is albei naby aftrede en dit is interessant dat albei die tema van finansiële sekuriteit as coping-meganisme gebruik. Dit kan 'n interessante navorsingsvraag vir toekomstige studies wees om te bepaal of finansiële sekuriteit wat individue naby aftree-ouderdom ervaar, 'n bepalende rol speel in hul coping met verandering.

6.3 AANBEVELINGS VIR DIE STAALBEDRYF

Met verwysing na die laaste doelstelling van die studie, naamlik om aanbevelings aan die hand te doen wat middelvlakbestuurders in die staalbedryf kan help om verandering meer suksesvol te hanteer, word die volgende aanbevelings gemaak.

- 6.3.1** As gevolg van die veranderende psigologiese kontrak tussen werkgever en werknemer wat die tradisionele rol van werkgever as sekuriteitsverskaffer versteur, is dit belangrik dat die konsep van beroepselfgerigtheid/*career selfreliance* gevestig moet word. Deur

beroepselfgerigtheid verseker werknemers nie net hul eie indiensneembaarheid binne of buite die organisasie nie, maar ontdek hulle ook die betekenis van werk vir hulself. Maatskappye het 'n noodsaaklike en belangrike verantwoordelikheid en rol te speel in die verkondiging van die belangrikheid van selfontwikkeling en die vestiging van selfontwikkeling-meganismes en -prosesse ten einde werknemers beroepselfgerig te maak.

- 6.3.2** Dit is noodsaaklik dat die stigma wat kleef aan sielkundige hulp drasties beveg moet word. Fisieke gesondheid behoort ook 'n meer pro-aktiewe benadering aan te neem. Werknemers behoort as 'n bate vir die maatskappy beskou te word wat, net soos ander bates bestuur en instand gehou moet word ten einde optimale funksionering te verseker en waardevermindering te beperk. 'n Meer holistiese benadering in mensbestuur moet binne organisasies bevorder word wat wyer moet strek as 'n blote salaristjek aan die einde van die maand. Kapasiteite afgestem op fortigene sterktes vir die bevordering van psigologiese welstand moet by werknemers ontwikkel word.
- 6.3.3** Individue moet self ook die verantwoordelikheid en inisiatief neem vir eie loopbaanontwikkeling en die kweking van 'n gesonde, gebalanseerde lewenstyl. Deur doelgerigte selfbestuur kan baie potensiële stres voorkom en/of konstruktief bestuur word. Stres, soos weereens uit die navorsing bevind, veroorsaak nie net fisieke siektes nie maar ook psigiese en sosiale wanbalanse. Hier het maatskappye 'n belangrike rol te speel deur 'n pertinente beleid en praktyk vir werknemerwelstand te hê.
- 6.3.4** Die veranderingsproses het noodgedwonge nuwe rolle, ook op elke bestuursvlak binne die organisasie, tot gevolg. Daarom is roldefiniëring en -bevestiging asook opleiding en ontwikkeling volgens die vereistes wat uit nuwe rolle afgelei is, op voortgaande grondslag in die organisasie noodsaaklik. Daarbenewens kan platter organisasiestrukture met minder bestuursvlakke kommunikasiekanale verkort wat, weer op hulle beurt kan bydra

tot die bemagtiging van die middelvlakbestuur. Dit behoort die huidige frustrasies, onsekerhede en dubbelsinnighede wat tipies met verandering gepaard gaan, te beperk. Dit beteken dus dat organisasies hulself moet struktureer om meer buigsaam en aanpasbaar by verandering te wees.

6.3.5 Verandering is 'n konstante verskynsel in die hedendaagse lewe en is tipies van alle organisasies. Maatskappye behoort hul kapasiteit om by verandering aan te pas, voortdurend te ontwikkel en te bestuur ten einde 'n kompeterende voordeel bo hul eweknieë te bewerkstellig. Benewens die kweking van coping-vermoëns by werknemers, word dit ook aanbeveel dat die bemanning van strategiese posisies binne 'n organisasie afgestem word op individue se bewese coping-vaardighede. Profiele van copers kan handig gebruik word tydens keuring-, seleksie- en platingsbesluite. In die strewe na wêreldklasgehalte is die vestiging van 'n prestasiekultuur vir staalmaatskappye top prioriteit. En alhoewel die ontwikkeling en implementering van prestasiemetingsprosesse 'n goeie stap in die regte rigting is, kan dit 'n wesenlike verskil op die langtermyn maak indien bemanningsprosesse doelbewus gefokus is om individue met 'n hoë aanwesigheid van fortigene sterktes en coping-vermoëns te identifiseer en aan te stel.

6.4 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die gevolgtrekkings uit die literatuur- en empiriese studie onderskeidelik bespreek. Die rol wat die aanwesigheid van fortigene sterktes speel in die belewenis en suksesvolle hantering van organisasieverandering is bevestig. Leemtes is bespreek en algemene aanbevelings is gemaak ten opsigte van toekomstige studies. Die hoofstuk is afgesluit met spesifieke aanbevelings oor wat die betrokke maatskappy waar die studie afgelê is, kan doen ten einde die middelvlakbestuur in staat te stel om organisasieverandering suksesvol te hanteer en algemene werknemerwelstand te bevorder. Alhoewel hierdie studie gefokus het op die middelvlakbestuur as sodanig, kan die aanbevelings as algemeen en relevant beskou word vir die bevordering van alle werknemers se algemene welstand.

Hiermee is die algemene en spesifieke doelstellings van hierdie navorsing bereik.

BRONNELYS

- ACKERMAN, L.S. 1994. The transformational manager: facilitating the flow state. (*In* Pfeiffer, J.W., *ed.* Pfeiffer & Company Library. Johannesburg : Pfeiffer & Company. 20 p.305–323.).
- ALDWIN, C. & STOKOLS, D. 1988. The effects of environmental change on individuals and groups: some neglected issues in stress research. *Journal of environmental psychology*, 8(1):57-75.
- AMIRKHAN, J. 1990. A factor analytical derived measure of coping: the coping strategy indicator. *Journal of personality and social psychology*, 59(5):1066-1074.
- ANTONOVSKY, A. 1979. Health, stress and coping. San Fransisco : Jossey-Bass.
- ANTONOVSKY, A. 1987. Unravelling the mystery of health: how people manage stress and stay well. San Fransisco : Jossey-Bass.
- ANTONOVSKY, A. 1991. The structural sources of salutogenic strenght. (*In* Cooper, C.L. & Payne, R., *eds.* Personality and stress: individual differences in the stress process. Chichester : Wiley. p.67-104.).
- ANTONOVSKY, A. 1993. The structure and properties of the Sense of Coherence scale. *Social science and medicine*, 36(6):725-733.
- ASHFORD, S.J. 1988. Individual strategies for coping with stress during organizational transition. *Journal of applied behavioural science*, 24(1):19-36.
- BAILEY, J. 1993. Managing people and technological change. London : Pitman.
- BANDURA, A. 1977. Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioural change. *Psychological review*, 84(2):191-215.

- BANDURA, A. 1986. Social foundations of thought and action: a social cognitive theory. Englewood Cliffs : Prentice-Hall.
- BANDURA, A. 1989. Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist*, 44(9):1175-1184.
- BANNAN, J.F. 1967. The philosophy of Merleau-Ponty. New York : Harcourt, Brace & World.
- BARNARD, C.P. 1994. Resiliency: a shift in our perception. *The American Journal of Family Therapy*, 22(2):135-144.
- BECKHARD, R. 1994. A model for the executive management of transformational change. (In Pfeiffer, J.W. ed. Pfeiffer & Company Library. Johannesburg : Pfeiffer & Company. 20 p.377 – 388.).
- BILLINGS, A.G. & MOOS, R.H. 1981. The role of coping responses and social resources in attenuating the stress of life events. *Journal of behavioural medicine*, 4:139-157.
- BILLINGS, A.G. & MOOS, R.H. 1982. Work stress and the stress-buffering roles of work and family resources. *Journal of occupational behaviour*, 3(3):215-232.
- BILLINGS, A.G. & MOOS, R.H. 1984. Coping, stress and social resources among adults with unipolar depression. *Journal of personality and social psychology*, 46:877-891.
- BRIDGES, W. 1994. Jobshift: how to prosper in a workplace without jobs. Reading : Addison-Wesley.
- BURKE, W.W. 1987. Organizational development: A normative view. Reading : Addison-Wesley.
- BURKE, W.W. 1994. Organizational development: a process of learning and changing. 2nd ed. Reading : Addison-Wesley.

BURKE, W.W. & LITWIN, G.H. 1989. A causal model of organizational performance. (In Pfeiffer, J.W., ed. The 1989 annual: developing human resources. San Diego : University Associates. p.29-39.).

CALLAN, V.J. Individual and organizational strategies for coping with organizational change. *Work and stress*, 7(1):63-75, Jan – Mar.

CARVER, C.S., SCHEIER, M.F. & WEMTRAUB, J.K. 1989. Assessing coping strategies: a theoretical based approach. *Journal of personality and social psychology*. 56(2):267-283.

CASSEL, R.N. 1985. Fostering wellness through positive emotions. *College student journal*, 19: 202-206.

CILLIERS, F.V.N. 1983. Persoonlikheidspsigologie. Potchefstroom : Wesfalia Boekhandel.

CILLIERS, F.V.N. 1994. Die selfaktualiseringsprofiel van Unisa-toesighouers. *Progressio*, 16(2):96-105.

CILLIERS, F. VIVIERS, A.M. & MARAIS, C.P. 1997. Salutogenesis: a paradigm for change management. (Paper presented at the 3rd Annual Congress of the Psychological Society of South Africa, 10-12th Sept.). Durban. (Unpublished).

CONNER, D.R. 1992. Managing at the speed of change: how resilient managers succeed and prosper where others fail. New York : Villard Books.

COREY, D.M. & WOLF, G.D. 1992. An integrated approach to reducing stress injuries. (In Quick *et al.* eds. Stress and well-being at work. Washington DC. : American Psychological Association. p.64-78.).

CROSE, R., NICHILAS, D.R., GOBBLE, D.C. & FRANK, B. 1992. Gender and wellness: a multidimensional systems model for counseling. *Journal of counseling and development*, 71:149-156, Nov/Dec.

- DEMERS, R., FORRER, S.E., LEIBOWITZ, Z. & CAHILL, C. 1996. Commitment to change. *Training and development*, 5(33):22-26, Aug.
- DIENTSTBIER, R.A. 1989. Arousal and physical toughness: implications for mental and physical health. *Psychological review*, 96:84-100.
- ELDER, G.H. & CLIPP, E.C. 1989. Combat experience and emotional health: impairment and resilience in later life. *Journal of personality*, 57:311-341.
- ERIKSON, E.H. 1963. *Childhood and society*. 2nd ed. New York : Norton.
- FOLKMAN, S., LAZARUS, R.S., DUNKEL-SCHETTER, C., DELONGIS, A. & GRUEN, R. 1986. The dynamics of a stressful encounter. *Journal of personality and social psychology*, 50: 992-1003.
- FOLKMAN, S., LAZARUS, R.S., GRUEN, R.J. & DELONGIS, A. 1986a. Appraisal, coping, health status and psychological symptoms. *Journal of personality and social psychology*, 50 (3), 571-579.
- FRENZ, A.W., CAREY, M.P. & JORGENSEN, R.S. 1993. Psychometric evaluation of Antonovsky's Sense of Coherence Scale. *Psychology Assessment*, 5(2):145-153.
- FUNK, S.C. 1992. Hardiness: a review of theory and research. *Health psychology*, 11(5):335-345.
- GLUCKMAN, S. 1990. Coping with change: critical for our future survival. *Human resource management*: 20-23, Apr.
- GORDON, J.R. 1993. *A diagnostic approach to organizational behaviour*. 4th ed. Boston : Allyn and Bacon.
- GORMAN, R.E. & OVERSTREET-MILLER, P. 1997. Why change efforts fail to connect with employees. *Strategic communication management*, 5:28-35, Aug/Sep.

- GRAETZ, F. 1996. Leading strategic change at Ericsson. *Long range planning*, 29(3):305-313, Jun.
- HACKMAN, J.R.. 1986. Work as a human aspect. (In Pallak, S.M. & Perloff, R., eds. *Psychology and work: productivity, change and employment*. Washington D.C. : American psychological Association. p.85-136.).
- HACKMAN, J.R., HOFFMAN, L.W., MOOS, R.H., OSIPOW, S.H. & TORNATZKY, L.G. eds. 1989. *Psychology and work: productivity, change and employment*. Washington D.C. : American Psychological Association.
- HAMILTON-ATTWELL, A. 1997. The impact of transformation on employees. *Management today*, 11(10):18-22.
- HAMMER, M. 1996. *Beyond reengineering: how the process-centered organization is changing our work and our lives*. New York : Harper Collins Publishers.
- HARARE, O. 1996. Why did reengineering die?. *Management review*, 4(25):49-52.
- HEATH, D.H. 1980. Wanted: a comprehensive model of healthy development. *Personnel and guidance journal*, 58:391-399.
- HEATH, D.H. 1983. The maturing person. (In Walsh, R., Shapiro, D.H. eds. *Beyond health and normality*. New York : Van Nostrand Reinhold. p.152-206.).
- HERSEY, P. & BLANCHARD, K.H. 1982. *Management of organizational behaviour: utilising human resources*. 4th ed. Englewood Cliffs : Prentice-Hall.
- HERTZOG, J.P. 1991. People: the critical factor in managing change. *Journal of systems management*, 6(18):6-11. March.
- HOFFMAN, L.W. 1986. Work as a human aspect. (In Pallak, S.M. & Perloff, R., eds. *Psychology and work: productivity, change and employment*. Washington D.C. : American psychological Association. p.169-209.).

- HOWARD, J.H. 1980. Stress and today's manager, *Journal of the International Institute of Stress*, 1(1):24-27.
- HOWARD, H. 1984. Stress and the manager: perspective. (In Sethi, A.S. & Schuler, R.S. eds. Handbook of organizational stress coping strategies. Cambridge, Massachusetts : Ballinger Publishing Company. p. 233-249.).
- HOWARD, A. 1995. The changing nature of work. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- HOWARD, J.H.; RECHNITZER, P.A.; CUNNINGHAM, D.A. 1978. Rusting out, burning out or bowing out: stress and survival on the job. Toronto : Macmillan/Cage.
- HUYSAMEN, G.K. 1993. Metodologie vir die sosiale en gedragwetenskappe. Halfweghuis : Southern Boekuitgewers.
- IVANCEVICH, J.M. & MATTESON, M.T. 1993. Organizational behaviour and management. 3rd ed. Boston : Homewood.
- JE Manager, 1997. Ongepubliseerde interne posevalueringshandleiding van Staalmaatskappy.
- JOHNSON, W. & MOELLER, D. 1972. Living with change. New York : Harper & Row Publishers.
- JORDAAN, W. 1998. Firms sal moet help om stres te verlig. *Beeld*: Apr. 15. Johannesburg : Nasionale Media.
- JORGENSEN, L I. 1996. Die evaluering van 'n opleidingsprogram ten opsigte van interpersoonlike doeltreffendheid binne die Suid-Afrikaanse Polisieopleidingskollege. Potchefstroom : PU vir CHO. (Skripsie - M.A.)
- KALIMO, R & VUORI, J. 1990. Work and sense of coherence: resources for competence and life satisfaction. *Behavioral medicine*, 16: 76-89.
- KAMMANN, R. & FLETT, R. 1983. Affectometer 2: a scale to measure current level of general happiness. *Australian journal of psychology*, 35(2): 259-265.

- KANTER, R. M. 1983. *The change masters*. London : Unwin Paperbacks.
- KERLINGER, F.N. 1986. *Foundations of behavioral research*. 3rd ed. Orlando : Holt, Rinehart and Winston.
- KOBASA, S.C. 1979a. Personality and resistance to illness. *American journal of community psychology*, 7(4):413-423.
- KOBASA, S.C. 1979b. Stressful life events, personality, and health: an inquiry into hardiness. *Journal of personality social psychology*, 37(1):1-11, Jan.
- KOBASA, S.C. 1982a. The hardy personality: toward a social psychology of stress and health. (In Sanders, G.S. & .Suls, J. eds. *Social psychology of health and illness*. Hillsdale : Erlbaum. p.3-32.).
- KOBASA, S.C. 1982b. Commitment and coping in stress resistance among lawyers. *Journal of personality and social psychology*, 42(4):707-717.
- KOBASA, S.C., MADDI, S.R. & KAHN, S. 1982. Hardiness and health: a prospective study. *Journal of personality and social psychology*, 42:168-177.
- KOTTER, J.P. 1996. *Leading change*. Boston : Havard Business School Press.
- KRAVETZ, S., DRORY, Y. & FLORIAN, V. 1993. Hardiness and sense of coherence and their relation to negative affect. *European journal of personality*, 7(4):233-244.
- KRUGER, D. 1984. *A first encounter with psychology*. Pretoria. : Academica.
- KÜBLER-ROSS. E. 1975. *Questions and answers on death and dying*. 3rd ed. New York : MacMillan.
- LEEDY, P.D. 1997 *Practical research: planning and design*. 6th ed. Columbus : Prentice-Hall.
- LONGENECKER, O.L., STANSFIELD, T.C. & DWYER, D.J. 1997. The human side of manufacturing improvement. *Business Horizons*, 11(15):7-17.

- LUDIK, B.E. 1996. Individuele aanpassing binne die integrasieproses van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag. Pretoria : Unisa. (Verhandeling - M.A.)
- MACLENNAN, B.W. 1992. Stressor reduction: an organizational alternative to individual stress management. (In Quick J.C., Murphy, L.R. & Hurrell, J.J. eds. Stress and well-being at work. Washington DC : American Psychological Association. p.79-95.).
- MANNING, M.R., WILLIAMS, R.F. & WOLFE, D.M. 1988. Hardiness and the relationship between stressors and outcomes. *Work and stress*, 2(3):205-216.
- MARAIS, C.P. 1997. Salutogenesis as paradigm in change management. Pretoria : Unisa. (Dissertation - M.A.).
- McCORMICK, E.J. & ILGEN, D. 1980. Industrial psychology. 7th ed. London : Sage.
- McLAGAN, P.A. & NEL, C. 1995. The age of participation: the new governance for the workplace and the world. Randburg : Knowledge Resource.
- McMANUS, I.C. 1992. Psychology in medicine. Oxford : Butterworth-Heinemann.
- MARSHALL, C. & ROSSMAN, G. 1989. Designing qualitative research. Newbury Park : Sage.
- MILES, M.B. & HUBERMAN, A.M. 1994. Qualitative data analysis 2nd ed. London : Sage.
- MOOS, R.H. & BILLINGS, A.G. 1982. Conceptualizing and measuring coping resources and processes. (In Goldberger, L. & Breznitz, S., eds. Handbook of stress. New York : Free Press. p. 212-230.).
- MOOS, R.H. 1986. Work as a human aspect. (In Pallak, S.M. & Perloff, R., eds. Psychology and work: productivity, change and employment. Washington D.C. : American psychological Association. p.7-52.).
- MOUSTAKAS, C. 1994. Phenomenological research methods. London : Sage.

- MOUTON, J & MARAIS,H.C. 1992. Basiese begrippe: metodologie van die geesteswetenskappe. Pretoria :RGN.
- NELSON, A. 1991. Let's admit it – most of us don't like change. *Supervision*, 3(26):3-5, Jun.
- NORTIER, F. 1995. A new angle on coping with change: managing transition. *Journal of management development*, 14(4):32-46.
- OVERELL, S. 1998. Stress arousal 'good for employees and business'. *People management*, 4(4):19, Feb.
- PEARLIN, L.I. & SCHOOLER, C. 1978. The structure of coping. *Journal of health and social behaviour*, 19:2-21.
- PFEIFFER, J.W. 1994. Perspective on HR development. (In Pfeiffer & Company Library. Johannesburg : Pfeiffer & Company. 28 p. 7-31.).
- PLUG, C., MEYER, W.F., LOUW, D.A. & GOUWS, L.A. 1988. Psigologiese woordeboek. 2de uitg. Johannesburg : Lexicon.
- POTTER, M. & ALFRED, M. 1993. Not so middling middle managers. *Productivity SA*, :26-33, Sept./Okt.
- PRINSLOO, V. 1993. 'n Eksploratiewe ondersoek na die hantering van verandering deur hoefvlakbestuurders aan die hand van salutogenese indikators. Pretoria : UNISA. (Skripsie - M.Com.).
- PROCIDANO, M.E. & HELLER, K. 1983. Measure of perceived social support from friends and from family. *American journal of community psychology*, 11(1):1-24.
- QUICK, J.C., MURPHY, L.R., HURRELL, J.J. & ORMAN, D. 1992. The value of work, the risk of distress, and the power of prevention. (In Quick J.C., Murphy, L.R. & Hurrell, J.J. eds. Stress and well-being at work. Washington DC. : American Psychological Association. p.3-11.).

- RAUBENHEIMER, I.V.W. 1985. Die opleidings- en werksterrein van die bedryfsielkunde. *Nuusbrief van die Instituut vir Bedryfsielkunde*:44-47, Mrt.
- RIFKIN, J. 1995. *The End of Work*. New York : G.P. Putnam's Sons.
- ROSENBAUM, M. 1980 A schedule for assessing self-control behaviours: preliminary findings. *Behaviour therapy*, 11:109-121.
- ROSENBAUM, M. & JAFFE, Y. 1983. Learned helplessness: the role of individual differences in learned resourcefulness. *British journal of social psychology*, 22:215-225.
- ROSENBAUM, M. & PALMON, N. 1984. Helplessness and resourcefulness in coping with epilepsy. *Journal of consulting and clinical psychology*, 52:244-253.
- ROSENBAUM, M. & BEN-ARI, K. 1985. Learned helplessness and learned resourcefulness: effects of non-contingent success and failure on individuals differing in self control skills. *Journal of personality and social psychology*, 48(1):198-215.
- ROSENBAUM, M. 1988. Learned resourcefulness, stress and selfregulation. (In Fisher, S. & Reason, J. eds. *Handbook of lifestress, cognition and health*. Chichester : Wiley. p. 483-496.).
- ROSS, G.H.B. 1979 Work activities and psychological stress: monitoring managers on the job. University of Western Ontario. (Dissertation - Ph.D.).
- ROTHERAM-BORUS, M.J. 1990. Adolescents' reference-group choices, self-esteem, and adjustment. *Journal of personality and social psychology*, 59(5):1075-1081.
- ROTHMANN, S. 1986. Bestuursgedragverskille tussen twee groepe middelvlakbestuurders in die Suid-Afrikaanse weermag. Potchefstroom : PU vir CHO. (Skripsie - M.Comm.).
- ROTHMANN, J.C. 1997. Pharmacy students' experiences of the education and practice of pharmacy in the Northwest province. Potchefstroom : PU vir CHO. (Verhandeling - M.Pharm.).
- ROTTER, J.B. 1966. Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological monographs*, 80(1):1-28.

- ROTTER, J.B. 1975. Some problems and misconceptions related to the construct of internal versus external control of reinforcement. *Journal of consulting and clinical psychology*, 43(1):56-67.
- ROTTER, J.B. 1989. Internal versus external control of reinforcements: a case history of a variable. *American psychologist*, 45(4):489-493.
- SCHEIN, E.H. 1980. Organizational psychology. 3rd ed. Englewood Cliffs : Prentice-Hall.
- SCHEPERS, J.M. 1995. Die lokus van beheer-vraelys : Konstruksie en evaluering van 'n nuwe meetinstrument. Johannesburg : RAU.
- SCHULER, R.S. 1984. Organizational stress and coping: a model and overview. (*In* Sethi, A.S. & Schuler, R.S. eds.. Handbook of organizational stress coping strategies. Cambridge : Ballinger. p.35-67.).
- SCHULTZ, D. 1977. Growth Psychology: models of the healthy personality. New York : D van Nostrand.
- SETHI, A.S. & SCHULER, R.S. 1984. Handbook of organizational stress coping strategies. Cambridge : Ballinger.
- SHERER, M. & MADDUX, J.E. 1982. The self-efficacy scale: construction and validation. *Psychological reports*, 51:663-671.
- SHERER, M. & ADAMS, C.H. 1983. Construct validation of the Self-efficacy scale. *Psychological reports*, 53:899-902.
- SLATER, S.F. 1995. Learning to change. *Business horizons*, 8(7):13-20, Nov/Dec.
- SNYMAN, C. 1997. Die invloed van veranderingsbestuur op die arbeidsverhouding. Potchefstroom : PU vir CHO. (Skripsie - M.A.).
- SNYMAN, J.J. & DU PLESSIS, P.G.W. 1987. Wetenskapsbeelde in die geesteswetenskappe. Pretoria : RGN.

STROEBE, W. & STROEBE, M.S. 1995. Social psychology and health. Buckingham : Open University Press.

STRÜMPFER, D.J.W. 1990. Salutogenesis: a new paradigm. *South African journal of psychology*, 20(4):265-276.

STRÜMPFER, D.J.W. 1992. Psychological strengths as point of departure: fortigenesis. (Address to PASA Annual Congress. Psychological Associations of South Africa. Stellenbosch.).

STRÜMPFER, D.J.W. 1995. The origins from health to strength: from salutogenesis to fortigenesis. *South African journal of psychology*, 25(2):81-89.

SULLIVAN, G.C. 1993. Towards clarification of convergent concepts: sense of coherence, will to meaning, locus of control, learned helplessness and hardiness. *Journal of advanced nursing*, 18:1772-1778.

TOWERS, S. 1996. Re-engineering: Middle managers are the key asset. *Management service*, 2(3):17-18.

VAN EEDEN, C. 1996. Psigologiese welstand en koherensiesin. Potchefstroom : PU vir CHO. (Proefskrif - D.Phil.).

VIRGIL, L.D. 1986. The EAP movement and organizational development: working together for mutual benefit. *Employee assistance quarterly*, 1:35-48.

WALSH, R. & SHAPIRO, D. 1983. Beyond health and normality: explorations of exceptional psychological well-being. New York : Van Nostrand Reinhold.

WILMANS, L.J. 1995. Ouderdom en geslag as veranderlikes in die salutogeniese paradigma. Pretoria : UNISA. (Skripsie - M.Comm.).

WISSING, J.A.B. 1997. Die dinamiek van stres, bronne, coping en psigologiese welsyn by jeugdiges. Potchefstroom : PU vir CHO. (Skripsie - M.A.).

WISSING, M.P. & VAN EEDEN, C. 1997. Psychological well-being: a fortigenic conceptualization and empirical clarification. (Paper presented at the 3rd Annual Congress of the Psychological Society of South Africa, 10-12th Sept.) Durban. (Unpublished).

WISSING, M.P., WISSING, J.A.B. & DU TOIT, M.M. 1997. The dynamics of stress, resources, coping and psychological well-being in group of youths. (Paper presented at the 3rd Annual Congress of the Psychological Society of South Africa, 10-12th Sept.) Durban. (Unpublished).

WOODRUFF, S.L. & CASHMAN, J.F. 1993. Task, domain, and general efficacy: a re-examination of the self-efficacy scale. *Psychological reports*, 72:423-432.

WOODS, N.F. & CATANZARO, M. 1988. Nursing research: theory and practice. St Louis : Mosby.

BYLAE A

ONDERHOUD VAN RESPONDENT MET HOË FORTIGENE TELLING

Ons is almal midde in die veranderings wat tans by die maatskappy plaasvind. As lid van middelvlakbestuur, vertel asseblief vir my wat jou persoonlike belewenis van hierdie veranderings is.

Ek dink die OP-EX proses is vir my te stadig. In die sin, dis te stadig in die dat dit by my ook in parallel funksioneer. Ek is self die unit leader van die wave eers volgende jaar Junie. Nou het ek al gegaan en gesê goed wat is die doelwit om die compressible cost van 40% moet realiseer. Ek het vir myself gesê, oraaait, kom ons gaan kyk na my besigheid, en ek het begin klaar die wiel aan die rol sit. So onmiddellik het ek gaan kyk watter koste kan ek kombineer, wat kan ek gaan minder maak sodat ek op die einde van die dag na my doelwit kan gaan. En ek nou om die waarheid te sê vandag het ek al my derde pos gebank.

So jy is eintlik haastig?

Ja ek wil hê dit moet gebeur. Dit is vir my uhm, miskien verstaan ek nie die groot prentjie nie, nê, maar om vinger te sny, arm te sny, ek sê nee, die maatskappy maak dit gemaklik vir die mense wat moet gaan maar ek dink in die proses gaan hy sy beste mense verloor. Hy moet sny en klaar kry. En as dit nou ek is dan is dit nou ek ook, maar ek is seker daarvan dis nie ek nie. Ek is 100% seker daarvan. So dis hoekom ek voel baie positief daaroor. Verstaan jy? Dit maak my net baie vies as ek in ander afdelings inbeweeg en ek sien manne sit nog en koerant lees in 'n tyd soos hierdie waar die maatskappy dit nie kan bekostig nie. Want hierdie is regtigwaar, dit is die hart van die instandhoudingstelsel binne in die maatskappy. Die instandhouding van lug, gas en stoom voorsien lug aan die oonde, dit voorsien saamgeperste lug aan die walse, dit voorsien stoom. Die hele gasverspreidingstelsel, die suurstof, die stikstof, waterstof, alles

is onder my verantwoordelikheid. En dis hoekom ek sê, ek het met 'n klein spannetjie, het ek al baie wondere verrig, maar mens moet teruggaan en jou prosesse in plek gaan kry, byvoorbeeld instandhoudingsplan vir elke stuk toerusting was nie daar nie, dit was hoegenaamd nie daar gewees nie. Dit is nou daar. Maar nou moet jy nie net 'n instandhoudingplan optrek en sê dis 'n mooi dokument en dit lê daar nie. Dit moet 'n werkbare dokument wees. En ek het nou verder gegaan en gesê, nou goed die ding moet geïmplementeer word in 'n werkkaart dat die, van die ambagsman af, die regte ding moet geïnspekteer word, gaan die taak gaan reg wees, jy weet? En saam met daai instandhoudingsplan gaan veiligheid, en daai veiligheidsprosedures wat HIRA's is nê, dit was net nie gedoen nie. So ek is van laas jaar September af, die eerste Spetember is ek in hierdie pos ingedruk. Daar is vir my gesê, luister daar's chaos in die seksie en daar is verskriklike backlog werk wat jy moet gaan regmaak. Jy sal nie elke aand vyfuur huistoe gaan nie. Jy het ook nie 'n keuse nie, jy moet dit vir ons gaan regkry.

En het dit toe gebeur dat jy nie elke aand vyfuur huis toe gegaan het nie?

Ja verseker. Ek meen, ek was op my verjaarsdag hier tot half drie die môre toe. Maar dan voel ek as ons net 'n tree in die regte rigting gee, is positief. Verstaan? Nou sê ek net as ek as bestuurder daai effort kan insit en ons kan met 'n klein span wen, dan kan mens mos vinniger ingaan en sny en jy hoef nie te upset oor die mense nie. Vinniger die proses dryf. Dis wat ek sien.

Ek sien daar is by jou baie entoesiasme en energie en dalk moontlik frustrasie omdat jy formeel moet wag tot die golf vyf want intussen sit jy ook nie op jou louere nie.

Nee, ek gaan aan. Met die bedryfsbegroting het ek juis ook die bedryfsbegrotingmense ingetrek met die gevolg dat ons kyk dat ek doelwitte haal jaarplan, jy weet dis 'n vierjaarplan wat ek na toe werk. Ek doen nie net 'n ding en dan volgende jaar moet ek sny en dan sit ek nie. So dis definitief 'n plan met sekere mylpale wat ek wil behaal.

Sê vir my toe jy nou aangestel is in hierdie pos September verlede jaar, soos dit nou vir my klink was daar baie werk, hoër werkslas met al die gemors wat jy moes kom regmaak, was daar baie druk ook op jou gewees?

Ja, verseker

En hoe het jy dit gehanteer?

Die stres....

Was daar baie stres ook?

Ja, laat ek vir jou so sê, die twee vorige ouens wat in die pos was, was opgeneem vir hul senuwees in die hospitaal, en ek het net vir myself gesê daar's nie 'n manier hoe ek in die hospitaal sal beland nie. Ek het gaan fietsry, ek het baie aande, het ek elfuur, halftwaalf soos ek hiervan af gery huistoe, dan het ek geen oefening eens ingehad nie, dan moet ek by die huiskom dan moet ek eers gaan was, verstaan jy, dan is daar nie eers tyd vir 'n bord kos nie, ek meen ek glo daarin, behoorlike slaap, behoorlike eet en behoorlike oefening. So, dan het ek net gesê, wel ek ruim tyd in, dan het ek die volgende môre gegaan, al is dit net vyftien kilometer gaan fietsry om ontslae te raak van my stres, jy weet. En wat ek ook gesien het is, my liggaam het baie begin afneem, die krag, dat ek gaan vir 'n reeks vitamien B kompleks insputings, jy weet, en nadat ek daai boost gekry het het ek weer gevoel ek is reg, ek kan gaan. Daar is nie so mense wat heeltyd net kan gaan, gaan nie. Jy moet , gewone kosse nê, doen dit nie vir jou nie.

Jy het nou bietjie gesels rondom die werk, en dan ook van jou kant af jou gebalanseerheid in terme van om die stres te hanteer in terme van gesond eet en so aan. Enige ander gedrag wat jy vir jouself aangeleer het of maniere van doen?

Ja ek het, ek is nie 'n alleenmens nie, ek is 'n bestuurder wat in spanverband bestuur, en ek het net vir myself gesê my voorgangers het foute gemaak, ek gaan nie dieselfde foute maak nie. Hulle het as bestuurder in detail in vasgeval, en dan het hulle daarvoor begin senuwee-ineenstortings kry. Kry liefwerste die spesialis om die werk te doen en kyk

holisties na die besigheid as wat ek nou gaan in die detail van elke ding vasval. Ek gee die span sekere verantwoordelikhede en ek verplaas die stres na die span toe - ek gaan dit nie alleen dra nie.

So delegering is 'n belangrike element vir jou?

Dis 'n baie, baie belangrike element, en dan saam met dit dink ek nie 'n mens kan in hierdie pos insit en die omstandighede wat ons in is dink ek jy gaan dit alleen hanteer nie. Daar dink ek maak my vrou 'n baie belangrike stuk uit. Baie, baie belangrik deur vir my oop want as jy kan sit en gesels net sonder dat sy eers boe of ba hoeft te sê, nê, dan voel ek al klaar beter.

Net so bietjie afpak, ontlaai?

Ja. Sy kom baie keer met sekere vrae na my toe dan dink ek ek het nie eers daaraan gedink nie. Ek dink in sulke omstandighede waarin ons is, dan behoort jou verhouding ook nader na mekaar toe te groei, met jou vrou, met jou geliefde. As jy dit verkeerd hanteer, gaan jy uitmekaar gedryf word.

Daai ondersteuning is ook nodig?

Ja, ja, ek maak baie staat op my gesin.

En vriende en so, kry jy nog tyd vir ander stokperdjies behalwe nou die fietsry?

Man ek het mos 'n snaakse stokperdjie. Ek het 'n stokperdjie wat vir my geld inbring. En dan sê mense vir my altyd ek is mal, maar ek was mos karre, ek valet karre. Maar ek doen dit net een keer 'n maand, dan gaan sit ek, ek het sewe swartes wat my help. Ek het myself nou so ingerig dat ek 'n hoëdrukmasjien het met al die toerusting, en dan was ek tussen tien en dertien karre op 'n Saterdagmiddag. Dan was ek fisies, ek help fisies politoer, ek wys vir hulle waar hul moet werk en waar nie.

So jy supervise nie net nie?

Nee, ek werk want ek glo daarin dat jy kan nie net op 'n afstand sit en bevele en werk skreeu nie. Ek sê die seemeeu-effek moet jy vanaf wegbly. Ken jy die seemeeu-effek? Jy duik so op die ouens se koppe, dan skyt jy op almal se koppe en dan gee pad jy weer. Dit werk nie. Jy moet deel wees van die span. Ek glo daarin. Dis basies wat ek daar doen. Mense sê vir my hoe kan jy nou kar was op 'n Saterdag vir ontspanning. Ek dink nie nê, aan enige iets anders behalwe daai kar wat voor my staan nie. Weet jy watse bevrediging put ek daaruit as iemand sy voertuig kom haal en hy sê vir my die kar was nog nooit in sy lewe so skoon nie dan sê ek maar kom dat ek jou net 'n bietjie wys. So dit is wat ek ook doen. En daardeur maak ek nog 'n paar rand ook.

En dis 'n goeie afleiding wat jou aandag totaal afvat van jou daaglikse eise?

En dis werkskeppend.

Jy het in die begin gesê dat die verandering jou frustreer omdat dit bietjie te stadig gebeur, maar dit klink ook vir my dat jy baie positief is oor die verandering as sulks?

Ja, ja verseker.

Is dit spesifiek net oor die verandering? Hoekom is jy positief oor die verandering?

Kyk, baie mense, ek noem dit die sindroom waar jy nie wil jou linkervoet van jou regtervoet afsit nie, jy's bang jy gaan val. Jy wil nie daardie verandering waag nie, en ek is nou in 'n comfort zone gewees vir bestuurder kondisionering en monitering, en ek is uit dit uitgeruk en in chaos ingesit en ek het gesien het dit in 'n wenresep omgesit. As ek terugkyk oor 'n jaar dan kan ek mos sien wat het ek vermag, dan sê ek net vir myself daar's soveel geleenthede wat voor 'n ou lê dat ek sien uit daarna. Ek dink regtigwaar om hierdie maatskappy se lewe te red en hom winsgewend te maak nê, moet ons dit doen. Ons kan nie meer met mense sit wat net soos ou hout saamgaan, 'n dooie vis in die water net saamgesleep word nie. Ek glo daarin, regtigwaar. So ek voel, as 'n span in spanverband en dis ook nou hoe ek mense nou selekteer, wil ek net die beste ou hê, en dis hoe die maatskappy gaan oorleef. Daai 'mode' wat ons in was van dis nou semi-staat en 'n werksverskaffingsinstansie is lankal verby, regtigwaar.

My siening is nie net sny onder nie, my siening is sny vertikaal. As jy met mense sit wat nie go-getters is nie, wat nie iets beteken nie, raak ontslae van hulle. As ek so ou is, raak ontslae van my. Almal het 'n keuse nê, en 'n mens moet daai keuse kan uitvoer. Dit help nie jy sê ja, nou die dag vra iemand vir my was OP-EX al by jou gewees, wanneer waai jy. Dis nie waarom dit gaan nie, jy weet. OP-EX moet nie vir my sê wanneer ek moet waai nie, jy weet. Ek self is OP-EX. Dis waarom dit gaan. Ek wil vir myself gaan sê maar wat het ek gedoen omtrent die besigheid, wat het ek vir die maatskappy gedoen om hom 'n winsgewende maatskappy te laat oorleef in die omstandighede wat ons was.

So dis 'n besliste geleentheid vir 'n individu om 'n verskil te kan maak?

Ja, ek dink so. Ek dink definitief so.

Enige iets anders in die algemeen wat jy wil sê rondom jou persoonlike ervaring wat die verandering betref?

Ek dink die terugvoering van OP-EX het ek 'n probleem mee in dié sin dat daar word baie terugvoering gegee, ons kry OP-EX bladjie, ons kry die sputnik en, en, maar die terugvoering is deur die hoofbestuurder in sy span wat in die ouditorium gehanteer is, ek het al 'n paar so bygewoon. Nou kom die ouens en vra hulle 'n vraag uit die gehoor uit dan kan die hoofbestuurder dit nie beantwoord nie, dan sê hy manne help my net gou 'n bietjie uit. Dan staan van die topbestuur op en sê dit en dit is die situasie. Nou kom daai selfde terugvoeringssessie na die bestuurder en die bestuurder het nie daai span wat hom kan help nie. Wat ek sê, is ons behoort 'n video te maak van wat daar aangaan dan sê ons net vir die ouens kom ons gee julle eerstehandse inligting, gaan saam met hulle deur die inligtingstuk.

ONDERHOUD VAN RESPONDENT MET LAE FORTIGENE TELLING

Ons is almal midde in die veranderings wat tans by die maatskappy plaasvind. As lid van middelvlakbestuur, vertel asseblief vir my wat jou persoonlike belewenis van hierdie veranderings is.

Drie weke terug was dit nog positief, nou is dit nie meer so positief nie, uh,

....hoe voel jy daaroor en jou gedrag?

Kyk die veranderings is noodsaaklik, dit is, dis obvious. Ek dink op die vlak wat ons beweeg is dit al so, jy kan dit vir jouself uitredeneer. So, ja die veranderings is noodsaaklik. Die gevoel wat ek het, die probleem wat ek miskien het is omdat ek nie deel van die produksielyn self is nie. Ek is meer in die dienstekant. Ek kom ook nie so goed in aanraking met die ouens daar dalk nie en ek het dalk 'n negatiewe gevoel. Want ek het die persepsie dat OP-EX is verheve bo die res. Nou miskien moet hulle wees om te kan 'n vashou kan kry en te sê dis reëls en regulasies. Maar my persoonlike probleem is daar word te min met die mense gekommunikeer wat die veranderingsproses moet bedryf, wat fisies die bestuur is. Ek sê net daar is te min, behalwe daai eendagseminaar wat ons gehad het, was daar nog niks anders gewees nie.

Praat jy van kommunikasie om jou toe te rus ...?

Kommunikasie, ek sal meer sê om meer inligting te gee. Uhm, dalk is ek bevooroordeeld, ek weet nie, uhm, maar ek sal sê daar kom nie genoeg inligting deur nie. Uhm, die ander probleem is die reëls wat vasgelê word, of dit word nie toegepas nie of nie konsekwent toegepas nie of die doelpale skuif elke ses maande. Nou, dis die twee grootste dinge wat my pla. Die een voorbeeld wat ek moet noem, is ek het 'n ou gehad wat 'n pakket kom vra het, 'n ingenieur. Die reël was daai ouens kry nie pakkette nie. Nou hoor ek daar is ander ouens op daai selfde vlak wat pakkette gekry het, en selfs bestuurders en werkebestuurders. Die poste word nie eers, en die reël was dat 'n pos moet gesny word en daai poste word nie gesny nie maar die ouens kry pakkette. Ek het 'n

ou wat 25 jaar diens gehad het hy kom vra vir 'n pakket maar ek kan dit nie vir hom gee nie. Ek sê dit is, daar is nie vaste reëls nie. Nou ek dink die afgelope twee weke met die bonuskwessie het daar nou totaal en al gebackfire in die ouens se gesigte. Want daar is ook nie konsekwentheid daarmee nie. Dis miskien goed en wel die ouens 4 jaar terug besluit het dis hoe dit gaan werk, maar dis net hulle wat daarvan weet, niemand anders het daarvan geweet nie. So hoekom nie al 4 jaar terug gesê hierdie ouens se verhoging gaan so lyk nie. So ter wille van verandering, wat van bo af gebeur is glad nie bevorderend nie, glad nie, dis my gevoel.

Hoe betrokke is jy by die verandering?

Ek is nou eers in die volgende wave is ek nou eers, maar ek sal ook net een van die deputies wees omdat ek 'n diensteseksie met baie min mense is gaan ek saam met een van die lynfunksies in 'n wave wees. Ek is net 'n deputy. Op die stadium, die veranderings raak my baie min. Ek het nie werklik te doen met dit nie behalwe dat van my mense fasiliteerders is. Dis omtrent al. Ek het nie direkte kontak met die veranderings nie. My mense is ook nog nie betrokke daarby gewees nie. So ek het nog nie nodig gehad om vir mense te sê as gevolg van OP-EX is jou werk in die gedrang nie en daai tipe van ding nie. Ek het dit nog nie gehad nie. Ek het wel 'n jaar terug die effek gehad van toe ons moes sny, 5% , toe moes ek vir iemand sê, maar dis heeltemal totaal 'n verskillende situasie.

Wat is die impak van die situasie wat die persoon gevra het vir 'n pakket?

Wel op die oomblik is hy besig met 'n grief. So, dis hoe erg dit is. En ek persoonlik steun hulle in die grief. Ek sê ja hy moet tot in die hof gaan, want ek gaan nie name noem nie maar werkebestuurders en afdelingbestuurders kry pakkette maar 'n ingenieur of tegnikus met 25 jaar diens mag nie 'n pakket kry nie. En dis maar waarom dit vir my gaan. Ek steun hom ten volle. My riglyn is ek mag nie vir hom 'n pakket gee nie en dit is wat ek op die griefvorm geskryf het. Die grief is nou na die volgende vlak toe, ek weet nie waar dit op die oomblik is nie. Ek dink dis by die afdelingsbestuurvlak al reeds verder. En dit gaan net daaroor, ek meen hulle het reguit vir ons gesê uit einde van die dag gaan daar te veel ingenieurs wees, maar ons mag nie die ouens sny nie. Ek stem

saam daarmee, maar hoekom sny ons poste, hoekom sny ons, hoekom gee ons vir mense pakkette en die poste word nie gesny nie. Die reëls, die reëls verander elke dag. Nog 'n punt wat my pla, is die baseline van OP-EX budget. Hulle het vir ons gesê Augustus '97 hier's die baseline, dis hoe dit gaan werk. Toe sê ek OK, ek het ook twee of drie oop poste gehad kan ek die goed vul? Nee dis klaar geskrap, op daai datum is dit geskrap. Toe sê ek OK, ek vul nie daai poste nie, ek het gevra vir mense, ek wil graag maar ek het nie gekry nie. Nou is die baseline skielik dis Junie maand weer so, as ek daai tyd die poste gevul het, het ek die mense nog gehad, het ek die poste nog gehad. Nou het ek klaar moeite gedoen om die veranderings aan te bring, ek werk nou met minder mense meer werk. As ek die poste gevul het, kon ek al die werk doen wat ek moes doen..Maar omdat die baseline skuif elke slag is jy nie seker wat jy kan doen nie. En sulke tipe van goeters maak dat die mense negatief is en ek persoonlik is baie negatief. Oor sulke goed. Ek is nie negatief oor die verandering nie. Ek stem saam ons moet verander en ons was kniediep in die moeilikheid, maar die reëls en regulasies en dinge wat vasgestel is, bestaan nie meer nie. En dit maak my negatief.

Voel dit vir jou asof jy nie beheer het nie?

Ja, ek het glad nie beheer daaroor nie. Dit word, en ek moet sê ek weet nie wie is in beheer nie. Dit lyk nie vir my of enige iemand in beheer is nie. Want ons beskuldig altyd topbestuur, maar ek is ook nie seker topbestuur het 'n hand daarin nie, ek weet nie, omdat ons op so 'n lae vlak is weet ons nie wie besluit die baseline word nou verander nie, wie besluit nou hierdie ou mag 'n pakket kry maar hierdie ou mag nie 'n pakket kry nie. Uhm, en ek het nie beheer daaroor nie. Ek kry net guidelines van bo af, ek kan doen wat ek wil. Tipies nog 'n ding wat my verder negatief gemaak het, is hulle het gesê vir al ons GOP's, GVP's, al ons verhogings kry ons 71 duisend rand vir die hele Staalvervaardiging. Ons het met al ons P8's het ons kontrakte aangegaan twee jaar terug nadat almal vir ons gesê het alle P8's en P7's moet nou P6'e word. Vanaf topbestuur is vir ons gesê. Nou is kontrak met die ouens aan en sê doen hierdie en doen hierdie, as jy dit het kry jy jou verhoging. Nou het ons nie meer geld daarvoor nie, ook van bo. So nou moet hulle besluit wil hulle die werk gedoen hê of wat? Persoonlik dink ek hulle het nie

beheer van die maatskappy nie. En as jy na die aandeelprys kyk, is dit 'n duidelike bewys daarvan dat hier is nie beheer in die maatskappy nie. En dit maak my verskriklik negatief. So negatief dat ek al oorweeg het, ja moet ek my eie probeer besigheid begin, moet ek Ek het my CV al begin opstel. En ek was een van die ouens wat van die begin af gesê het ek sal nie by die maatskappy waai nie voordat hulle nie vir my sê ek moet waai nie. Maar dit het nou-al verander. En ek is, ek het altyd gedink ek is een van die beste optimiste. Maar die meer groter optimiste wat ek ken, het ook al verander. En alles net as gevolg van die feit dat niks konsekwent gedoen word nie.

Hoe beleef jy dat daar al gesê is hier is te veel ingenieurs?

Kyk, die probleem wat ek het is hulle het vir ons gesê ons mag nie nou die ouens sny nie, goed en wel. Toe aanvaar ons dit. Toe sê hulle maar OK, as OP-EX in totaal afgehandel is gaan daar te veel ingenieurs wees. Daar gaan te veel wees, al die ouens sny in hulle waves, en dan eers kan ons vir die ouens pakkette gee. Ons het dit so aanvaar. Ek het nie 'n pyn daarmee nie. Ek kan 'n ou botallig dra vir 2 jaar, ja, dis nie 'n probleem nie, maar dan moet dit so toegepas word op al die vlakke, En die gevoel wat ek kry is, vir een, as ek Animal Farm kan quote, "some are more equal than others". En dis wat hier aan die gang is. So, dis maar my gevoel. Vir sekeres wat die reëls maak, is die reëls anderster as vir die op wie dit toegepas word. Dit lyk so.

Is my afleiding met al die dinge wat noual gebeur het dat die werkslading, die werksdruk verhoog het, korrek?

Ja dit het verhoog. Nie dat dit 'n probleem is nie dink ek noodwendig nie want ek dink ons produktiwiteit was in elk geval pateties. So ek dink ons werk nou eers na ons potensiaal toe. So dit pla nie regtig nie. Wat my pla, is die feit dat ek kan nou met minder mense werk en ek moet net sekere dinge doen terwyl as ek meer mense gehad het kon ek nog ekstra goed gedoen het wat ek nie nou meer kan doen nie. Dan sê ek vir die ouens julle moet dit self doen. Want my funksie fisies is, ons het 4 lynbestuurders en ek is die kwaliteitsbeheer, kwaliteitsversekering, al die odd jobs is langs die kant myne. En ek doen sekere goeters. Nou, ek moet nog meer goeters doen maar ek kan dit nie doen

nie want ek het nie genoeg mense nie. As ek meer mense gehad het kon ek meer dienste vir daai ouens gelewer het hulle werk makliker gemaak het. So, behalwe vir die feit dat die ouens wat oor is se werksdruk hoër is ja, glo ek nog sou ek meer kon gedoen het met meer mense. Ek kon 'n beter diens gelewer het.

Andersins is jy gemaklik?

Ja, ek het nie 'n pyn nie. Ek werk lekker, die werk wat ek doen, is vir my goed genoeg. Die ouens wat vir my werk het nog altyd vir my gesê dis nie 'n probleem dat die werk nie lekker is nie. Uhm, en in teendeel my ouens werk oortyd wanneer dit nodig is maar gewoonlik gaan hulle gewone tyd huis toe. Dit was nog altyd my beleid gewees as 'n ou se werk klaar is teen huistoegaantyd dan gaan hy huis toe. As daar is krisis is dan bly hy daar, en die ouens werk harder en werk meer, maar later huis toe gaan en so aan nie.

Kom ons gesels bietjie oor jou lewe buite die maatskappy.

Baie rustig dankie.

Dit wat hier gebeur en die feit dat jy al verander het van positief na baie negatief, sal jy sê dit het 'n impak op jou lewe buite die maatskappy?

Nee, buite die maatskappy, dis miskien nog een van my swakpunte, ek is te lojaal. Uhm, ek het self topbestuur verdedig met die bonusse twee weke terug. So, ek het self nie 'n baie positiewe houding daaroor nie. Nee, buite die maatskappy, ek bly in Sasolburg, so ek kom nie werklik in my omgewing met mense te doen wat maatskappygeoriënteerd is nie. So dit pla hulle nie werklik nie. Eerste vraag so nou en dan is hoor die maatskappy gaan 6000 mense afdank, dan verduidelik ek maar die proses vir hulle. So buite die maatskappy, nee, het ek nie werklik 'n probleem nie met wat binne die maatskappy aangaan nie. Ek leef normaal voort.

Dit het ook nie jou lewenstyl verander nie?

Dit het my lewenstyl verander in een mate en dit is dat ek so nou en dan werk huis toe vat. Wat ek vir myself gesê het ek sal nooit doen nie. So, ek vat so een keer in twee weke vat ek al my agterstallige papierwerk net om dit ten minste op datum te kry. Maar behalwe dit het dit nie werklik my lewenstyl verander nie.

Nie ernstige impak op jou persoonlike lewe nie?

Nee, daar's ander dinge wat meer impak gehad het die afgelope tyd. So, nee die maatskappy het, ek persoonlik laat ek nie my werk my persoonlike lewe beïnvloed nie. Ek sal ook nie dat dit nou doen nie. Ek sal miskien bietjie meer gestres by die huis aankom, maar binne tien minute is dit verby. Ek het ook, ek en my vrou bespreek alles, so, nadat dit bespreek is, is dit verby, dan vir die res van die aand worry ek dan nie wát by die werk aangaan nie. As ek dit so kan stel.

So dit is jou manier om van die stres ontslae te raak, om bietjie daaroor te praat?

Ja maar, dit, gewoonlik as ek hier uitstap dan vergeet ek daarvan. Dan maak ek die deur agter my toe. So baie min dat ek werklik by die huis gaan ontlaai. Dis nie vir my nodig amper eers nie.

Was dit nog altyd so, maar hoe jy is, of is dit 'n doelbewuste gedrag wat jy vir jouself aangeleer het om jou werk en jou persoonlike lewe te skei?

Dit was een van my doelstellings toe ek begin werk het. Toe ek gesê het ek gaan nie dat my werk , my persoonlike motto in die lewe is ek werk om te leef, ek leef nie om te werk nie. Dis waaroor dit vir my gaan. As ek huis toe gaan dan gaan ek huis toe. As ek op standby is , is dit 'n ander saak, dan doen ek my werk. Ek voel vere vir die werk as ek by die huis is, as ek dit so kan stel. Dis hoekom ek my werk deur die dag doen sodat ek môre kan aangaan daarmee en nie vanaand nie. En ek het dit nog altyd vir my gesê. Dit was nog altyd een van my doelwitte gewees.

Is daar enige iets addisioneel wat jy vir my wil vertel van hoe jy die verandering beleef?

Nee, nie noodwendig nie, nee. Kyk, ek probeer in elk geval in alles wat ek doen nog steeds ter wille van die besigheid dit beter doen. Ons het, ons het, alles wat ons doen by ons is ter wille van die besigheidsverbetering, vir die maatskappy se toekoms. Uhm, ek moet sê ek raak warm om die kiewe as ek OP-EX hoor, ek is nog nie tevrede dat ek kan saamwerk met die wave wat kom nie. Maar oor die algemeen, nee daar's niks anders nie. Ek sal, ek sal die wave wat kom sal ek maar hanteer as ek daar kom.

So jy sê as jy daar is sal jy dit hanteer?

Ja, ja, ek gaan haal nie 'n bobbejaan agter die berg nie.

Op die stadium is ons nog besig met die breakthrough, so ons gee nog ons aandag aan die breakthrough. So, dit pla my nie werklik wat, ... ek is nie werklik gepla nie.

Vertel my bietjie van die breakthrough.

Breakthrough, as ek die woord kan gebruik, het 'n moerse knock gekry as gevolg van die bonus die afgelope twee weke. Uhm, ok, ek moet ook sê ons het nog nooit goed presteer op die ding wat ons nou meet nie. Uhm die breakthrough self gaan goed aan, daar's goeie idees wat uitkom, maar die implementering daarvan gaan ons sukkel mee. En ek is redelik seker ons gaan sukkel om voor Kersfees by ons doelwit uit te kom. Dis my gevoel. En dis nie dat ek negatief is daaroor nie, maar die algemene werkerskorps is so negatief dat dit moeilik gaan wees om hulle te motiveer. En ek moet sê ek weet nie watse metode ons moet gebruik om hulle te motiveer nie. Ek weet nie.

Wat is jou rol in die breakthrough?

Niks nie, wel ek is 'n redelike buitestaander. Ons het 'n breakthrough-span wat kyk na alles en ons is maar net van die kant af, uhm, wanneer hulle vra vir iets dan doen ons dit maar, so ek is nie werklik betrokke nie. Maar omdat Andre die breakthrough-leier is doen ek sy adminwerk in die oggende. So ek is, ek los maar eintlik half in sy plek af. Wat die admingedeelte aanbetref. Jan is die mag op die aanleg, maar ek doen die admin.

Ek het ekstra werk ook bygekry as gevolg van die breakthrough. Maar dit pla my nie so baie nie.

'n Laaste punt?

Ek is positief oor die maatskappy se toekoms. Daar het ek nie 'n probleem nie. Ek weet net nie of ons met dieselfde topbestuur gaan 'n toekoms hê nie, dis my gevoel. Ek het, my, en ons is 'n paar kollegas wat saam daaroor praat, en ek praat nou wyd, maar my gevoel is die topbestuur in die plek het nie die vermoë om die plek te bestuur nie. En as ons met hulle moet aangaan in die toekoms in, gaan ons suffer om 2 miljoen rand se besparings te kry, ek kan dit nie sien kom nie. Maar ek is positief. As alles wat OP-EX sê en wat gedoen moet word, dan gaan die maatskappy een van die beste maatskappye in die land wees. Daaroor is ek positief.

Ten spyte van die manier waarop hulle dit doen?

Ten spyte van die manier waarop hulle dit doen. As alles in plek is wat hulle sê in plek gaan kom dan, kyk daar is baie goeters wat hulle gesê het in plek gaan kom wat lyk my nooit so gaan wees nie, soos byvoorbeeld uhm, die vergoedingskaal, standaard. Daar is gesê 'n ou kan op 'n E-rol 'n H-gradering se salaris kry. Maar daar is nie geld om dit te doen nie. So hoe hulle daarby gaan uitkom, daai beloftes, dit lyk soos leë beloftes. As al die beloftes wat hulle gemaak het gaan realiseer, dan is ons puik. My vraag is net gaan daai beloftes realiseer? Dis maar waar my probleem lê. Ek trust nie meer die, die situasie so goed nie.