

## **Hoofstuk 6**

### **Hantering van verandering in Mensbestuur-konteks**

#### **6.1 Inleiding**

In hierdie hoofstuk word vanuit die Menswetenskap as hulpwetenskap, Metateoretiese inligting bekom om aan die bevindinge wat Basisteoreties bekom is, verdere gestalte te gee. Hier word aansluiting gevind by wat Zerfass (1974: 166 en volgende bladsye) in sy model vir Praktiese Teologie deurgee. Sy model kom kortliks daarop neer dat bevindinge Basisteoreties asook Metateoreties gedoen word en dan in wisselwerking met mekaar word 'n ordening van resultate gemaak met die oog op die praktykteorie.

Verder word hier aansluiting gevind by die metode wat Heitink (1999: Hoofstuk 10 – 12) deurgee as hermeneutiese teorie (Basisteorie), Strategiese perspektiewe wat uit 'n aanverwante wetenskappe of wetenskappe bekom word (die doel van hierdie hoofstuk – PF) en dan die Empiriese strategie (wat in die onderhawige studie in hoofstuk 7 aan die orde kom – PF).

In wat Osmer (2008: 4) beskou as die kernfunksie van Praktiese Teologie, vat hy dit saam in vier take, naamlik:

- Die beskrywend-empiriese taak waar inligting versamel word wat help om sekere patrone en die dinamika van situasies of kontekste waarbinne plaasvind te onderskei.
- Die verklarende taak waarin teruggeval word op teorieë van wetenskappe (verskillende velde – PF) om die redes waarom sekere patrone en bepaalde dinamika na vore kom, te verstaan.
- Die normatiewe taak waar Teologiese konsepte gebruik word om sekere situasies of omstandighede te interpreteer en van daaruit sekere etiese norme te stel om menslike gedrag te rig en om so goeie handelingte aan te leer.
- Die pragmatiese taak waarin strategieë vasgestel word op so manier dat dit omstandighede sal beïnvloed op wyses wat

verkieslik is. Hierdie strategieë sal ook wisselwerking en gesprek van partye betrokke tot gevolg kan hê.

Hierdie beskrywing van Osmer is ook wat hierdie onderhawige studie in die oog het waar interdisiplinêr gewerk word met die Basisteorie (hoofstuk 2-4), die Metateorie (hierdie studie vanuit mensbestuur) en die empiriese studie waarvan die resultate weergegee word (hoofstuk 7).

In hoofstuk 2 tot 5 is daar vanuit die Bybel en ander teologiese werke vasgestel dat ekstrinsieke verandering iets is waaraan sommige mense baie graag sou wou ontkom, maar dat dit, ironies genoeg, vir belydende lidmate van die Kerk van Jesus Christus juis saam met intrinsieke verandering aan die kern van hul geloof en geloofslewe lê, aangesien dit hulle die vermoë en geleentheid bied om, in lyn met God se opdrag in dié verband, letterlik elke dag opnuut hul lewens in oënskou te neem en hulself van voor af aan te laat bekeer, verander en vernuwe. Eksegeties is ook vasgestel dat daar van elke gelowige verwag word om, benewens sy/haar aanvanklike metamorfose van ontredde, verlore siel na gesalfde, skoongewaste kind van God, elke dag hierdie veranderingsproses met volhardende ywer voort te sit, sodat hy/sy algaande ál meer aan Gods beeld gelyk kan word.

Maar, hoewel mense by hul bekering terstond hul “van-die-wêreld-wees” aflê, staan hulle steeds vierkant in die wêreld, en dít in die hoedanigheid van óf ’n werkgewer óf ’n werknemer. Christene is dus almal, benewens kinders van God en lidmate van Sy Kerk, inderdaad ook werknemer of werkgewer in die een of ander sekulêre organisasie, waar ekstrinsieke verandering en die veranderlike natuurlik in dieselfde mate as elders – indien nie in ’n hoër mate nie – hoogty vier. Om dié rede sou dit nie onvanpas wees om, en selfs logies verklaar kan word waarom, die onderhawige hoofstuk te wy aan ’n ondersoek na dié inligting wat reeds op Mensbestuur-gebied ingewin is omtrent werkgewers/-nemers se belewing en hantering van ekstrinsieke verandering in die werkplek nie.

Snyman (2007: 11) stel in sy betoog dat sommige mense “nie doelbewus nié wil verander nie”, maar dat hulle eintlik nie in staat is om persoonlik te verander nie, aangesien hulle nie in daardie rigting gehelp word nie. Hierdie standpunt sluit nou aan by dié van Nel (1990: 135) as hy daarop wys dat leiers dikwels self die proses van ekstrinsieke verandering kortwiek, omdat hulle nie “die kompleksiteit van die veranderingsproses beter verstaan nie.” Verder wys Nel (1990: 137) daarop dat daar immer, wat gemeentebou betref, met moontlike weerstand teen ekstrinsieke verandering rekening gehou moet word.

Van die aspekte wat ekstrinsieke verandering as verskynsel soveel meer kompliseer, is die feit dat dit soveel gedaantes aanneem en soveel fasette vertoon, om nie te praat van die feit dat dit op elke moontlike lewensterrein manifesteer nie. Herold en Fedor (2008: ix) wys tereg daarop dat ekstrinsieke verandering oral aan die werk is en dat die ganse wêreld derhalwe in die een of ander fase van transformasie verkeer – vandaar dan ook hul versugting, wat deur al die eeue heen eggo: “*Change is the only constant!*” (2008: ix).

In die studieveld van Mensbestuur is die volgende onder meer deur navorsers omtrent ekstrinsieke verandering blootgelê:

- Kotter (1995: 59) het bevind dat die veranderingsproses 'n reeks fases behels, wat in totaliteit gewoonlik 'n redelik lang tydperk in beslag neem. Verder het hy bevind dat, om van dié fases te ignoreer of oor te slaan, dalk die indruk skep dat dinge vinniger gebeur, maar dat dit selde of ooit die gewenste eindresultaat tot gevolg het.
- Die belangrikheid daarvan om alle rolspelers by die veranderingsproses te betrek, is as een van Suid-Afrikaanse Brouerye (kortweg, “SAB”) se belangrikste sleutels tot suksesvolle transformasie gelys toe dié maatskappy internasionale erkenning en bekroning vir sy hantering van die veranderingsproses in al sy fasette ontvang het (Robbins, *et alii*, 2003: 3). Verder is uitgewys dat leiers wat die toon vir die proses van groei en suksesvolle

bestuur moet aangee, baie goeie menseverhoudinge moet handhaaf (Robbins, *et alii*, 2003: 4).

- Hierbenewens is bevind dat ekstrinsieke verandering, en spesifiek sosiale verandering, 'n universele verskynsel is wat potensieel vele probleme meebring en daarby so oud soos die mensdom self is (Coetzee, 1995: 10). Die gegewe dat ekstrinsieke verandering moontlik probleme meebring, is iets wat onthou moet word wanneer gemeentebou as instrument gebruik word om ekstrinsieke verandering in die Kerk of in 'n gemeente te bewerk.
- Fullen (2001: 31) wys op sy beurt daarop dat die proses van verandering minder met innovering en meer met "*innovativeness*" in gemeen het, en dat dit boonop minder om strategie en meer om "*strategizing*" handel.

Voormelde inligting dui duidelik daarop dat daar reeds in groot besonderhede in die Mensbestuur-dampkring aandag geskenk is aan die impak wat ekstrinsieke verandering op mense en organisasies het – wat weer eens onderstreep dat dit gerade is om op hierdie studieveld te fokus ten einde uit 'n sekulêre invalshoek vas te stel watter reeds verworwe kennis van toepassing gemaak sou kon word wanneer gemeentebou as instrument by die hantering en bestuur van verandering (hetsy ekstrinsieke verandering of ekstrinsieke-persoonlike verandering – PF) in die Kerk en/of in sy gemeentes aangelê wil word.

Tydens hierdie ondersoek gaan daar onder meer stilgestaan word by die ***Organizational Culture Inventory*** se bydrae tot die bestuur van ekstrinsieke verandering in organisasies wat genader is om met die ondersoek te help. Die bevindings waartoe daar op dié manier geraak is, is ná dieptestudies van dié organisasies gemaak (Jones, 2006: 6). Hierna verskuif die fokus na wat Mensbestuur ten opsigte van die noodsaaklikheid van ekstrinsieke verandering bevind het. Laastens sal die soeklig val op die aspek van voorbereiding op en die realiteit van veral ekstrinsieke verandering.

Nadat laasgenoemde sake ondersoek is, sal daar gefokus word op die resultate wat in organisasies en/of ondernemings behaal is waar verandering rég benader en doeltreffend bestuur is. Vervolgens sal moontlike redes gesoek word waarom verandering soms gekompliseerd is en ook só voorkom. Ten slotte sal aangeleenthede rondom die weerstand teen ekstrinsieke verandering weer onder die loep geneem word.

Die ondersoeke wat aldus onderneem gaan word, sal hopelik antwoorde bied op die vraag of gemeentebou wél as 'n instrument tot voordeel van die Kerk ingespan sou kon word om lidmate vir ekstrinsieke verandering toe te rus, en in welke mate die Mensbestuur-vakgebied hiertoe sou kon bydra.

Voor daar egter op dié reis vertrek word, moet daar eers uitgeklaar word presies wat in hierdie studie onder die term "organisasie" verstaan word. Kortweg gestel, sou hierdie term as sambreëlterm kon dien vir enige onderneming, besigheid of instelling waar daar wisselwerking tussen werkgewers en werknemers, of dan tussen leiers en volgelinge, plaasvind. 'n Organisasie kan derhalwe kortliks omskryf word as enige werkomgewing waarin almal, werknemers en werkgewers inklusief, aan ekstrinsieke verandering blootgestel is. Organisasies is dus – anders as die Kerk, wat deur Jesus Christus as Hoof ingestel is en wat Hom in alles gehoorsaam moet wees – instellings **van** mense **deur** mense **vir** mense. Organisasies kan van klein tot groot instellings wissel waar mense met mekaar moet saamwerk en -leef.

**Belangrike nota:** in wat hier volg, word telkens met verandering ekstrinsieke verandering bedoel. As iets anders met verandering bedoel word, sal dit so aangedui word.

## **6.2 Verandering, soos gesien vanuit studies in die Mensbestuur-kader**

### **6.2.1 *Organizational Culture Inventory***

Vir hierdie onderafdeling van die studie word, wat die onderhawige saak betref, grotendeels een bron gebruik, by name *In Great Company: Unlocking the Secrets of Cultural Transformation*, grootliks

vanweë die gepastheid van die inligting uit hierdie bron ingewin. Waar ander bronne wél in aansluiting hierby of ter aanvulling hiervan gebruik is, is dit duidelik aangetoon. Die grootste gedeelte van die inligting hier weergegee, is egter in Jones, *et alii* (2006: 5-7), aan te tref.

Gegewe die ingrypende veranderinge wat so baie organisasies die afgelope paar dekades moes deurstaan, die probleme waarmee hulle te kampe gehad het en die groot aantal mense wat deur prosesse van verandering begelei moes word, het die organisasie **Human Synergistics International** (kortweg, "HSI") ongeveer twee dekades gelede 'n opvolg-organisasie by name van **Organizational Culture Inventory** (kortweg, "OCI") in die lewe geroep (Jones, *et alii*, 2006: 5). Hoewel niemand aanvanklik kon voorsien watter reuse-rol en -impak dié organisasie sou vertolk en hê wanneer dit kom by die ondersteun van ander organisasies oor die afgelope twee dekades heen nie, het dit gou geblyk dat die hulp dringend nodig was en in groot dele van die wêreld met ope arms verwelkom en met groot vrug toegepas is.

Verandering is aanvanklik deur OCI beskou as 'n blote stuk gereedskap om sake wat belangrik dog moeilik is, mee te kwantifiseer. Voorts het dit gou duidelik geword dat organisasies oraloor 'n groot invloed op hul omgewings en gemeenskappe het, en dat hierdie invloed positief hanteer en bestuur moes word (Jones, *et alii*, 2006: 5). Wanneer verandering binne organisasies bewerkstellig en goed bestuur word, kan dit dus insgelyks 'n positiewe invloed op hul onmiddellike omgewings hê.

By die bestuur van sulke veranderingsprosesse, veral wat ingrypende veranderinge binne groot organisasies betref, moet egter deeglik besef word dat dit nie van die een dag na die ander in plek kan val nie, maar gewoonlik aan die hand van 'n groeiproses wat om en by 20 jaar duur, uitgebou moet word. Iets wat egter gou deur OCI as synde die sleutelbestanddeel in die "resep" vir suksesvolle verandering geïdentifiseer is, is die behoefte aan leiers – ware, gewillige leiers – om

dié prosesse te bestuur (Jones, *et alii*, 2006: 5). Daarby was dit moeilik om organisasies te vind wat bereid was om hul suksesverhale te deel.

Die bron *In Great Company: Unlocking the Secrets of Cultural Transformation* gee resultate weer van 'n diepte-ondersoek wat onderneem is om vas te stel presies wát die dryfvere vir suksesvolle kulturele verandering in Australiese organisasies was. Dié ondersoek is onder leiding van prof. Dexter Dunphy gedoen, en die doel daarmee was om moontlike vrae wat op die jaarlikse kongres van OCI mog ontstaan, sinvol te kon beantwoord (Jones, *et alii*, 2006: 6).

Vir die doel van hierdie studie kan die volgende uit bogenoemde studie in gedagte gehou word:

- Dit blyk jaar ná jaar dat daar inderwaarheid weinig vordering met kulturele verandering gemaak word.
- Leiers en werknemers wys knaend daarop dat hul werkomgewings eerder defensief as konstruktief ingerig is.
- Verder het navorsing aan die lig gebring dat 67% van alle inisiatiewe om verandering te bewerkstellig, êrens langs die pad sneuwel.
- Daarmee saam is bevind dat hoewel talle organisasies weet hoe om verandering te inisieer, weinig daarin slaag om sodanige inisiatiewe end-uit deur te voer (Jones, *et alii*, 2006: 6).

Die aanvanklike resultate wat verkry is, het daartoe gelei dat verdere studie gedoen moes word om vas te stel waarom die OCI nie sukses kon behaal nie. Al die organisasies wou egter nie daaraan meedoen nie, en slegs vyf het tot die verdere diepte-ondersoek ingestem. Vir die doel van hierdie studie word daar egter nie in besonderhede oor die omvang of metode van dié studie berig nie, maar slegs oor die bevindinge waartoe daar aan die hand daarvan geraak is.

Die bevindinge van die studie was soos volg:

- Die uitdagings daaraan verbonde om menslike gedrag binne 'n organisasie-raamwerk te verander, durf nooit onderskat te word nie.

Dit bly ook die belangrikste mikpunt wat in gedagte gehou moet word wanneer enige veranderingsproses van stapel gestuur word.

- Leiers se rol om die verandering te inisieer en te implementeer, is deuslaggewend. Hierdie studie het egter ook uitgewys dat die leiers eers sêlf en van harte by die verandering moet “inkoop”, alvorens die werknemers sal volg.
- Daarmee saam moet die visie en missie, asook die rede vir verandering, baie duidelik uitgespel word en moet die deelnemers van die noodsaak en voordeel (of voordele) daarvan oortuig word.
- Die belangrikheid van deeglike, interne kommunikasie na al die betrokke deelnemers is ook deur die studie toegelig.
- Verandering vind nie in sy geheel op een slag plaas nie. Daarmee saam kan daar ook nie volgens ’n vaste, neergelegde stel stappe of reëls in enige organisasie gehandel word nie.
- Leiers in organisasies moet soms bereid wees om ’n stap die onbekende in te neem en die gevolge te bestuur. Aanpassings sal dan noodwendig waar nodig gemaak moet word (Jones, *et alii*, 2006: 6-7).

Dit word uit bogenoemde ses punte duidelik dat langtermyn-organisatoriese stabiliteit daarin geleë is dat organisasies die vermoë sal aanleer en slyp om deurgaans te leer en te groei. Hier setel ’n groot verantwoordelikheid by die leiers daarin dat hul persoonlike optrede, karakter en gedrag só onberispelik en onkreukbaar moet wees dat dit ’n persoonlike invloed op ondergeskiktes ten opsigte van die hele kultuur van die organisasie sal hê.

### **6.2.2 Die noodsaaklikheid van verandering**

Die vraag kan nou met reg gevra word: **Kan die Kerk van die Here verandering sistap of bloot ignoreer?** Daarmee saam sal die vraag gevra kan word of die Kerk, indien dit nie sou verander nie, steeds ’n sinvolle bydrae sou kon lewer in ’n wêreld wat voortdurend aan allerlei veranderinge blootgestel is, veral gesien teen die agtergrond van dít wat aan die begin van die hoofstuk bevind is,

naamlik dat alles gedurig aan die verander is, en dat die enigste konstante juis verandering is (Herold & Fedor, 2008: ix).

Hierdie vraag sal moontlik beantwoord kan word deur bevindinge van studies in die Mensbestuur-kader te bestudeer. Die beweegrede hiervoor is dat daar met hierdie studie van die veronderstelling uitgegaan word dat dié studieveld veel te leer het as dit kom by die ontwikkeling van 'n instrument om lidmate vir verandering toe te rus.

Paton en McCalman (2001: 5) huldig die standpunt dat verandering 'n integrerende deel van enige organisasie se bestaan in die wêreld vorm. Hul verwysing na die begrip "organisasie" plaas egter weer eens die soeklig op die Kerk en sy gemeentes as synde "organisasies."

Nicholson, soos aangehaal deur Mollo (2008: 207), sluit by dié gedagte aan as hy daarop wys dat organisasies nie meer 'n keuse het of hulle wil verander nie – hulle word eenvoudig daartoe genoep deur die wêreld waarin hulle bestaan en as hulle daarin 'n bydrae wil bly lewer. Hy stel dit verder dat verandering 'n belangrike opgawe vir organisasies is en daarom 'n bepaalde problematiek skep.

Teenoor Nicholson kom Burns (1996), aangehaal deur Paton en McCalman (2001: 36), en verklaar dat verandering op sigself nie 'n probleem is nie – die probleem, aldus Burns, lê veel eerder by leiers se onvermoë om sodanige verandering te bestuur en daarin leiding te gee. Leiers openbaar ál meer die onvermoë om hul rol en doel in vandag se komplekse bestaan te versterk en uit te bou. Só word die noodsaak van verandering uiteindelik gesystap of geïgnoreer.

Hoe ook al na verandering gekyk word, organisasies behoort daarmee erns te maak (Mollo, 2008: 125). So nie, sal hulle hul vermoë verloor om waarde in die wêreld toe te voeg en sinvolle bydraes te lewer. Veranderinge hoef egter nie omvangryk of ingrypend te wees nie, maar kan bestaan uit geringe aanpassings ("tweaks", in Engels) wat op doeltreffende wyse by prosedures en operasies aangebring word (Kanter, soos aangehaal deur Mollo,

2008: 125). Om dié rede behoort inkrementele veranderinge die regte aandag te geniet.

Verder word gestel dat die pas waarteen verandering plaasvind, besig is om deurentyd te versnel (Kreitner & Kinicki, 1998: 614). Juis dié versnelling maak dat die verandering nie maar net geïgnoreer kan word nie, maar met die nodige aandag en toewyding hanteer en bestuur moet word.

Mollo (2008: 125) wys verder daarop dat verandering belangrik is sodat organisasies in die samelewing kan oorleef, waarde kan toevoeg en volhoubare kompetisie teen mededingers kan verseker. Daar moet tydens die veranderingsproses op aktiwiteite en take gelet word, asook op strukture, prosesse en doelwitte wat bereik moet word (Wright & Noe, 1996: 192). Dit bring Mollo (2008: 125) by die slotsom, naamlik dat verandering 'n vertrekpunt het om van 'n bestaande roetine tot 'n nuwe manier van doen te kom – ongeag of dié vertrekpunt reeds 'n duidelike baken of nog net 'n blote voorstel of idee in babaskoene is.

### **6.2.3 Voorbereiding tot verandering**

Hier word veral op een bron gefokus, naamlik Jaffe en Scott se *Getting your Organization to Change* (1999). Dié werk is die resultaat van 'n studie wat onderneem is onder meer om vas te stel waarom mense traag is om te verander (hier word persoonlik ekstrinsieke verandering bedoel) en wat die rol van die leiers in organisasies is om die proses van verandering te bestuur. Indien ander bronne ook hier gebruik word, sal dit duidelik aangetoon word. Waar met die studie gepoog word om gemeentebou as instrument voor te hou by die toerus van lidmate tot verandering, is die doel van die evaluering van hierdie bron om vas te stel watter kriteria en riglyne daarin vervat en aangegee word.

Die behoefte om te verander, is waarskynlik 'n voorvereiste om verandering aan die gang te sit en dit suksesvol deur te voer, hoewel nie die éinigste voorvereiste nie (Herold & Fedor, 2008: 2). Trouens, só wys dié twee skrywers uit, die behoefte om te verander en om net

daarop te fokus, het al groot probleme veroorsaak en daartoe gelei dat verandering in sowat 60% tot 80% van die gevalle misluk het.

Die vertrekpunt in Jaffe en Scott se studie is daarom dat verandering nie vanself kom nie en dat alle mense verandering nie ewe maklik sal aanvaar of hanteer nie (1999: 69). Of, soos Herold en Fedor (2008: 3) dit stel: "*Adaptation implies change, but change does not necessarily imply adaptation.*" Alle betrokkenes se doel met die navorsing was om mense wat die proses van verandering moet bestuur, toe te rus om

- ander mense voor te berei om verandering te verstaan en te aanvaar
- vaardighede aan te leer wat hulle in staat sou stel om doeltreffend in die nuwe omgewing te fungeer
- vaardighede en die regte ingesteldhede te kweek (vergelyk Jaffe & Scott, 1999: 69).

Dit blyk duidelik uit die voorgaande dat verandering inderdaad 'n proses is en dat daar nie bloot aanvaar kan word dat alle mense verandering ewe maklik gaan vind, hanteer, aanvaar of verstaan nie. Mense binne 'n organisasie moet, so doen die onderhawige studie dit aan die hand, geleentheid kry om hul vrese en hoop rondom verandering te verwoord (1999: 70). Deurlopende evaluering van die proses word dus aan die hand gedoen. Op dié manier word ondervang wanneer mense wat deur die voorgestelde verandering geraak word

- nie reg gehoor het wat deurgegee is nie;
- moontlik 'n herhaling van die doelwitte of nog verduidelikings benodig;
- laat blyk dat hulle nie weet wat waarlik van belang is nie;
- nadere besonderhede mag nodig hê of noodsaaklike vrae mag hê.

'n Ander belangrike aspek wat aangespreek word, is waarom dit vir mense moeilik (en soms selfs onmoontlik) is om te verander. Ses sake word hier te berde gebring:

- Mense weerstaan verandering omdat hulle nie daarvoor ingelig is nie.
- Mense word dikwels nie by die veranderingsproses betrek nie.
- Mense is baie maal bang dat hulle as gevolg van die verandering beheer gaan verloor.
- Mense twyfel of hulle steeds oor die nodige vaardighede sal beskik om doeltreffend in die veranderde omstandighede te fungeer.
- Mense meen hulle is ontnem van dit wat vir hulle gemaklik, bekend en selfs maklik was. Om uit hul gemaksones te beweeg, kan dus vir sommige mense wat aan ingrypende verandering blootgestel word, 'n wesentlike probleem skep (Jaffe & Scott, 1999: 72).

Dit volg dus net logies dat bogenoemde sake die nodige aandag moet geniet wanneer verandering in die vooruitsig gestel word. Daar durf nie bloot aanvaar word dat mense sal inval en aanvaar wát verander moet word en hóékom verander moet word nie. Kennis en begrip móét dus eers deurgegee en gekweek word.

Verder word uitgewys hoe mense verandering in die verlede ervaar het, en dat wat dit aan hulle gedoen het, in 'n mate sal bepaal hoe enige verdere of nuwe verandering deur hulle gesien en aanvaar gaan word. Daarom sal dit leiers gerade wees om vóór die aanvang van 'n veranderingsproses vas te stel watter ervaring mense in die verlede rondom verandering gehad het, en waarom (1999: 72).

Jaffe en Scott se studie kulmineer in die daarstel van 'n model wat handig te pas kom wanneer prosesse van verandering begin en deurloop moet word (vergelyk diagram 6.1 wat op bladsy 186 weergegee word).

Voormelde diagram dui duidelik aan op welke uiteenlopende maniere mense in werklikheid die veranderingsproses ervaar. Gedurende elkeen van dié fases verrig elke deelnemer egter belangrike aanvoorwerk om die veranderinge te kan verstaan, baasraak en internaliseer. Daar moet nietemin begryp word dat almal nie ewe

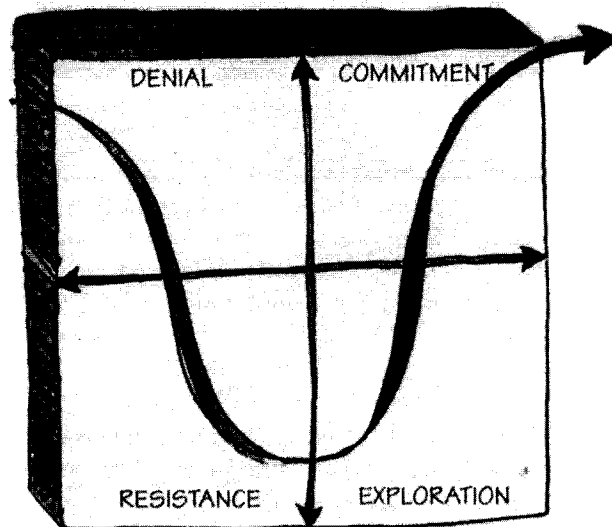
vinnig deur die onderskeie fases sal vorder nie. Dit kan selfs gebeur dat sommige mense weerstandig bly en dat hulle sommer by die eerste of tweede fase reeds vashaak.

Om deur die verskillende fases te beweeg, help mense egter om anders oor verandering te dink en anders daarna te kyk. Waar dit aanvanklik

as 'n bedreiging beskou word, kan dié fases help dat dit eerder as 'n geleentheid gesien word. Dit is egter eg menslik om enige verandering wat nie deur onself geïnisieer is nie, as 'n gevaar of bedreiging vir die *status quo* te beskou.

Vervolgens 'n diagrammatiese voorstelling van die gemelde fases om tydens die veranderingsproses te deurloop.

**Diagram 6.1: Model: Kurwe van verandering**



(Jaffe & Scott, 1999: 73)

Die vier fases hierbo voorgestel, sal nou kortliks genoem en beskryf word.

**Fase 1** is dié van **ontkenning**. Dit begin wanneer die persoon bewus word dat verandering aan die kom is. Dit mag selfs vir iemand moeilik wees om die ontkenning in hom-/haarself te sien, aangesien dit 'n innerlike poging is om alles te minimaliseer, te ontken of jouself te beskerm teen dít wat mag kom (1999: 74).

Wanneer manifesteer ontkenning? Die volgende punte moet die “ontkenningsgevaarligte” laat flikker:

- Die onderwerp word eenvoudig geïgnoreer.
- Die persoon blyk uitermate traak-my-nie-agtig te wees.
- Die persoon weier om enige inisiatief te neem.
- Dit wil voorkom, sou só 'n persoon fyn dopgehou word, asof niks aan die gebeur is nie.
- Sulke mense verrig op die ou end slegs roetine-werk waaraan hulle gewoon en waarmee hulle vertrou is (1999: 74).

Daar moet egter begryp word dat ontkenning heeltemal normaal en inderwaarheid te wagte moet wees. Dit kan selfs waardevol wees, aangesien dit kan meehelp dat mense uiteindelik verlig voel as die verandering nie so moeilik blyk te wees nie, en dit ook kan meehelp dat mense nie konsentrasie verloor as dit kom by dít waarmee hulle wel besig is nie. Tog mag daar nie uit die oog verloor word nie dat ontkenning ook 'n uiters destruktiewe fase kan wees, aangesien mense in ontkenning die veranderingsproses kan vertraag of selfs verhinder. Hulle sou selfs ander mense teen verandering kon “opmaak” sonder om 'n woord te sê.

Hoe kan iemand vir die eerste tekens van ontkenning getoets word? 'n Goeie toets sou wees om vas te stel in welke mate iemand vir nuwe informasie toeganklik is. Probeer vasstel of die persoon die indruk skep dat hy/sy nie omgee wat in die organisasie aan die gebeur is nie. 'n Verdere teken van ontkenning sou wees dat die persoon se optrede van irritasie spreek.

**Fase 2** is dié van **weerstand**. Hierdie fase skop in wanneer mense nie langer die ontkenning kan wegsteek of wegredeneer nie. Hulle het daarby nie aanvaar dat hulle met die verandering moet saamwerk nie en hulle begin dit nou openlik beveg. Dié weerstand het verskillende gesigte, naamlik 'n passiewe een, ingevolge waarvan mense eenvoudig op die ou, gebaande weë voortgaan, in weerwil van opdragte dat 'n nuwe weg ingeslaan moet word. Andersyds is daar ook die aktiewe gesig van weerstand, ingevolge waarvan mense die

verandering openlik verwerp of negatief daaroor praat, of dit selfs op hulself neem om 'n private veldtog téén die voorgenome verandering te voer (1999: 74).

Verandering kán vir die organisasie en/of persoon ongemaklik wees. Trouens, Coetzee (1995: 38) het in sy studie bevind dat die felste teenstand meestal kom uit die geledere van diégene wat daardeur geraak word en dit dan kollektief teëstaan. 'n Stryd word in die persoon se binneste tussen dít wat bekend is en dít wat aangeleer moet word. Só 'n persoon voel geestelik onveilig en onseker, en het nie selfvertroue nie.

Mense wat sulke gevoelens koester, het weer op hul beurt 'n negatiewe uitwerking op die organisasie waarvan hulle deel is. Dan kan dit ook gebeur dat diésulkes in die vorm van woede aan hul wrewelrige gevoelens jeens die organisasie uiting gee (1991: 75). Dié woede kan in 'n gedurige gekla of selfs in iets soos lydelike verset uiting vind. Daarby kan hulle die indruk skeep dat hulle moeg en oorweldig is.

Die leier(s) van organisasies moet tydens die veranderingsproses op sulke weerstand bedag wees en dit reg bestuur. Hulle moet hóór as mense vrae vra of opmerkings maak soos "Hulle kan my nie dwing nie!";

"Dit sal nooit werk nie!" of "Wat 'n onnosele idee!" Die wyse waarop verandering aan personeel "verkoop" word, is ook deurslaggewend vir hul besluit om die proses óf te ondersteun óf te boikot (Parker, *et alii*, soos aangehaal deur Coetzee, 1995: 38).

Leiers moet egter deeglik onderskei tussen vrae wat oor wesenlike probleme met die veranderingsproses gevra word en dié wat bloot uit mense se weerstandigheid spruit. Daar moet ook rekening gehou word met die feit dat weerstand van persoon tot persoon kan en sal verskil (Newstrom & Davis, 1993: 276). Verder moet dié besef lééf, naamlik dat weerstand teen verandering voorspelbaar én normaal is. Daarby volg ook logies dat ál groter weerstand deur ál groter en ingrypende veranderinge ontlok sal word (Jick, 1993: 6).

Bestuurders of agente van verandering moet daarom beseef dat verskillende mense verandering verskillend hanteer en ervaar. Daar mag gevolglik nooit bloot aanvaar word dat verandering noodwendig glad sal verloop nie. Dié pad behoort met elke individu reg bestuur te word.

**Fase 3** is dié van **ontdekking**. Sodra mense oortuig is dat verandering hulle tot voordeel strek en daarom nodig is, begin hulle die hele saak deurdink en ondersoek. Dan probeer hulle vasstel presies wat nodig is om die beste van die veranderingsproses te maak. Tóg is dié fase geen maklike een nie, aangesien dit kan gebeur dat mense een dag vol energie is en die volgende dag weer uitgemergel voel. Daarby mag mense voel asof alles in chaos gedompel is en asof daar net nie genoeg energie beskikbaar is om te doen wat gedoen moet word nie (1999: 76).

Die fase van ontdekking word gekenmerk aan **eksperimentering, nuwe metodes wat getoets word, 'n visie oor die moontlikhede, die neem van risiko's en baie nuwe idees wat op die tafel gesit word, maar ook aan mense wat probleme ervaar om gefokus te bly**. Stellings soos “Dis toe nie so erg nie!”, “Miskien kan dit tóg werk” of “Ek het 'n idee!” weerklink dikwels gedurende hierdie fase binne die organisasie.

Hierdie fase gee mense die geleentheid om te eksperimenteer, idees te toets en planne te beraam. Mense word nou ook die ruimte gegun om vir hulself prentjies in hul geestesoog te vorm oor hoe die toekoms moontlik ná die suksesvolle implementering van die veranderingsproses daar mag uitsien. Daarom moet egter gedurende hierdie fase uiters omsigtig te werk gegaan word, en mense moet sorg dra om nie goedsmoeds die eerste idee te aanvaar en daarmee op loop te gaan nie. Deeglike oorweging is dus van die uiterste belang gedurende hierdie fase.

**Fase 4** is dié van **toewyding of commitment**. Hierdie fase neem 'n aanvang sodra mense in die organisasie hulle met die idee van verandering begin versoen en die noodsaak vir die voorgestelde

verandering(e) begin insien en verstaan. Nou voel hulle hulself hoofdelik aanspreeklik daarvoor om dinge te laat wêrk. Dit is dan ook uiters belangrik dat elke persoon in die organisasie tydens hierdie fase aan die veranderingsproses moet deel hê, sodat elkeen daarby kan “inkoop” in dié mate dat hulle byna voel dit was eintlik hul eie idee (1999: 76).

Mense wat só vir die veranderingsproses toegerus is, **voel in beheer, voel gemaklik**, neem tyd om hul insette te **bevestig** en te **erken, dink na** oor wat hulle geleer het en **sien** met verwagting na toekomstige veranderinge **uit**. Dit is dán wanneer hulle dinge sê soos: “Hoekom het ons dit nie lankal só gedoen nie?” of: “Uiteindelik! Wat ’n verbetering!”

Toewyding/Verbintenis is die eindproduk wanneer mense behoorlik op die proses van verandering voorberei, daarvoor toegerus en daardeur begelei word. Daar moet gevolglik deeglik van elke aspek wat sukses in die hand werk, kennis geneem word.

Dat verandering ’n proses is, word deur Kotter (1995: 61) onderstreep. Hy stel voorts dat daar tydens dié proses op agt aspekte ag geslaan moet word. Hy maan egter in dieselfde asem dat gemelde aspekte, synde elkeen ’n proses in eie reg, soms baie lank kan neem om te implementeer, maar dat nie een proses oorgeslaan of geïgnoreer mag word nie. Sou hierdie reël verontagsaam word, sou die eindresultaat net tragiese gevolge vir die veranderingsproses in sy geheel inhou.

Die agt aspekte wat hy identifiseer, is soos volg:

- Vestig ’n besef van noodsaak en erns.
- Vorm ’n kragtige koalisie van leierskap.
- Skep ’n duidelike visie.
- Kommunikeer dié visie.
- Bemagtig ander om volgens die visie te handel.
- Beplan vir en skep korttermyn-suksesse.
- Konsolideer verbeterings en skep só ruimte vir verdere verandering.

- Institutionaliseer alles wat nuut aangepak word (vgl. Kotter, 1995: 61).

Wanneer Kotter elkeen van die voormelde aspekte nader toelig, word dit gou duidelik dat hy van die veronderstelling uitgaan dat almal uiteindelik aan die proses sal deel hê, selfs al begin verandering dikwels slegs by een of twee persone (Kotter, 1995: 62).

Die agt stappe wat hier weergegee word, is na Kotter se mening dié dinge waarmee mense foute begaan wanneer hulle verandering moet hanteer. Hoewel daar menige ander foute is wat ook begaan word, is hierdie agt volgens hom die algemeenste.

Ondanks Kotter se agt stappe kom Fullen (2001: 33) en wys daarop dat al sou mense dié agt stappe ken, of selfs dié stappe én advies toepas wat deur ander kundiges voorgelê word, dit nie noodwendig sou beteken dat hulle reg is nie. Sou mens, soos Fullen, verskillende reekse stappe met mekaar vergelyk, dan kom teenstrydighede tóg daarin na vore. Hierdie onthutsende ontdekking noep Fullen uiteindelik om te beweer dat verandering na regte hoogstens verstaan kan word, en daarom uiters versigtig beheer en bestuur moet word (Fullen, 2001: 33). Ter ondersteuning van dié siening haal hy Mintzberg en andere aan (1998), wat sy standpunt onderskryf.

By die veranderingsproses moet in gedagte gehou word dat elke mens wat die verandering op individuele vlak meemaak, op drie psigologiese vlakke moet aanpas, naamlik op kognitiewe vlak (intellektuele denkprosesse) (intrinsieke verandering – PF), op affektiewe vlak (emosionele reaksies) en op konatiewe vlak (gedrag) (ekstrinsieke verandering – PF), wat sal kulmineer in hoe so 'n persoon in die nuwe opset sal handel en optree (Roodt & Van Tonder, 2008: 49). Daar moet dus deeglik vir elke individu se beleving van die veranderingsproses van hierdie vlakke kennis geneem word.

In die lig van bogenoemde is dit duidelik dat weerstandigheid – en moontlik selfs opstandigheid – tydens die veranderingsproses by werknemers en/of werkgewers na vore mag kom; iets waarmee deeglik

rekening gehou behoort te word. Waar dit wél voorkom, moet dit na behore en tot voordeel van die organisasie of onderneming bestuur en hanteer word.

Vir dié doel kan steekproewe gedoen word onder lede van die organisasie om vas te stel óf, en indien wél, in welke mate weerstand voorkom, en só vas te stel watter leiding nodig is om hulle deur die veranderingsproses te begelei. 'n Ander faktor wat ook 'n uitwerking op hierdie proses mag hê, is werkers se frustrasie met die stadige denker of ontwaker, met die gevolg dat dít ook bestuur en beheer moet word.

Hierbenewens moet daar in gedagte gehou word dat geen instansie, organisasie of onderneming onder die indruk mag verkeer dat 'n vasgestelde stel reëls noodwendig vir almal van toepassing sal wees om die veranderingsproses te vergemaklik nie. Hier behoort ook deeglike navorsing gedoen te word om vas te stel watter proses die beste resultate tot gevolg sal hê. Of, soos Fullen (2001: 34) dit stel, dat verandering bestuur kan word, met die gevolg dat goeie leierskap hier 'n wesenlike verskil sal kan maak.

#### **6.2.4 Die realiteit van verandering**

Hoewel daar algemeen aanvaar word dat, gemeet aan hul lewensduur, organisasies met die opgawe van verandering worstel (De Geus, 1997, soos aangehaal deur Van Tonder, 2004: 4), is hulle nietemin vanaf die vroeë 1990's aan ingrypende veranderinge onderworpe, en hierdie veranderinge (ook "herorganisasie") word as een van die tiperende kenmerke van die laaste dekade of wat beskou (Van Tonder, 2004: 4).

Die vraag wat nou ontstaan, is of organisasies in dié snel veranderende wêreld kan staande bly sonder om die nodige veranderinge aan te bring. Hierdie vraag sal in die volgende onderafdeling getoets word, en daar word gehoop om die antwoorde vir die Kerk as organisasie aldaar te vind.

Elke mens is elke dag besig om 'n bepaalde roetine te volg. Waar nodig, word die roetine wel plek-plek aangepas, maar daar word so

spoedig moontlik na die bestaande “gemaksones” terugkeer. Om hierdie rede moet gelyk gegee word dat die mens oor die algemeen eerder aan ’n stabiele leefwyse as ’n veranderende een blootgestel is (Van Tonder, 2004: 2). Hoewel dit oor die algemeen die geval is, stel Van Tonder dit as ’n gegewe dat die mensdom in ’n wêreld staan wat deurentyd aan die verander is. Dit bring mee dat daar ook ánders en nuut na daaglikse aktiwiteite (lees: “gemaksones” – PF) gekyk moet word.

Mollo (2008: 124) ondersteun Van Tonder se standpunt as hy stel dat verandering die wesentlike van elke organisasie onderlê. Dan gaan hy verder deur daarop te wys dat organisasies nie meer ’n ander keuse het as om te bly verander nie, want as dít nié gaan gebeur nie, kan so ’n organisasie eenvoudig uitgedien raak. Dit moet dan gesien en verstaan word teen die agtergrond daarvan dat die koers waarteen verandering in die moderne era plaasvind, algaande versnel (Kreitner & Kinicke, 1998: 614). Om dié rede sal organisasies moet beseft dat verandering iets is wat deurentyd op hul agendas moet voorkom, en dat ondersoek sal móét voortgaan, selfs ondanks die probleme wat daarmee gepaard gaan (Nicholson, 1993, soos aangehaal deur Mollo, 2008: 124).

Ongeag van hoe negatief organisasies oor veranderinge mag voel, sal hulle aan verandering die nodige aandag móét skenk (Mollo, 2008: 125). Wanneer organisasies wél aan verandering die nodige aandag gee, behels dit aanpassings wat sowel aktiwiteite as taakuitvoering betref (Dawson, 1994, soos aangehaal deur Mollo, 2008: 125). Dít sal weer meebring dat strukture, prosesse en doelwitte gedurigdeur teen die agtergrond van al die ander veranderinge hersien sal moet word. Verandering veronderstel bowenal, ongeag die omstandighede, ’n afwyking of vertrek – hetsy drasties of subtiel – vanaf ’n vasgestelde roetine na ’n nuwe manier van doen (Mollo, 2008: 125).

Die mensdom is immer aan die beweeg, met ’n ieder en ’n elk wat immer hier “*om verandering woelt.*” Só het die mens vanaf die moderne

era na die post-moderne era aanbeweeg; iets waarmee organisasies eweneens in hul veranderingsprosesse rekening moet hou (Van Tonder, 2004: 54). Dit bring weer mee dat inligting oor wat vir die nodige verandering(e) nodig is, verdiskonteer moet word. Daarby is dit 'n gegewe dat tegnologiese ontwikkelinge mense méér inligting bied, wat nogmaals 'n omgewing skep waarin die mens aan voortdurende verandering blootgestel word (Van Tonder, 2004: 54). Voeg hierby dat informasie en kommunikasie-tegnologie groot impak het op verandering ten opsigte van werk en werksprosesse (Castells, 2010: xxii).

Kotter (1995: 59) wys in sy studie op veranderinge wat algemeen voorkom in groot sowel as klein organisasies en hoe dié veranderinge met bepaalde eise gepaard gaan. Hierbenewens toon hy aan hoedat organisasies wat nie die regte stappe volg nie, oneindige probleme ondervind. Ondanks die feit dat dié veranderinge uiteenlopende aanpassings geverg het, wat kan wissel van aanpassings in die struktuur, grootte of kultuur van 'n organisasie, is die een gemene deler by al dié aanpassings egter duidelik: hulle móés een en almal by die eise en uitdagings van die tyd aanpas (Kotter, 1995: 59).

Die gevolgtrekking waartoe hier geraak kan word, is dus dat hoewel verandering 'n onomstootlike realiteit is, dit tóg wel vir organisasies en ondernemings konsekwensies inhou, en dat die mense wat van dié proses deel is, onvermydelik daardeur geraak sal word.

### **6.2.5 Die bestuur van verandering**

Soos reeds aangedui, word goeie leierskap vereis by die hantering en bestuur van verandering in enige organisasie. Verder is verwys na instansies soos die OCI, wat bereid is om organisasies met hul veranderingsprosesse by te staan. Of dit enige sukses meebring het, gaan vervolgens in hierdie onderafdeling ondersoek word. Daarmee saam moet bepaal word waaraan die sukses van verskillende organisasies te danke is en of daar enige waardevolle lesse te leer is wanneer gemeentebou as instrument ingespan moet

word om lidmate vir tye van verandering toe te rus. Hierdie ondersoek sal afgeskop word deur stil te staan by bepaalde suksesse wat in dié verband in die sakewêreld behaal is.

Ondanks die uiters mededingende en ewe veeleisende bierbrouersbedryf het **Castle Lager** homself onderskei deur 'n internasionale toekenning as beste botteleerder ter wêreld te verwerf. Dié sukses is in hoofsaak te danke aan die wyse waarop veral die personeel binne die organisasie bestuur en ontplooi word. Die speelveld is immers vir alle botteleerders gelyk wat betref die toerusting en die bestanddele waarmee bier gebrou word, met die gevolg dat **Castle Lager** se sukses slegs in één aspek kan setel, naamlik die organisasie se hantering van sy mensmateriaal en -potensiaal (Odendaal & Roodt, 2003: 3).

In dié organisasie word mense nou by probleemoplossing en besluitneming betrek, ongeag die afdeling waarin hulle werksaam is. Verder word personeel aangemoedig om hul volle potensiaal te ontwikkel en hul gawes tot voordeel van die onderneming in te span, sodat almal in al die voordele kan deel (Odendaal & Roodt, 2003: 4).

Daarby het 'n studie deur die **Centre for Creative Leadership** in Greensboro, Noord-Carolina (VSA), aangedui dat die rede waarom nagenoeg 40% van alle nuwe bestuurders misluk, in hoofsaak te wyte is daaraan dat hulle nie hul mensekapitaal na wense bestuur nie. Hieruit kan afgelei word dat tegniese vaardighede alleen nie genoeg is om 'n organisasie suksesvol te bestuur nie, maar dat goeie mensvaardighede ook uiters belangrik is (Odendaal & Roodt, 2003: 4).

'n Verdere belangrike aspek wat organisasies help om suksesvol te transformeer, is die wyse waarop hul werknemers behandel word (Lewin & Regine, 2000: 27). Dit vra weer dat net soveel aandag gegee sal word aan mense (dit wil sê aan medewerkers, ondergeskiktes en kliënte) as aan strukture, strategieë en statistieke. Suksesvolle organisasies het, volgens Lewin en Regine (2000: 57) se ondersoeke, behoorlike aandag aan personeel en onderlinge

betrekkinge geskenk. Hierdie nuwe benadering het volgens hulle meer klem geplaas op mikro- sowel as op makro-vlakke, asook op groter deursigtigheid vir álmal wat by die organisasie betrokke is of belang het.

Enkele organisasies wat laasgenoemde verandering in bestuur toegepas en groot sukses behaal het, word vervolgens vermeld:

- Verifone, die elektroniese onderneming wie se inkomste oor 11 jaar heen van 31.2 miljoen dollar tot 600 miljoen dollar gestyg het (Fullen, 2001: 53).
- Montsanto, wat daarop begin fokus het om mense se lewensverwagting en -gehalte te verbeter deur omgewingsbewarend te werk te gaan (Lewin & Regine, 2000: 208), het hul oeste radikaal verbeter en vergroot. Dít nadat Montsanto se bestuur daarin geslaag het om hul 30 000 werknemers aktief betrokke te kry, ondanks radikale veranderinge aan die onderneming se werkwyse (Fullen, 2001: 23).

Ten einde gesonde menseverhoudings te kan stig wat in organisasies sukses in die hand werk, word sewe noodsaaklike funksies deur Kouzes en Posner (1998: 18) ten opsigte van die leiers in 'n besigheid of organisasie onderskei, naamlik om

- duidelike standaarde neer te lê
- net die beste te verwag
- deeglik aandag te gee
- persoonlike erkenning te gee
- die suksesverhale te vertel
- saam die sukses te vier
- die voorbeeld te stel.

Die een aspek wat doeltreffende leiers, so noodsaaklik vir suksesvolle bestuur en deurvoer van verandering, van ondoeltreff leiers onderskei, is dikwels hoeveel hulle omgee vir die mense aar hulle leiding gee – die klassieke geval van “Niemand gee om hoer weet nie, totdat hulle weet hoeveel jy omgee”, soos Don Sv geleentheid opgemerk het (Kouzes & Posner, 1998: 149).

Elmore en Burney (1999: 264-265) stel nóg 'n suksesverhaal bekend wanneer hulle melding maak van die wonderlike werk wat ene Anthony Alvaro verrig het nadat hy as superintendent van distrik 2 se skole in New York-stad aangestel is. Hy het naamlik daarin geslaag om dié distrik – ondanks al sy kompleksiteite, sy wye verskeidenheid skole en sy bonte verskeidenheid inwoners – van tiende na tweede plek

op die lees- en syfervaardighede-ranglys op te stoot. Hy het hierdie haas ongelooflike prestasie behaal deur die volgende sewe organisatoriese beginsels in sy veranderingstrategie toe te pas:

- Gee instruksies wat klinkklaar en goed geanker is.
- Aanvaar dat instruksieverandering 'n lang en veelvlakkige proses is wat bewusmaking, beplanning, implementering en refleksie veronderstel.
- Wees bewus daarvan dat sukses daarin setel dat alle kundigheid tydens die instruksieproses gedeel moet word.
- Rig die fokus daarop om die hele sisteem te verbeter.
- Wees bedag daarop dat goeie idees van talentvolle mense kom.
- Stel eers duidelike verwagtinge en desentraliseer daarná.
- Dra sorg dat goeie kollegialiteit, grondige begrip en 'n diepgevoelde respek deurentyd deur alle rolspelers aan mekaar en aan alle sekondêre rolspelers betoon word (Elmore & Burney, 1999: 266).

Wat veral uit voormelde suksesverhale opval, is dat baie goeie betrekkinge tussen personeel op alle vlakke binne die organisasie aangeknoop en gehandhaaf moet word. Daarby moet elke personeellid se kundigheid tot voordeel en vir die suksesvolle bestuur van die veranderingsproses aangewend word. Optimale benutting en ontsluiting van elke persoon se potensiaal moet ook voluit tot voordeel van die veranderingsproses ingespan word. Hierbenewens is daar deurentyd van deursigtigheid melding gemaak, asook hoe noodsaaklik dit vir die sukses van die oorhoofse proses van verandering is.

Voorts is uitgewys dat die veranderingsproses uiters kompleks kan wees, en dat dié proses derhalwe altyd omsigtig en planmatig benader moet word.

### **6.2.6 Redes waarom verandering soms gekompliseerd is**

Die suksesverhale wat in die voorafgaande onderafdeling vermeld word, toon veral duidelik aan dat die veranderingsproses kompleks kan wees en daarom reg bestuur moet word. Die bespreking wat vervolgens hierop gebaseer gaan word, sal in hoofsaak op 'n enkele bron fokus, maar verwysings na ander bronne sal plek-plek aangedui word.

Die bron, getiteld *Learning to Change* (De Caluwé & Vermaak, 2003), bevat naamlik 'n samevatting van bevindings van studies wat oor 'n wye spektrum van terreine oor die proses van verandering onderneem is.

De Caluwé en Vermaak (2003) isoleer verskeie redes waarom verandering soms gekompliseerd is na aanleiding van 'n dieptestudie wat hulle oor jare heen na verskillende teorieë, suksesverhale en voorbeelde onderneem het. Hierdie onderafdeling gaan dan ook in hoofsaak gewy word aan die belangrikste bevindinge en insigte waartoe hulle met dié epiese ondersoek geraak en gekom het, en wat op die onderhawige studie betrekking het.

#### **6.2.6.1 “*Intentions and behavior*”**

Weick, soos aangehaal deur De Caluwé en Vermaak (2003: 6), wys daarop dat verandering in die meeste gevalle gekniehalter word omdat organisasies klaaglik misluk om “*intentions and behavior*” met mekaar te versoen. Of, anders gestel, daar word nie rekening gehou met hoe intensies/bedoelings en gedrag mekaar beïnvloed nie. Dít lei weer daartoe dat daar in organisasies baie vergader, besluite geneem en gewerk word, en selfs goeie samewerking verkry word, maar dat hulle dikwels weinig meer as laasgenoemde resultaat het om vir al hul moeite te toon.

Weick wys verder daarop dat gedrag en opinie soms ook op individuele vlak ewe los van mekaar staan as op organisatoriese vlak. Dit wil dus voorkom asof gedrag geheel en al onafhanklik van individuele opinie funksioneer. Laasgenoemde word veral duidelik wanneer 'n persoon om 'n rede vir sy/haar wangedrag gevra word, en die persoon altyd die een of ander verskoning voorhou (De Caluwé & Vermaak, 2003: 9).

Die ondervinding het geleer dat organisasies juis vergadering hou om intensies te probeer vasstel, terwyl die teorie toon dat dit inderwaarheid net 'n groter diskrepansie tussen intensie en gedrag teweegbring. Die notules en memorandum van derduisende vergaderings kan hier as stille getuies geroep word, omdat daar juis in dié dokumente genotuleer word wát alles verander moet word en selfs hóé sodanige veranderinge teweeggebring moet word, terwyl hulle terselfdertyd ook blootlê in welke skreiende mate die organisasies hierin tekortskiet, en in welke hoë mate dié besluite géén wesentliche invloed op die betrokkenes se gedrag gehad het nie (De Caluwé & Vermaak, 2003: 10).

Dit blyk dus duidelik uit voormelde outeurs se navorsing dat intensie en gedrag aspekte van die veranderingsproses is wat na behore verdiskonteer moet word. Hierbenewens moet daarteen gewaak word om besluite te neem wat nie 'n aks verder vorder as die vergadering waarop dit geneem is of die papier waarop dit neergepen is nie. Dit kom in kort daarop neer dat mense se intensies tydens die veranderinge-proses nie misgekyk of misken mag word nie.

#### **6.2.6.2 Duidelike doelwitformulering**

'n Verdere probleem wat verandering vertraag of bemoeilik, is wanneer 'n organisasie te doen kry met **vaag omskrewe doelwitte, of selfs botsende doelwitte stel** (De Caluwé & Vermaak, 2003: 8). Dit lei daartoe dat die doelwitte uiteenlopend geïnterpreteer kan word, wat weer daartoe kan lei dat 'n verskeidenheid aktiwiteite deur verskillende lede in die organisasie aangepak kan word. Elkeen

vertrek dan só op sy/haar eie klein “missie”, waarmee hulle selfs teenstrydige doelwitte binne een organisasie kan bereik.

Nóg ’n gevaar van vaag omskrewe of selfs botsende doelwitte is dat lede van ’n organisasie nie insae het in die rede(s) waarom veranderinge op ’n bepaalde manier aangepak moet word nie (De Caluwé & Vermaak, 2003: 8). Voeg daarby dat personeel soms nie weet wié vir wát verantwoordelik is nie, en dit kan enige beoogde verandering katastrofies laat afloop. Onder sulke omstandighede gaan dit bykans onmoontlik wees om enigsins te bepaal wát verander moet word, hóékom verander moet word en waartóé verander moet word.

#### 6.2.6.3 “*Garbage can decision-making*”

Dit kan ook maklik gebeur dat die werklike fokuspunt of belangrike saak wat ter sprake is, uit die oog verloor word. Dit word dan ’n verdere probleem om verandering vlot te laat verloop; ’n proses wat “**garbage can decision-making**” genoem word (2003: 10). Wat hier gebeur, is dat verskillende ánder sake in die beredenering van ’n spesifieke saak geopper word, totdat die oorspronklike saak wat moet verander, as’t ware ál meer versluier raak. Sulke aanverwante dog belemmerende sake sluit gewoonlik die moontlike implikasies van die beoogde verandering in.

Die hoofsaak word op dié manier algaande ál meer op die agtergrond geskuif, terwyl daar ál meer vae moontlike gevolge opgedis word. Teen die tyd dat die werklike verandering weer ter sprake kom, moet al die bysake eers gesif word om te bepaal wanneer, wat, waar en hoe verander moet word, indien dit nog enigsins toepaslik is. Die hele wyse van optrede kom dus neer op óf ’n bewuste óf ’n onbewuste vertraging van die veranderingsproses met die skep van deurlopende onsekerheid.

Mettertyd raak die sogenaamde “asblik” dan só vol dat die oorspronklike kwessie heeltemal misgekyk word. Dit maak die neem van ’n besluit tot verandering uiters moeilik, indien nie onmoontlik nie.

Die moontlikheid dat 'n verkeerde besluit geneem word, word dus net groter en groter.

Vermydning van die saak tree in en die *status quo* word gehandhaaf. Verdere besprekings kan selfs daartoe lei dat nóg meer “asblikke” vol raak, sodat die enigste “verandering” wat uiteindelik teweeggebring word, die onhoudbare situasie is wat rondom die oorspronklike kwessie ontstaan.

Dit volg dus logies uit die voorgaande dat die agente van verandering groot sorg moet dra dat daar altyddeur by die kernsaak en/of -argument gehou sal word. Geen aanverwante of bysaak mag die kernsaak versluier nie, want dit sal bloot enige stappe na verandering kortwiek.

#### **6.2.6.4 Spanning tussen groepe**

'n Volgende belangrike aspek wat in die bestuur van verandering in gedagte gehou moet word, is **spanning wat tussen groepe** in die organisasie bestaan of kan ontstaan. Só kan dit gebeur dat leiers of eienaars in 'n organisasie of onderneming daarop uit kan wees om werknemers of ander al hoe meer te bestuur (manipuleer?) ten einde hul eie planne en idees gevestig te kry. Hulle probeer dan toenemend hul invloed oor “onderdane” uitoefen (De Caluwé & Vermaak, 2003: 16). Daarteenoor gaan die lede van die ander party, te wete die “onderdane”, weer alles in húl vermoë doen om hierdie houvas te verbreek of minstens te beperk. Laasgenoemde outeurs gee 'n raak beskrywing van hierdie gedurige toutrekkery of magspeletjies as hulle daarna as “**pocket vetoes**” verwys. Hierdie soort gevegte het egter 'n uiters belemmerende uitwerking op enige beoogde verandering in 'n organisasie, want dit verval gou in 'n blote “ons *versus* hulle”-magstryd – 'n futiele skaakspel waarin niemand ooit die oorhand kry nie.

Hierdie spanning moet deur bestuurders/agente van verandering in gedagte gehou word. 'n Arena vir die stryd om mag en posisie word geskep, wat behoorlik bestuur of, beter nog, uitgeskakel moet word. Tensy al die partye saamgebring word om al hul kaarte op die tafel te

plaas, sal só 'n magstryd tot drie hoofprobleme binne die organisasie lei, naamlik: fragmentasie, middelmatigheid en gebrekkige "commitment" (De Caluwé & Vermaak, 2003: 19).

Wat verder ten opsigte van dié belangrike saak uitgewys moet word, is dat daar in sulke omstandighede 'n neiging ontstaan om die menslike faktor uit die oog te verloor. Terwyl daar groot gewag gemaak word van die uitkoms of resultaat van verandering, kry die veranderingsproses self en die implementering daarvan min aandag (De Caluwé & Vermaak, 2003: 19). Dit veroorsaak dat nuwe probleme ontstaan, soos gebrekkige ondersteuning en onnodige weerstand.

Om sodanige probleme te voorkom, moet 'n sinvolle werkverdeling in die organisasie plaasvind en moet elke party kan fokus op dié terrein waarin hy die beste presteer, ook tydens die proses van verandering. Ondersteuning aan mekaar kan dus vandaar bestuur en voorsien word.

Die menslike aspek van die veranderingsproses verg natuurlik dat die hele proses uit 'n spesifieke invalshoek benader word, byvoorbeeld wanneer daar besluit moet word wie almal by die proses betrokke gaan wees. Indien al die personelede betrek sou word, sou die proses beslis té lomp en onbekostigbaar raak (Roodt & Van Tonder, 2008: 46). Een manier waarop dié probleem oorkom kan word, is om verteenwoordigers uit verskillende groeperinge daarvoor te sekondeer. Maatreëls moet egter uiteraard getref word om te verseker dat al die belangegroepe eweredig en behoorlik verteenwoordig word (Roodt & Van Tonder, 2008: 46).

Nog 'n aspek wat nie uit die oog verloor mag word nie, is dat wanneer net een afdeling van 'n organisasie genoop word om te verander, mens nie die fout moet begaan om te dink dat dié verandering slegs dié betrokke afdeling beïnvloed nie (Roodt & Van Tonder, 2008: 44). 'n Verandering in een afdeling van 'n organisasie kan juis tot verdere veranderinge in die res van die organisasie uitkring (Roodt & Van Tonder, 2008: 44). Om dié rede moet die moontlikheid op verdere

“rimpeluitwerkings” in afdelings waar verandering reeds oorweeg of geïmplementeer word, nie uit die oog verloor word nie. Verandering in een onderafdeling van ’n organisasie kan dus in baie gevalle tot nóg veranderinge elders aanleiding gee.

Aangesien weerstand teen verandering ’n realiteit is, soos voorheen aangedui, mag die hele aspek van spanning tussen groepe nie onderskat word nie. Wanneer daar net op een groep mense gefokus word terwyl die res geïgnoreer word, kan dit daartoe bydra dat weerstand teen enige verandering verder groei en die veranderingeproses groot skade ly. Só moet al die betrokke groepe se beweegredes vir verandering bepaal en na behore verdiskonteer word.

Spanning tussen groepe mag en kan dus nie geïgnoreer word nie. Om dié rede moet daar behoorlike ruimte geskep word om verskillende opinies aan te hoor en te akkommodeer, sodat geen groep of individu oor die hoof gesien en weerstand só opgewek word nie.

#### **6.2.6.5 Aksieteorie**

Nog ’n saak wat nie by die bestuur van verandering misken darf word nie, is wat Parsons (1978, soos aangehaal deur De Caluwé & Vermaak, 2003: 31) so raak as die “**action theory and power**” beskryf (voortaan die “aksieteorie” genoem). Ingevolge dié teorie word gestel dat elke persoon sy/haar eie belange en doelwitte het en daarom nie kan verhelp om dié na te jaag nie. Om dié doelwitte te bereik, word koalisies en selfs magsblokke binne organisasies gevorm, met die gevolg dat mág die instrument word om eie belang (en dikwels daarmee saam eie gewin) te bevorder. Dié wedywering om eie belange te bevorder, kan egter groot konflik in organisasies tot gevolg hê.

Wanneer die agent(e) wat verandering in só ’n organisasie moet dryf, hierdie teorie in ag neem en reg bestuur, kan enige probleem of probleme wat verandering moontlik mag meebring, egter oorbrug

word. Om dit te kan doen, moet alle standpunte, aksies en interaksies by die bestuur van verandering egter aan die hand en teen die agtergrond van individue, departemente, netwerke en/of sisteme binne die organisasie se belange ontleed word. Dit is in hierdie gevalle dat die aksieteorie se eintlike waarde gevoel word, naamlik wanneer die reëls van die sosiopolitieke sisteem in werking gestel word.

Die plek wat mag en bepaalde magstryde in organisasies inneem, mag ook nie gering geag word nie. Daarmee saam moet besef word dat mag verder as bloot die formele magsbasis binne 'n organisasie strek. Só kan enige magstryd 'n reuse-invloed op die aanvang, verloop en uitkoms van 'n veranderingsproses hê. Die keuse van wie se definisie van die omgewing onderskryf gaan word, wat inhoud en rede insluit, word baie sterk beïnvloed deur wie oor die meeste mag beskik. Dit geld in dieselfde mate wat die inhoud van die verandering, die aanwys van die agent(e) wat die verandering gaan bestuur, en vele ander faktore betref.

Die aksieteorie gaan verder van die standpunt uit dat elke individu of groep sy/haar of hul eie magsbasis probeer behou en uitbrei. Velerlei metodes word dan ook vir dié doel ingespan, soos byvoorbeeld onvoorspelbaarheid, of om inligting van ander te weerhou. Hierin kan selfs so ver gegaan word as om van die ander rolspelers se karakter(s) of naam verdag te maak. Die aksieteorie stel 'n mens dus in staat om in den brede te begin begryp hoedat magsug, magsblokke en konflikte soms geskep en onderhou word bloot omdat individuele belange en motiewe bó billikheidshalwe of gemeenskaplike terrein gestel word.

Die aksieteorie word veral in volle swang gesien in organisasies waar sterk individue in hul professionele hoedanighede teenoor mekaar te staan kom (De Caluwé & Vermaak, 2003: 32). Dit verg egter geen groot sprong van die verbeelding nie om te kan insien dat dieselfde scenario homself baie maklik kan afspeel binne gemeentes, op

kerkrade of in meerdere vergaderings, waar een of meer geestelike leier die botoon moet voer.

'n Belangrike kwessie wat hier aangespreek moet word, is dit wat reeds op **informele vlak** gebeur en na formele organisasies deurgedra word (De Caluwé & Vermaak, 2003: 33). Individue kan naamlik reeds op informele vlak mag probeer inpalm en groepeerings vorm, wat dan na die formele organisasie deur suurdeeg – iets wat byna sonder uitsondering met uiters negatiewe gevolge vir die organisasie én die sabotering van enige poging tot vernuwing of verandering gepaard gaan. Billikheidshalwe moet daar egter ook op gewys word dat daar al wél, hoewel by hoë uitsondering, daarin geslaag is om sulke einste “binnegroeperings” of “magsblokke” vanuit die informele opset ter versterking en tot voordeel van die formele organisasie in te span.

**Die onderlinge band** tussen lede van 'n organisasie is van deurslaggewende belang – vir seker ook waar verandering ter sprake kom. Hier gaan dit oor die onderlinge bereidheid om te gee en te neem (De Caluwé & Vermaak, 2003: 34). Daarby gaan dit in onderlinge verbondenheid om vertroue en lojaliteit. Wanneer laasgenoemde geknou of geskend word, hou dit groot nadeel vir die organisasie in, omdat dit gewoonlik tot verdeeldheid lei, wat weer negatief op die veranderingsprosesse inwerk.

Homans (1958) en Blau (1963) (soos aangehaal deur De Caluwé & Vermaak, 2003: 34) trek 'n verband tussen “*social systems*” en “*economic systems*.” Dit bring mee dat, in sosiale omgewings (organisasies), mense of groepe nie alleen materiële dinge nie, maar ook groepsdinamiese dinge soos aansien, tekens van goedkeuring, inligting en lojaliteit, met mekaar sal deel. Laasgenoemde dinge versterk vertroue en kohesie en voorkom dat daar na duistere bymotiewe agter 'n ander se idees, beweegredes en/of optrede gesoek word – **nóg iets wat in 'n Kerkgemeenskap, wat moontlik oor sake verdeeld mag wees, 'n belangrike faktor kan wees.**

Voorgaande drie aspekte, naamlik die aksieteorie, die informele omgewing en die onderlinge band tussen mense, lê nou wel op die onsigbare vlak, maar moet nietemin deur persone verdiskonteer word wat daarmee belas is om organisasies met verandering by te staan. Die regte diagnose in dié verband kan baie tot die veranderingsproses meehelp en kan 'n organisasie tot groot voordeel strek wanneer dit by die veranderingsproses kom. Daarmee saam moet die magposisies en -verhoudings in gedagte gehou word en moet dit sinvol tot voordeel van die organisasie aangewend word wanneer veranderinge aangevoer word.

Die slotsom waartoe De Caluwé en Vermaak (2003: 36) kom, is dat voormelde drie aspekte in mindere of meerdere mate vir elke organisasie geld, ongeag die aard van die organisasie of wat die proses van die verandering aldaar behels. Hoewel die mate waarin hierdie drie aspekte 'n rol speel, van een organisasie tot die volgende sal verskil, mag dit dus nooit heeltemal buite rekening gelaat word wanneer verandering in die vooruitsig gestel word nie.

Wat ook duidelik uit De Caluwé en Vermaak (2003: 36) se ondersoek blyk, is dat die veranderingsproses hom inderdaad as uiters gekompliseerd kan voordoen. 'n Mens begin gou besef dat daar baie meer in die doeltreffende bestuur van verandering binne organisasies opgesluit lê as wat op die oog af waar te neem is. Dit bevestig voorts dat daar geen eenvoudige of vaste formule bestaan waarvolgens enige organisasie 'n veranderingsproses kan aanpak nie. Ondersoeke moet eers na vele aspekte, soos hierbo uitgewys, onderneem word, en talle wigte en teëwigte moet eers in plek gestel word. Die geringskatting van die problematiek rondom die veranderingsproses, die onvermoë om pasgemaakte oplossings vir elke veranderingsproses te vind, die stereotipering van instrumente vir verandering en die etikettering van mense en organisasies kan daarom fataal wees.

De Caluwé en Vermaak (2003: 36) se navorsing bring mens voorts diep onder die indruk daarvan dat mense, wat uiteraard ekstrapoleer tot al

die organisasies waarin hulle werksaam is, uiters individualisties en gans uniek – selfs idiosinkraties – funksioneer. Elke mens is immers 'n méns in eie reg, met sy/haar eie temperament, kultuur, idees, opvattinge, inspirasies, talente, oortuigings en vermoëns. En, nes al dié aspekte van mens tot mens verskil, verskil dit ook van een organisasie tot die volgende; iets wat altyddeur by die veranderingsproses in gedagte gehou moet word.

### **6.2.7 Weerstand teen verandering**

Soos reeds vermeld, laat alle mense hulle verandering nie ewe gereedlik welgeval nie en kan mense ook uiters uiteenlopend op verandering reageer. Só gee party mense onmiddellik hul misnoeë openlik te kenne, terwyl ander weer verkies om hul weerstand óf te probeer verdoesel óf heeltemaal te negeer. Sonder om verder hierop uit te brei, kan ons volstaan met te sê dat verandering berug is daarvoor dat dit diepgevoelde psigologiese, kulturele, sosiologiese en politieke verdeeldheid, verskille en geskille – ja, soms selfs onmin en onverdraagsaamheid – tussen mense onderling en tussen groepe binne organisasies kan blootlê.

Ten einde van die redes en oorsake te identifiseer wat daartoe lei dat mense verandering weerstaan, sal daar in hoofsaak gefokus word op 'n studie wat deur Burger (2007) onderneem is. Dié studie bied toepaslike en tersaaklike inligting wat vir die onderhawige studie doelmatig is. Waar ander bronne egter wél ingespan is, sal dit as sodanig aangetoon word.

Burger (2007: 70) verwys naamlik in sy studie na Pfeifer, *et alii* (2005), wat op hul beurt die volgende vier struikelblokke tot die doeltreffende implementering van verandering in organisasies identifiseer:

- Die struikelblok wat opdoem wanneer die bestuur van 'n organisasie nie daarin slaag om die strategiese fokus op kernfunksies te sentreer nie, maar in beuselagtige roetine- en bestuursake bly vasval.

- Die visie-struikelblok, waarteen bestuurslede hulle sou vasloop indien hulle nie daarin sou slaag om die visie van die organisasie, asook die samelopende strategiese planne, behoorlik aan die werknemers te kommunikeer nie.
- Die hulpbron-struikelblok, wat kop uitsteek wanneer die organisasie se hulpbronne tekortskiet en ontoereikend blyk te wees om die strategiese planne mee te implementeer.
- Die struikelblok ingevolge waarvan werknemers gebrekkig by veranderingsprosesse inkoop. Hierdie struikelblok kom veral ter sprake wanneer die bestuur nie daarin slaag om werknemers by die bestuur van die organisasie te betrek nie.

Burger (2007: 70) beskou voormelde struikelblokke as vertrekpunte vir organisatoriese weerstand teen verandering, en beklemtoon verder dat veral die bestuur se onvermoë om werknemers se aanvaarding van die veranderingsproses te verseker, 'n haas onfeilbare resep vir weerstand is.

“Weerstand teen verandering” word deur Folger en Skarlicki (1999) (soos aangehaal deur Burger, 2007: 70) omskryf as synde “werknemers se gedrag waarin daarop uitgegaan word om (dít) wat deur die bestuur beoog word, uit te daag, te ontwrig en om te keer.” Newstrom en Davis (1997) (soos aangehaal deur Burger, 2007: 70) definieer “weerstand” op hul beurt as synde “*any employee behaviors designed to discredit, delay or prevent the implementation of work change.*” Wat dié twee omskrywings gemeen het, is die feit dat weerstand teen verandering in hoofsaak blyk 'n gedragspatroon te wees. Burger (2007: 71) konkludeer verder dat weerstand teen verandering drie komponente insluit, naamlik die affektiewe (die emosionele), die kognitiewe (die gedagtes) en die konatiewe (die motiveringsaspek). Dit kom dus daarop neer dat weerstand teen verandering 'n mens se totale ingesteldheid omsluit. Dit bring Burger by die gevolgtrekking dat, in die uiteengesette raamwerk van reaksie teen verandering, dié negatiewe ingesteldheid gesien moet word as “*a psychological rejection of the need for the*

*change.*” Sy woord van waarskuwing hiermee saam is dan ook dat sulke ingesteldhede moeilik is om te verander (hier word meer na intrinsieke verandering verwys – PF), aangesien daar gewoonlik tydens die veranderingsproses diep in die psige van individue en hul organisasies gegrawe word, met al die gepaardgaande versetwekkende gevolge.

Nog ’n saak wat Burger in sy studie uitwys, is dat hierdie weerstand selde of ooit sigbaar uitgestal word, maar dat dit veel eerder op ’n passiewe wyse na vore kom, waar dit uiters hinderlik op die hele proses van verandering inwerk en groot spanning in die hand werk. Kortom gestel, is hierdie niks anders nie as kontraproduktiewe gedrag.

Hoewel dit waar is dat die oorwegende perspektief oor weerstand teen verandering negatief is, is daar tóg ook positiewe aspekte aan weerstand teen verandering verbonde. Só verwys Burger na Waddell en Sohal (1998), wat in hul studie die volgende vier positiewe aspekte van weerstand teen verandering identifiseer (Burger, 2007: 76):

- Dit ontbloot die veronderstelling dat verandering altyd ten goede is.
- Dit dwing die organisasie tot groter stabiliteit.
- Daar vind ’n invloed van energie by weerstand teen verandering plaas, wat weer help om apatie en passiwiteit teë te werk.
- Wanneer stappe gedoen word om teëstellende idees te sintetiseer, word beperkte groepsdenke voorkom, aangesien daar nou druk uitgeoefen word om alternatiewe te soek en te oorweeg.

Verdere moontlike voordele wat weerstand teen verandering kan meebring, is dat swak veranderinge voorkom kan word, mense sodoende nie hul werk verloor nie en leiers aangevuur word om met selfs meer innoverende veranderinge vorendag te kom (Burger, 2007: 76).

Foot (2001) wys in sy navorsing daarop dat weerstand teen verandering inderwaarheid ’n natuurlike verdedigingsmeganisme is

en daarom 'n inherente deel van die menslike oorlewingsinstink uitmaak (Burger, 2007: 76).

Op die meer persoonlike vlak beskou (wat waarskynlik in 'n hoër mate op die onderhawige studie betrekking het, aangesien dit sentreer om hoe lidmate op verandering toegerus behoort te word – PF), word weerstand teen verandering in organisasies gesien as onder meer mense se vrees om hul status, salaris en leefstyl te verbeur; of as die vrees dat hul morele waardes bedreig kan word. Hierbenewens is daar talle studies waarin weerstand teen verandering aan vrees vir die onbekende gelykgestel word (Burger, 2007: 78). Nóg 'n belangrike rede vir weerstand teen verandering op persoonlike vlak word uitgewys in gevalle waar individue onregverdigheid ten tyde van die verandering ervaar, byvoorbeeld wanneer daar 'n gevoel by die individu ontstaan dat hy/sy moet verander, maar dat ánder die eintlike voordeel daaruit gaan put (Newstrom & Davis (1997), soos aangehaal deur Burger, 2007: 82).

Nóg moontlike redes waarom individue soms teen verandering weerstand bied, is hul vrees dat die nuwe dinge moeilik gaan wees, dat hulle nie sal kan aanpas nie of dat daar van hulle verwag gaan word om van ou, ingeburgerde tradisies of gebruike afstand te doen – om die bekende,

wat reeds as funksioneel bewys is, vir die onbekende te verruil, met geen waarborg dat laasgenoemde goed gaan werk nie (Burger, 2007: 82-83).

Al dié redes ten spyt, ongeag of hulle as logies en aanvaarbaar beskou word al dan nie, moet individue wat tekens van weerstand teen verandering toon, egter steeds met geduld en deernis deur die veranderingsproses begelei en bygestaan word (Burger, 2007: 80).

Burger (2007: 227) dui in sy navorsing aan dat daar reeds 'n metode bestaan ingevolge waarvan daar bepaal kan word in welke mate 'n persoon of organisasie op verandering voorbereid is, al dan nie. Hy verwys na die **Change Readiness Inventory** (voortaan die "CRI" genoem), wat aanvanklik deur Kinnear en Roodt (1998) ontwerp is en

reeds met groot sukses deur verskeie organisasies toegepas is. Die CRI se geldigheid as 'n metode om veranderingsrypheid te toets, word duidelik deur Burger (2007: 231) belig.

Wat egter soos 'n paal bo water staan, is die feit dat die noodsaak tot verandering net so min soos die weerstand teen voorgenome verandering geïgnoreer kan word. Om dié rede moet elke beskikbare meetinstrument ingespan word om te bepaal op welke vlak mense se weerstand

lê.

Nadat sodanige meetinstrumente aangewend en die vlak van weerstand bepaal is, moet elke persoon wat teen die voorgenome verandering gekant is, met geduld en deernis deur die proses begelei word.

### 6.3 Samevattende gevolgtrekkings

In hierdie hoofstuk is gepoog om, aan die hand van studies wat in die vakgebied van **Mensbestuur** onderneem is, inligting rondom verskillende aspekte van verandering in te win. Vir dié doel is daar gefokus op die bestuur, noodsaak en realiteit van verandering, asook op weerstand daarteen en op enkele suksesverhale wat verandering in organisasies betref. Verder is ondersoek gedoen na aspekte wat die proses van verandering kan benadeel of bevorder. Die kennis wat op dié manier verwerf is, is daarna gemeet aan die hoofdoel van die studie, naamlik om gemeentebou as instrument te slyp ten einde lidmate toe te rus om verandering reg te hanteer en te bestuur. Die bevindinge vanuit genoemde studie word vervolgens onder **SG 1** tot **SG 9** weergegee.

#### **SG 1 Leiers**

Veranderinge, so is vasgestel, het nie alleen 'n impak op die mense wat van 'n organisasie deel uitmaak nie, maar ook op die breër gemeenskap. Om dié rede is dit noodsaaklik om die regte leiers toe te rus om, waar nodig, die veranderingsproses te fasiliteer. Dit blyk ook uit die navorsing dat hoewel mense soms terdeë onder die indruk daarvan is dat iets moet verander, hulle selde of ooit die nodige veranderinge op eie stoom kan deurvoer. Selfs in gevalle waar mense

daarin slaag om die veranderingsproses te inisieer, behaal hulle slegs by hoë uitsondering sukses daarmee om dit end-uit deur te sien, aangesien die proses in die meeste gevalle nie weldeurdag aangepak word nie. Moontlike redes vir dié swak vertoning is onder meer geïdentifiseer as synde die gebrekkige bestuur van mense se gedrag, asook die feit dat leiers soms sêlf nie van die noodsaak vir verandering oortuig was nie en dus nie goed gemotiveerd was nie; gebrekkige kommunikasie en die versuim om 'n behoorlike missie en visie te formuleer. Die rol wat leiers by die toerus van mense (lees: "gemeentelede" – PF) speel, kan dus nie genoeg beklemtoon word nie.

Wat uit die voorgaande afgelei kan word en belangrik blyk te wees, is enersyds die rol wat Kerkleiers moet speel by veranderinge waarmee die Kerk of gemeentes in sy wêreldse bestaan gekonfronteer word. Andersyds moet daar in gedagte gehou word dat geen kerklike leier, kerk of gemeente in die huidige bedeling daarop aanspraak kan maak dat dit reeds volledig is wat hulle in Christus kán wees nie – wat natuurlik klaar 'n goeie beweegrede verteenwoordig waarom daar gedurigdeur vernuwe moet word. En, soos reeds gemeld, het Kerkleiers hierin 'n sleutelrol te speel.

## **SG 2 Weerstand**

Daar is aangetoon dat haas elke veranderingsproses met 'n mindere of meerdere mate van weerstand begroet word. Hoewel verskeie redes hiervoor geïdentifiseer is, is bevind dat weerstand vreemd genoeg ook 'n positiewe invloed op die veranderingsproses kan uitoefen, aangesien diégene wat weerstand bied, almal dwing om nóg deegliker te besin alvorens die veranderingsproses voortgesit word. Dit sou egter nietemin raadsaam wees om vas te stel op welke vlak elke individu se weerstand lê en waarop dit gegrond is.

Die hele kwessie van weerstand teen verandering, iets wat maklik by mense ontstaan, mag nooit in enige proses of fase van verandering onderskat of geïgnoreer word nie. Nie alle mense is noodwendig in dieselfde fase van verandering of ewe ontvanklik daarvoor nie. Daarby mag dit soms voorkom asof die motiewe vir verandering

tussen groepe binne 'n organisasie verskil, wat verdere spanning tot gevolg kan hê.

Dit het voorts duidelik geblyk dat verandering selde of ooit goedsmoeds deur alle persone (in die Kerk: deur alle lidmate – PF) aanvaar word, en dat dit byna altyd op 'n uitgerekte proses uitloop. Hierdie struikelblokke mag egter geensins verhinder dat die nodige veranderinge of transformasie wél tot eer van God en in belang van 'n gemeente of kerkgenootskap aangepak word nie. Hierbenewens is dit van die grootste belang dat die Kerkleiers daarop bedag sal wees dat daar mense sál wees wat nie by die proses sal inkoop nie, en dat hulle sêlf ook deurentyd bereid moet wees om altyddeur te leer, te ontwikkel en te vernuwe. Gehoorsaamheid aan die Woord is hier van kardinale belang.

Vanuit die navorsing kan die gevolgtrekking gemaak word dat nie alle lidmate 'n proses van verandering deur die Kerk of 'n gemeente uit die staanspoor sal ondersteun en/of aanvaar nie. Hierdie gegewe moet daarom altyd in gedagte gehou word wanneer gemeentebou ook al as instrument aangelê wil word om lidmate vir tye van verandering voor te berei en toe te rus.

Die verskynsel van weerstand teen verandering is net so 'n harde realiteit soos verandering self, en kan dus nie bloot afgemaak of geïgnoreer word nie. Sulke weerstand het die potensiaal om uiters negatief op 'n veranderingsproses in te werk, en kan 'n hele organisasie negatief stem. Daar is nietemin in die onderhawige studie aangetoon dat, wanneer en indien dié weerstand reg hanteer word, dit tóg ook voordele vir 'n organisasie (lees: “die Kerk” – PF) kan inhou. Hoe die weerstand egter ook al ingespan word, dit bly 'n gegewe dat mense wat hulle teen verandering verset, begelei moet word alvorens die proses goeie vrugte sal afwerp.

Die feit dat daar wel 'n instrument bestaan waarmee gemeet kan word of persone en/of organisasies vir verandering gereed is, is ook uiters belangrik, veral aangesien dit struikelblokke op die pad na verandering

kan uitwys en ook as aanduiding kan dien van hoe om die proses aan te pak.

### **SG 3 Noodsaak**

Ondanks die feit dat daar mense (in die Kerk of gemeente – lidmate) mag wees wat weerstand teen verandering openbaar en uitspreek, die noodsaak van verandering nie goedsmoeds geïgnoreer kan of mag word nie. Sonder verandering, so is in die Mateteoretiese studie uitgewys, sal organisasies hul vermoë verloor om waarde tot die samelewing toe te voeg, en sal hulle eenvoudig stagneer. Wat die moderne samelewing betref, is daar boonop bevind dat verandering ál vinniger plaasvind. Die nooddruf om mededingend te bly, is gevolglik nóg 'n rede waarom verandering die nodige aandag moet kry.

### **SG 4 Voorbereiding**

Die veranderingsproses moet egter deur 'n fase van deeglike voorbereiding voorafgegaan word. Gedurende dié fase moet mense behoorlik oor die proses ingelig word, waarna hulle met gereelde tussenposes gedurende die veranderingsproses weer op die hoogte van sake gebring en gehou moet word. Opleiding moet deurlopend gedurende die hele proses aangebied word, en die rede waarom die verandering noodsaaklik is, moet by mense ingeprent word. Hierbenewens is dit uiters belangrik dat wie ook al met die taak belas is om die veranderingsproses te bestuur, hom-/haarself sal vergewis van die feit dat die werknemers binne die organisasie se reaksies rondom die voorgenome verandering van mekaar mag en sal verskil. Werknemers moet nietemin, ongeag hul reaksies, begelei word deur al die verskillende fases heen waarin die veranderingsproses moontlik mag uiteenval. Dan is dit ook allerbelangrik dat die werknemers die noodsaak van die verandering sal verstaan en by die proses sal inkoop.

Ondanks alles wat hier uitgewys is, mag die noodsaak tot verandering nie genegeer word nie. Wat logies hieruit volg, is natuurlik die konstante strewe om altyddeur bétér maniere te vind om die

veranderingsproses aan te pak, veral aangesien verandering in elk geval 'n onvermydelike deel van die menslike bestaan is. In hierdie soeke mag navorsers geen steen onaangeraak laat nie, en mag geen studieveld onwaardig geag word nie. En, hoewel waar verandering op kerklike terrein aangepak word, sommige lidmate dit vreemd mag vind of selfs as grensend aan 'n ontheiliging van die Kerk mag beskou wanneer navorsers, in hul soeke na geskikte transformasiemodelle, hulle na sekulêre organisasies wend, het dit geblyk dat die Kerk tóg bepaalde raakpunte met sekulêre organisasies toon, veral aangesien die Kerk, nes 'n wêreldse organisasie, allereers uit mense bestaan, hoewel die Kerk, anders as só 'n organisasie, in die lewe geroep is met die uitsluitlike missie en visie om God te eer en te verheerlik en Sy Woord uit te dra, en gestig word met die Bybel as die enigste konstitusie en gedragskode. Hierbenewens leer ons in die Woord dat die Kerk in die wêreld staan, en daarom **nie los** van die wêreld en die gebeure in die wêreld kan funksioneer of daaraan waarde kan toevoeg nie.

Dit volg dus net logies dat, sou die Kerk vir die wêreld tersaaklik wou bly, alle veranderinge in die wêreld bekyk en bestudeer moet word ten einde vas te stel welke invloed dit op die Kerk en sy roeping mag hê.

Met dié dat daar nou onomwonde verklaar kan word dat verandering in alle waarskynlikheid 'n mindere of meerdere mate van weerstand en/of teenkanting by lidmate (of minstens by sommige lidmate) gaan uitlok, en dat sodanige weerstand of teenkanting nie tydens die veranderinge-proses geïgnoreer darf word nie, is dit gepas dat die aangeleentheid van voorbereiding op verandering in gemeentebou nou teen die lig gehou word. Lidmate van dié kerk of gemeente waar verandering of vernuwing in die vooruitsig gestel word, moet naamlik behoorlik en met deernis deur die verskillende fases waardeur hulle mag beweeg, begelei en toegerus word, sodat elkeen uiteindelik kan inkoop by dít wat nuut is. Die ideaal sou wees dat elke lidmaat op die ou end ten volle toegewy sal raak aan dit wat vernuwe en tot dít waartoe verander moet word. Lidmate behoort daarom doel- en

planmatig oortuig te word dat die verandering inderdaad 'n verbetering verteenwoordig; iets wat hulle moet vóél én gló.

Toets lidmate van die Kerk of gemeente om vas te stel in welke fase van weerstandigheid (indien enige) elkeen hom/haar bevind, en gee dan van dáár die nodige leiding om hom/haar deur die proses van verandering te begelei. Frustrasie met die stadige denker of “ontwaker” moet sorgvuldig bestuur word, sodat dié frustrasie nie die voorgenome en/of noodsaaklike verandering kortwiek of kniehalter wanneer nuwe aksies in plek gestel word nie

### **SG 5 Problematies**

Onder hierdie punt is na die volgende sake verwys wat deur leiers aan die stuur van die veranderingsproses, aandag gegee behoort et word om te voorkom dat noodsaaklike verandering verlore sal gaan:

- Intensies en gedrag wat by mense uiteenlopend kan wees.
- Doelwitformulering wat nie duidelik en aan almal bekend is nie.
- Die probleem van “*Garbage-Can decision making.*”
- Spanning wat tussen groepe mag bestaan of na vore kom.
- Die saak van aksieteorie waar dit gaan oor mag en beheer.

Plaas daarby die observasie dat daar eintlik geen spesifieke stel reëls bestaan wat noodwendig deur 'n agent van verandering ingespan kan word om transformasie van watter aard ook al teweeg te bring en te bestuur nie, veral aangesien verandering per definisie 'n dinamiese proses is. Verandering kan en moet begelei en bestuur word, en wie ook al die pas hiervoor aangee, kan 'n groot verskil maak aan hoe vinnig en/of doeltreffend die veranderingsproses ontvou. Leiers van verandering moet seker maak dat op die hoofsaak (e) gefokus bly.

Verder is die saak van deursigtigheid aangeraak. Dit raak die saak van behoorlike kommunikasie en wat verander word, behoort behoorlik en deurentyd aan elke persoon (lidmaat – PF) deurgegee te word. Kommunikasie kan sekerlik meewerk dat daar onderling goeie verhoudings gehandhaaf sal word.

### **SG 6 Bestuur**

Verandering moet deeglik bestuur word, en in die studie is 'n paar moontlike redes geïdentifiseer waarom sekere organisasies suksesvol deur ingrypende veranderinge heen bestuur is. Só is daar vasgestel dat suksesvolle veranderinge gevolg het op onder meer duidelike standaarde wat neergelê is, op die feit dat die beste van almal ver wag is en op persoonlike erkenning wat gegee is. Hierbenewens is die sukses deur almal saam gevier, sodat almal van die proses deel gevoel het. Daarby is daar deurlopend na behore gekommunikeer presies wat aan die gebeur is en watter vordering gemaak is. 'n Interessante tendens wat blootgelê is, is dat dié organisasies wat met sukses verander, veral aan hul goeie betrekkinge tussen die werknemers onderling en tussen die werkgewer(s) en die werknemers geken kan word.

'n Belangrike aspek wat hieruit na vore kom, is die noodsaak van deeglike en deurdagte kommunikasie aan alle lidmate. Kerkrade en -leiers wat die proses van verandering bestuur, sal daarteen moet waak om sake slegs op kerkraadsvlak te bespreek, besluite te neem en dit dan skielik en sonder enige waarskuwing op die gemeente te laat afkom. Veranderinge sal hierbenewens baie deeglik gemotiveer en verduidelik moet word en, aangesien die Kerk en sy gemeentes op die Woord van God geskoei en in die Woord van God geanker moet wees, sal die aspek van motivering vanuit die Skrif veral aandag moet kry.

### **SG 8 Impak**

'n Ander aspek wat uit die Mensbestuur-studieveld na vore gekom het, is die feit dat verandering 'n realiteit van elke mens se werkslewe is, asook van elke organisasie se funksionering. Die vraag wat logies uit dié gegewe spruit, is naamlik watter uitwerking dié voortdurende verandering in mense se werkslewens en in organisasies se bestaan, waarvan die Kerk ook een is, op die Kerk en gemeentes van vandag het. 'n Belangrike perspektief in dié verband is die feit dat die lidmate van die Kerk van vandag nie geïsoleerd van die gebeure in die wêreld en van die tegnologiese vooruitgang óm hulle kan leef nie. Een van die

uitwerkings van dié gedurige veranderinge is dat lidmate met ál meer inligting gebombardeer word, en ál meer vrae vra. Die onsekerheid wat só geskep word, kan natuurlik 'n regstreekse invloed op hul wêreldbeskouing en Godsbeeld hê, en kan selfs maak dat hulle die leer van die Kerk begin bevraagteken. Die Kerk moet gevolglik daarop voorbereid wees om te alle tye sy standpunt en leer aan die hand van die Skrif te kan verdedig en regverdig. Hierbenewens moet Kerkleiers ook toegerus word om hul lidmate veilig deur dié onseker tye en die moeras van waninligting heen te begelei.

Wanneer die Kerk en/of sy gemeentes wél besluit om die pad van verandering te stap, is dit belangrik om te verseker dat sodanige verandering onderneem word om ook tot die breë gemeenskap waarde toe te voeg. Die agente van sulke veranderinge moet daarom altyd daarop ingestel wees om hul opponente, dit wil sê enige groep, organisasie of individu wat die voortbestaan van die Kerk bedreig, te leer ken en tydens die verandering daarop te fokus om lidmate daartoe toe te rus om deeglik begronde en Bybelgefundeerde besluite te neem.

Die huidige era word, Kerklik gesproke, gekenmerk aan onrusbarende gerugte van oraloer dat lidmaatgetalle van denominasies aan die afneem is. Dit moet uiteraard by leiers die vraag laat ontstaan of die gebrek aan positiewe veranderinge en die gevoel van “die Kerk het met die veranderende samelewing tred verloor” nie juis bydraende faktore tot dié stadig maar sekere doodbloei van die Kerk is nie.

### **SG 9 Slot**

Die **Mensbestuur**-studieveld gee waardevolle riglyne aan ten opsigte van die aanlê van gemeentebou as instrument om lidmate op verandering voor te berei en daarvoor toe te rus. Vir dié doel is daar nader ondersoek ingestel na wat die **OCI** in dié opsig kan doen en bied. Só het dit dan ook geblyk dat daar allermens aanvaar kan word dat lidmate goedsmoeds met enige verandering tevrede sal wees of sommerso daarby sal inkoop. Daarby moet besef word dat leiers

(lees: “ouderlinge, predikante en diakens, asook ander Kerkleiers” – PF)

'n deurslaggewende rol tydens die veranderingsproses te speel het.

Ondanks bepaalde suksesverhale waarna in hierdie Mensbestuur studie verwys is, is daar egter tog bevind dat geen veranderingsproses maklik is nie, en dat enige proses ingevolge waarvan daar van mense geverg word om uit hul gemaksones te beweeg, met groot omsigtigheid benader moet word. In die onderhawige studie is daar veral na twee tipes veranderingsprosesse ondersoek ingestel (terwyl daar ongetwyfeld vele meer prosesse bestaan aan die hand waarvan verandering suksesvol deurgevoer kan word) – 'n seleksieproses wat net weer beklemtoon dat daar geen resepmatigheid bestaan wanneer dit aankom op die keuse van 'n roete waarlangs vernuwing ingelui wil word nie. Dit onderstreep juis die gevolgtrekking waartoe daar vroeg reeds in die onderhawige studie geraak is, naamlik dat 'n proses wat vir een gemeente sukses waarborg, bes moontlik groot verdeeldheid in 'n ander gemeente tot gevolg kan hê.

'n Organisasie se belangrikste komponent (en dit geld insgelyks die Kerk en sy gemeentes) is mense, en dan mense wat op verskillende vlakke funksioneer en werk. Elkeen van hierdie mense is egter 'n mens in eie reg, met sy/haar eie ideale, idees, oortuigings, talente en vermoëns. Om dié rede sal elke organisasie en/of gemeente uiteindelik 'n eiesoortige karakter en kultuur ontwikkel – iets wat ook tydens die veranderingsproses in berekening gebring moet word. Agente van verandering moet egter so ver moontlik daarna streef om juis die lede van 'n organisasie en/of kerk tydens die veranderingsproses saam te snoer, en hulle 'n groter gevoel van samehorigheid te help ervaar. Die ongemak wat so dikwels met verandering gepaard gaan, kan derhalwe 'n samebindende faktor word, in plaas daarvan dat dit groter verdeeldheid veroorsaak.

Die volgende stap in die studie gaan wees om 'n empiriese studie aan die hand van 'n vraelys te onderneem wat dan by wyse van 'n gevallestudie in die Gereformeerde Kerk Ontdekkers van stapel

gestuur sal word. Die doel van die vraelys is naamlik om vas te stel hoe die lidmate van dié betrokke gemeente reageer op veranderinge waaraan hulle blootgestel is en/of was.

