



UNIVERSITY
OF
JOHANNESBURG

COPYRIGHT AND CITATION CONSIDERATIONS FOR THIS THESIS/ DISSERTATION



- Attribution — You must give appropriate credit, provide a link to the license, and indicate if changes were made. You may do so in any reasonable manner, but not in any way that suggests the licensor endorses you or your use.
- NonCommercial — You may not use the material for commercial purposes.
- ShareAlike — If you remix, transform, or build upon the material, you must distribute your contributions under the same license as the original.

How to cite this thesis

Surname, Initial(s). (2012) Title of the thesis or dissertation. PhD. (Chemistry)/ M.Sc. (Physics)/ M.A. (Philosophy)/M.Com. (Finance) etc. [Unpublished]: [University of Johannesburg](https://ujdigispace.uj.ac.za). Retrieved from: <https://ujdigispace.uj.ac.za> (Accessed: Date).

1011
VCS

Die Bestuur van Verandering:
'n Teoretiese Beskouing

deur

CAREL GABRIËL VOLSCHENK

SKRIPSIE

voorgelê ter gedeeltelike vervulling van die
vereistes vir die graad

M. COM. (ONDERNEMINGSBESTUUR)

in die

FAKULTEIT EKONOMIESE EN BETUURSWETENSKAPPE

aan die

RANDSE AFRIKAANSE UNIVERSITEIT

STUDIELEIER: PROF S KRUGER

MEI 1993

VOORWOORD EN DANKBETUIGINGS

SOLI DEO GLORIA, in Wie se Wil dit bestaan dat hierdie werkstuk voltooi kon word. Aan Hom, die alleen wyse God, kom toe al die lof en dank.

Hiermee betuig ek graag my opregte dank aan:

- * My studieleier, prof. Stephen Kruger vir waardevolle opmerkings, leiding en ondersteuning; Hannes Drotskie wat die taalkundige versorging behartig het.
- * 'n Woord van dank aan Sentrachem (Bpk) wat my van inligting voorsien het.
- * Aan my vader, wat ons ontval het en my moeder vir hulle aanmoediging, vir al hulle opofferings deur die jare en dit wat hulle vir my beteken het. Aan my familie, vriende en almal wat regstreeks of onregstreeks meegehelp het - baie dankie.
- * 'n Besondere woord van dank aan my werkgewer, Toyota SA Bemarking wat die geleentheid vir studie geskep het en vir die geldelike bystand.
- * 'n Spesiale woord van dank aan my eggenote, Belinda vir haar aanmoediging en daadwerklike ondersteuning asook vir al die tikwerk. Sy en Duane moes baie opofferings maak en daarom word hierdie studie aan hulle opgedra.

INHOUDSOPGAWE

HOOFSTUK 1:

Inleiding, doel en motivering van die studie.

1.1	INLEIDING.	1
1.2	MOTIVERING.	3
1.3	PROBLEEMSTELLING.	5
1.4	DOEL VAN DIE STUDIE.	6
1.5	METODE VAN ONDERSOEK.	6
1.6	PROBLEME ONDERVIND IN DIE STUDIE.	6
1.7	BEGRIPSBEPALING.	7
	1.7.1 Bestuur.	7
	1.7.2 Verandering.	8
	1.7.3 Proses.	9
1.8	INDELING VAN DIE STUDIE.	9

HOOFSTUK 2:

Perspektiewe oor verandering.

2.1	INLEIDING.	11
2.2	KRITIEKE ASPEKTE VAN VERANDERING.	11
2.3	DIE PROSES VAN VERANDERING.	13

2.4	SOORTE EN FASES VAN VERANDERING.	20
	2.4.1 Soorte veranderings.	20
	2.4.2 Fases van verandering.	26
2.5	DIE NOODSAAK VIR STRUKTUURVERANDERING.	30
	2.5.1 Dimensies van organisasiestruktuurontwerp.	30
	2.5.2 Ideal organisasiestruktuurontwerp.	32
	2.5.3 Organisasiestruktuurontwikkeling.	33
	2.5.4 Organisasiestruktuurontleding.	33
	2.5.5 Die organisasie-oudit.	34
2.6	SAMEVATTING.	35

HOOFSTUK 3:

Enkele aspekte rakende die implementering van verandering.

3.1	INLEIDING.	37
3.2	SLEUTELFAKTORE BY DIE IMPLEMENTERING VAN VERANDERING.	37
3.3	DIE HANTERING VAN INTERNE EN EKSTERNE DRUK.	40
	3.3.1 Interne druk vir verandering.	40
	3.3.2 Eksterne druk op verandering.	41
3.4	WEERSTAND TEEN VERANDERING EN HOE BESTUUR DIT OORKOM.	42
3.5	DIE IMPLEMENTERING VAN VERANDERING.	46
	3.5.1 Reaksie tot verandering.	47
	3.5.2 Voorbereiding om verandering te implementeer.	48
	3.5.3 Die implementering van verandering.	50
3.6	SAMEVATTING. ⋮	52

HOOFSTUK 4:

Die rol, take en funksies van die bestuurders in die veranderingsproses.

4.1	INLEIDING	54
4.2	STRUIKELBLOKKE EN DIE VERWYDERING DAARVAN.	55
	4.2.1 Struikelblokke.	55
4.3	BESTUURSVERMOë VIR DOELTREFFENDE VERANDERING.	59
	4.3.1 Die hantering van organisasiepolitiek.	65
	4.3.2 Die hantering en die ontwikkeling van organisasiekultuur.	68
4.4	FUNKSIES VAN DIE BESTUURDER BY VERANDERING.	74
	4.4.1 Die daarstelling van doeltreffende leierskap.	75
	4.4.2 Die bou van organisasiekultuur.	77
	4.4.3 Skepping van ruimte vir innovasie.	79
	4.4.4 Die evaluering van verandering.	81
	4.4.5 Die daarstelling van visionêre bestuur.	82
4.5	FUNDAMENTELE EN KRITIEKE SUKSESFAKTORE VAN 'n VERANDERINGSBESTUURDER.	83
	4.5.1 Fundamentele faktore.	83
	4.5.2 Kritieke suksesfaktore.	84
4.6	SAMEVATTING.	86

HOOFSTUK 5:

Samevatting, gevolgtrekking en aanbevelings.

5.1	INLEIDING.	88
5.2	SAMEVATTING.	89
5.3	GEVOLGTREKKINGS.	90
5.4	AANBEVELINGS.	91

BIBLIOGRAFIE.	92
----------------------	-----------

LYS VAN FIGURE:

FIGUUR 1: Die proses van verandering.	15
FIGUUR 2: Programme, tegnieke en gevolge van verandering in ondernemings.	21
FIGUUR 3: Bestuur van verandering.	25
FIGUUR 4: Bestuur die siklus van verandering.	27
FIGUUR 5: Faktore betrokke by die implementering van verandering.	39
FIGUUR 6: Reaksie op verandering.	47
FIGUUR 7: Ondernemingsverandering as 'n oorgangtoestand.	51
FIGUUR 8: Die handhawingsiklus.	61
FIGUUR 9: Politiek en ondernemings.	67
FIGUUR 10: Organisasiekultuurmodel.	71
FIGUUR 11: Vertrouensaudit.	72
FIGUUR 12: Kultuurverandering.	79

LYS VAN TABELLE:

TABEL 1: Kontrasterende bestuurspatrone.	5
TABEL 2: Eienskappe van eerste en tweede orde verandering in ondernemings.	20
TABEL 3: Die vlakke van organisasiekultuur.	69
TABEL 4: Leierskap vs bestuur.	76

HOOFSTUK 1:

INLEIDING DOEL EN MOTIVERING VAN DIE STUDIE.

1.1 INLEIDING

Daaglikse sakebedrywighede moet doeltreffend bestuur word al word daar 'n nuwe en radikaal verskillende onderneming vir die toekoms geskep. Die kernsaak wat die onderneming betref, is verandering. Die hoofdoelwit vir bestuurders met toekomsvisie is om suksesvolle verandering aan te pas by die nuwe en komplekse sake-omgewings. Kanter (1988 : 278) stel dit dat ondernemings moet vernuwe omrede: " Old and Staid institutions suddenly have to become very limber." Sodanige verandering behels nuwe beleid, nuwe gedrag, nuwe strukture, nuwe metodes, nuwe produkte en nuwe markidees.

Die sleutel tot suksesvolle verandering is kommunikasie. Deur kommunikasie kan bestuur persoonlike verwesenliking bereik, waardeur bestuur ander kan beloon met 'n stabiele toekoms as gevolg van verandering. Dit is die verantwoordelikheid van elke bestuurder om 'n veranderingsagent te wees.

Verandering begin buite die onderneming met die behoeftes van die verbruiker, en die omgewing wat verander. Die meeste ondernemings is onvoorbereid op verandering en kyk net na die interne struktuur voordat daar na buite gekyk word. Die gevolg is dat die behoefte aan harmonie tussen die onderneming en die omgewing heeltemal buite rekening gelaat word. By elke onderneming is daar:

- Sosiaal/Wetlike ;
- Ekonomiese;
- Politieke;
- Tegnologiese; en
- Mededingende omgewings.

Daar bestaan 'n eindelose aantal magte in 'n onderneming en alles verander gedurig, wat die onderneming in verskillende rigtings stoot en trek. Die onderneming is dus altyd in 'n toestand van dinamiese spanning of tydelike ewewig.

Die uitdaging aan bestuur is om ondernemings binne die gegewe omgewing in 'n gunstige ewewig te behou. Bestuur moet harmonie handhaaf tussen die mikro- en makro-omgewings, en optree indien daar onewewig in die omgewings bestaan. So stel Manning (1987 : 18) dit dat: "Action taken in today's 'known' environment are only felt in tomorrow's unknown environment." Die bestuur van verandering in ondernemings is een van die grootste uitdagings aan bestuur. As gevolg van die belangrikheid van verandering het dit 'n sleuteltaak en-verantwoordelikheid vir bestuur in hul daaglikse aktiwiteite geword. Die rol van bestuur is om toe te sien dat verandering doeltreffend uitgevoer en die nodige resultate behaal word.

Carnall & Maxwell (1986 : 86) sê ten einde verandering doeltreffend uit te voer, moet drie kernaspekte in aggeneem word: Dat veranderingangs veroorsaak; dat verandering sinvolle beplanning verg en dat daar 'n noue skakeling tussen verandering en konflik is. Die menslike faktor is dus van enorme belang in die veranderingsproses. Mense maak die verskil tussen welslae en mislukking.

Dit is belangrik om te dink aan die mens se invloed, en aan 'n manier om die uitwerking van die invloed te bestuur. Die antwoord lê daarin dat kommunikasie tussen mense tydens verandering hoë voorkeur moet geniet. Kommunikasie hou die proses van verandering aan die gang, en daarom is dit juis so belangrik dat ondernemings geld en tyd aan doeltreffende kommunikasieprogramme moet bestee.

Bestuur moet gebeur met hul personeel deel. Wanneer mense by die

proses betrek en deelname aangemoedig word, is die vlakke van energie en innovasie by individue ook baie hoër.

Indien bestuur gereed is om ondernemings te verander, moet sorgvuldig beplan word hoe die proses van verandering bestuur gaan word. Beplanning pas goed aan by die definisie van verandering, aangesien dit die oogmerk van beplanning is om 'n onderneming van die huidige na 'n toekomstige situasie te neem. Identifiseer die hoofdeelnemers en stel hulle in kennis van die behoefte aan verandering en struktureer die kommunikasiëkanale om deelname te bevorder.

Suksesvolle verandering kan slegs plaasvind as die bestuurders 'n visie vir die langer termyn ontwikkel; en die eise van aandeelhouers in ewewig met die eise van die veranderde samelewing gebring word. Die bestuur van verandering kan hoofsaaklik saamgevat word in twee hoof vrae. "Watter verandering moet bestuur word?" en "Hoe word verandering suksesvol bestuur?".

1.2 MOTIVERING

Wilmot (1987 : 24) maak die stelling dat in die meeste van die groot swakker presterende maatskappye daar jonger bestuurders is, wat byna 90 persent van die bestuurders wat onderbenut is, verteenwoordig. Hierdie jonger bestuurders weet die meeste van die tyd wat gedoen moet word, maar daar is weinig indien enige kommunikasie met topbestuur. Dit is egter hierdie bestuurders in hulle dertig- en veertiger jare, wat die agente vir verandering moet wees. Hulle is doelgerig, energiek en kan verandering 'n werklikheid maak.

Om die belangrikheid van verandering uit te lig is dit nodig om op twee stereotipes te let, naamlik, tweede- en derde golf ondernemings. Tweede

golf ondernemings is meer kenmerkend in lae mededingende tye. Baie van hierdie ondernemings bly bestaan, maar sal tot niet gaan tensy daar verandering is nie. Derde golf ondernemings is skaars, maar hierdie maatskappye se sterkpunt is die vermoë om te verander. Derde golf ondernemings het 'n baie beter kans op welslae veral in die heersende sake-omgewings van strawwe mededinging, snelle verandering en onstabiliteit. Hierdie ondernemings verskil heelwat in struktuur, vorm, prosesse en lewenskrag van hulle tweede golf voorgangers.

Tweede golf ondernemings steun swaar op hul mededingende voordeel in die mark. Derde golf ondernemings erken dat die produk- of diensvoordeel slegs 'n korttermynverskynsel is as gevolg van sterk mededinging en vinnig veranderende tegnologie. Die tweede golf ondernemings het goed gedefinieerde take en organisasiestrukture.

Die tweede golf ondernemingsmodel word gekenmerk deur 'n tekort aan buigsaamheid, kreatiwiteit en innovasie. Hierdie eienskappe is altyd aanwesig by 'n derde golf onderneming wat verandering deurlopend bestuur. Die oorsaak van die probleem is dat die tweede golf benadering nog steeds toegepas word deur ondernemings in die 1990's. Ten einde in die hoogs mededingende en veranderde markte te oorleef sal ondernemings in Suid-Afrika hul huishoudings en gedrag moet aanpas deur middel van die bestuur van verandering, ten einde te beweeg na 'n derde golf situasie.

In derde golf innoverende ondernemings is die "verandering" van die onderneming baie belangriker as om net die onderneming "aan die gang" te hou. Morgan (1972 : 28) som dit op: "Without change there can be no progress."

Tabel 1 identifiseer die onderskeid tussen tweede en derde golf ondernemings aan die hand van kontrasterende bestuurspatrone.

Tabel 1: Kontrasterende bestuurspatrone

EIENSKAPPE	TWEEDE GOLF	DERDE GOLF
Organisasie	Hiërargie	Netwerk
Uitset	Markaandeel	Markskepping
Fokus	Die onderneming	Die individu
Styl	Gestruktureerd	Dinamika
Bron van krag	Stabiliteit	Verandering
Struktuur	Self-onderhoud	Interafhanklikheid
Kultuur	Tradisie	Genetiese kode
Missie	Doelwitte/strategie en planne	Identies/rigting/waardes
Leierskap	Dogmaties	Inspirerend
Kwaliteit	Bekostigbare beste	Geen kompromie
Verwagtinge	Sekuriteit	Persoonlike groei
Status	Titel en rang	Maak 'n verskil
Hulpbron	Kontant	Inligting
Voordeel	Beter eendersheid	Betekenisvolle verskille
Motivering	Om te voltooi	Om te bou

Bron: Sculley(1987:140)

Ten einde gestelde doelwitte te bereik, moet ondernemings hulself gedurig herstruktureer en verander. Die primêre doel van verandering is om gedrag, strukture en aktiwiteite te verander sodat algehele prestasie sal verbeter en die onderneming sy mededingende voordeel nie net op die korttermyn nie, maar ook op die langtermyn sal verwesenlik en behou.

1.3 PROBLEEMSTELLING

Veel word gesê oor die bestuur van verandering, maar geen duidelike proses word uitgelig waarvolgens beweeg moet word nie. Die probleem is dat die proses van verandering nie duidelik in ondernemings gekommunikeer word

nie. Tweede golf bestuurders wil eerder die status quo handhaaf en stabiliteit verseker as om die risiko's van verandering te oorweeg.

Verskeie ondernemings is onbewus van die belangrikheid van verandering en bestuur hul bedrywighede net van dag tot dag. Gevolglik ondervind baie ondernemings probleme om hulle by verandering aan te pas, asook om 'n perspektief oor die veranderingsproses te verkry. In die huidige Suid-Afrikaanse verband is verandering vir ondernemings noodsaaklik om te oorleef. ✓

1.4 DOEL VAN DIE STUDIE

Gegewe die agtergrond en probleemstelling van die studie, kan die doelwitte van die studie soos volg geformuleer word:

Die primêre doelwit is om 'n teoretiese oorsig te bied van die proses van die bestuur van verandering. Daarbenewens het die studie ook bepaalde sekondêre doelwitte:

- Om aan te dui wat die rol van bestuur in die bestuur van verandering is.
- Om aan te dui hoe verandering doeltreffend in 'n onderneming bestuur moet word.

1.5 METODE VAN ONDERSOEK

Die metode van ondersoek wat gevolg word, bestaan uit 'n literatuurstudie oor die proses van die bestuur van verandering in ondernemings. Wat die teoretiese onderbou betref, word daar hoofsaaklik van beskikbare handboeke en tydskrifartikels gebruik gemaak.

1.6 PROBLEME ONDERVIND IN DIE STUDIE

Die bestuur van verandering is 'n redelik nuwe studieveld, en juis daarom

bestaan daar sekere beperkinge. Eerstens is daar slegs beperkte literatuur oor die proses van die bestuur van verandering beskikbaar. Literatuur en tydskrifartikels verwys slegs na sekere aspekte van verandering en 'n logiese proses wat die bestuur van verandering uitlig, word egter nie geïdentifiseer en aangespreek nie.

Tweedens is daar 'n gebrek aan kundigheid en navorsing oor die bestuur van verandering. Hierdie aspek is absoluut noodsaaklik sodat bestuur weet hoe om die basiese funksies in 'n veranderde milieu te verrig. Juis in die Suid-Afrikaanse verband is dit uiters belangrik.

1.7 BEGRIPSBEPALING

Begrippe soos bestuur, verandering en proses word kortliks gedefinieer.

1.7.1 Bestuur

Bestuur gee rigting aan die onderneming wat hulle bestuur. Bestuur moet die onderneming se doelwitte formuleer, doelwitte kommunikeer en hulpbronne organiseer om resultate te verkry. Die term bestuur word deur 'n wye verskeidenheid outeurs as volg gedefinieer:

- Hellriegel & Slocum (1986 : 8) definieer die term bestuur as: "Management is the art of getting things done through other people."
- Rue & Byars (1992 : 4) definieer bestuur as: "Management is a form of work that involves coordinating an organization's resources - land, labour, and capital - towards accomplishing organizational objectives."
- Robbins (1991 : 5) definieer die term bestuur as: "Management refers to the process of getting activities completed effectively with and through other people."
- Donnelly, Gibson & Ivancevich (1990 : 5) sien bestuur as: "Management is the process undertaken by one or more individuals to co-ordinate the activities of others to achieve

results not achievable by one acting alone."

- Baird, Post & Mahon (1991 : 3) definieer bestuur as: "Management is the process of setting and accomplishing goals through the use of human, technical, and financial resources within the context of the environment."
- Certo (1992 : 8) beskou bestuur as: "Management is the process of reaching organizational goals by working with and through people and other organizational resources."

Bestuur is dus 'n proses om 'n onderneming se gestelde doelwitte te bereik met 'n wisselwerking tussen mense en hulpbronne.

1.7.2 Verandering

Verandering is 'n integrerende deel van die mens en die samelewing. Al wat verskillend is, is die pas waarteen verandering in die moderne samelewing plaasvind. Hierdie verandering sal dan elkeen se lewe beïnvloed, met inbegrip van persoonlike waardes, moraliteit en geloof.

'n Aantal definisies van verandering is as volg:

- Bateman en Zeithaml (1990 : 725) definieer verandering as: "Effective change management requires diagnosing the current state, and implementing change. Managing change involves communicating a clear image of the future state and creating image of the future state and creating special organizational arrangements. Managing power relations by requiring the support of key groups, using leadership skills to generate enthusiasm, and building in stability will help successfully complete the implementation of the change".
- Dalziel en Schoonover (1988 : 10) definieer verandering as: "A planned or unplanned response of an organisation to pressures".
- Robbins (1991 : 529) definieer verandering as: "An

alteration in people, structure, or technology."

- Certo (1992 : 349) sien verandering as: "Changing an organization is the process of modifying an existing organization."
- Sculley (1990 : 137) stel verandering as: "The ability to transform the products and organization in response to changes in the economy, in social habits, in customer interests."

1.7.3 Proses

'n Proses is 'n ontwikkelingsgang of die verloop van 'n gebeurtenis. Dit behels 'n begin wat opgevolg word deur 'n reeks fases wat momentum bly opbou soos daar van een fase na 'n ander beweeg word.

1.8 INDELING VAN DIE STUDIE

Hoofstuk Een

In dié hoofstuk word die leser georiënteer ten opsigte van die studie.

Hoofstuk Twee

Hier word 'n basiese raamwerk gebied waarbinne die bestuurder moet funksioneer tydens die proses van verandering. Agtergrond oor die proses van verandering word gegee sodat daar 'n duidelike begrip is van wat die proses van verandering behels. Die belangrikheid en die noodsaak vir struktuurverandering word in perspektief geplaas.

Hoofstuk Drie

In dié hoofstuk word aangetoon hoe die bestuur van verandering doeltreffend uitgevoer moet word om suksesvolle implementering te verseker met verwysing na die weerstand teen verandering en hoe bestuur die

weerstand kan oorbrug.

Hoofstuk Vier

Hier word die rol, take en funksies van bestuur bespreek tydens die veranderingsproses. Daar word veral gewys op sowel die vereistes en funksies van die bestuurder, as strategieë wat gevolg kan word in die proses van verandering. In aansluiting by die voorgemelde word die fundamentele en kritieke suksesfaktore tot veranderingsbestuur behandel. In die laaste gedeelte van die hoofstuk word die noodsaak vir visionêre bestuur tot verandering bespreek.

Hoofstuk Vyf

Hierdie hoofstuk verskaf 'n aanduiding van die bevindinge van die studie en sekere gevolgtrekkings waartoe gekom word.

HOOFSTUK 2:**PERSPEKTIEWE OOR VERANDERING****2.1 INLEIDING**

Die bestuursontwakening oor veranderinge wat oor die afgelope paar jaar plaasgevind het, was as gevolg van die vinnige tempo waarteen verandering in ondernemings se omgewings plaasgevind het. Voorbeelde hiervan is die rekenaartegnologie wat die besluitnemingstyd verkort; massakommunikasie wat plaasvind; nuwe tegnologiese innovasies wat na vore kom; nuwe geleenthede wat in wêreldmarkte ontstaan; en eise van owerhede, wetgewende en maatskaplike instellings wat toeneem.

Indien bestuur 'n groot verandering inisieer sonder die inagneming van sekere kritieke aspekte en sonder 'n goed saamgestelde, beplande strategie vir die bestuur van die verandering dan sal bestuur mislukking in die gesig staar. Bestuur het dit oor die algemeen ten doel om in die regte rigting te verander deur die proses van verandering met die nodige vooruitsigte en kundigheid te bestuur.

2.2 KRITIEKE ASPEKTE VAN VERANDERING

Die gevolge van veranderinge het bestuur genoodsaak om 'n revolusionêre houding teenoor verandering in te neem om die gaping tussen 'n dinamiese omgewing en 'n stagnante onderneming te oorbrug. Die pogings van bestuurders tydens verandering kan in drie kategorieë ingedeel word:

- a) Voorbereiding van die onderneming vir beplande verandering.
- b) Die verkryging van die regte span met die vereiste vaardighede om verandering te laat geskied.
- c) Die daarstelling van 'n plan vir die implementeringsproses.

Daar bestaan 'n reeks kritieke aspekte om verandering korrek te bestuur. Eerstens, is die ondersteuning van bestuur regdeur die proses noodsaaklik. Bestuurders verskaf die nodige hulpbronne, ondersteuning en netwerk vir verandering. So skryf Dalziel en Schoonover (1988:17) dat met die minder

suksesvolle pogings om verandering te implementeer moet bestuur slegs as 'n: "Providers of capital" rol speel.

Tweedens, die suksesvolste agente van verandering pas die omvang, skaal en soort verandering so aan dat dit by die huidige struktuur van die onderneming inpas. Fougere (1991:9) noem sewe hoofrolle van die veranderingsagent in die onderneming:

- * Hierdie agent moet die behoefte ontwikkel om te verander deur probleme uit te lig, die belangrikheid van verandering uit te wys en vir bestuur te wys dat die probleme opgelos kan word.
- * Om 'n goeie verhouding tussen bestuur en die agent tot stand te bring.
- * Om probleme in die onderneming te identifiseer wat met verandering opgelos kan word.
- * Die agent moet 'n atmosfeer skep sodat mense gemotiveer sal wees om aan die proses van verandering deel te neem.
- * Om die verandering uit te voer deur saam met bestuur te werk.
- * Om doeltreffende kommunikasie te bevorder, sodat verandering uitgevoer kan word.
- * Om bestuur en hul ondergeskiktes te rig om selfstandig, sonder die hulp van die agent, voort te gaan om verandering te implementeer.

Derdens, is die keuse van die regte personeel vir die implementering van verandering van belang om te verseker dat die doelwitte van verandering bereik word. Bestuur moet die volgende in ag neem:

- * Die gedrag van ander mense in hul eie omgewings, sodat veranderinge nie onskuldige partye benadeel nie.
- * Die betrokkenheid van die verskillende vlakke (individue, groep of onderneming) by sosiale verandering, sodat die veranderingspan 'n gemeenskaplike grondslag sal hê sodra die proses van verandering 'n aanvang neem.
- * Die insluiting van algemeen aanvaarbare veranderlikes sodat dit gemanipuleer en geëvalueer kan word.
- * Die vergunning aan bestuur om veranderlikes te kies in terme van

waardes, etiek en moraliteit.

- Die erkenning van groepe se rol in die onderneming. Bestuur kan verandering makliker bewerkstellig deur groepe as met individuele pogings.
- Die inagneming van sowel eksterne sosiale prosesse van verandering as interpersoonlike aspekte soos konflik, spanning en weerstand tydens verandering.

Bestuur moet hul personeel so lei dat elke individu die pogings tot verandering ervaar as selfmotivering vir verandering. Bestuur se leierskap tydens verandering moet 'n ingeboude struktuur ('n goed opgestelde plan vir verandering) bevat om te verseker dat die resultate van verandering die gestelde doelwitte van die onderneming bereik.

2.3 DIE PROSES VAN VERANDERING.

Nuwe markte, deregulering, strawwer mededinging, tegnologiese innovering en die oorskakeling van vervaardiging na dienste is van die veranderinge wat in die jare negentig ervaar word. Hierdie veranderinge kan in vier hoofgroepe saamgevat word (verwys p20). Een van die belangrikste bestuursvereistes is die vermoë om verandering te bestuur.

Dit is egter nodig om na verskeie outeurs se modelle te kyk:

- Robbins (1991:531) sien die proses van verandering as 'n aanhoudende proses wat twee pole het. Aan die een kant die "stille waters" metafoor en aan die ander kant die "wit water stroomversnellingsmetafoor". Die stille waters metafoor sien die veranderingsproses as die ontvriesing van die status quo, die verandering na 'n nuwe situasie en laastens die bevriesing van die verandering om dit as 'n permanente instelling te behou.

Die kritiek teen hierdie siening is dat die "stille water metafoor" nie langer kan bestaan in die komplekse omgewings van die moderne bestuurder nie. In hierdie proses word aangeneem dat die omgewing na bevriesing stabiel sal bly, en dit is onprakties. Die "stroomversnellingsmetafoor" maak die stelling dat die proses

van verandering voortdurend in 'n onstabiele omgewing plaasvind. Robbins (1991:532) verwys wel daarna dat die proses van verandering gedurig in veranderde sake-omgewings plaasvind, maar die outeur bied geen model van hoe die proses uitgevoer moet word nie.

- Baird, Post en Mahon (1991:263) sien die proses van verandering in ses stappe:

Stap 1 : Druk en opwekking. Die proses van verandering begin deur die ontstaan van druk om 'n prosedure te verander wat ondoeltreffend is of wat geen prestasie lewer nie. Hierdie druk sal die opwekking van aksie tot gevolg hê.

Stap 2 : Ingryping en reoriëntasie. Die veranderingsagent (bestuurder of spesialis) spits hom toe op die probleem.

Stap 3 : Ontleding en erkenning. Bestuur betrek diegene wat regstreeks deur verandering geraak word. Werkers raak bewus van die rede vir verandering en neem deel aan die ontwerp van die soort verandering wat verlang word.

Stap 4 : Uitvinding en toewyding. Oplossings vereis die ondersteuning van bestuur en werkers. Die meeste van die toewyding tot verandering sal ontstaan indien werkers deel het aan die skepping en die ontwerp van die oplossing.

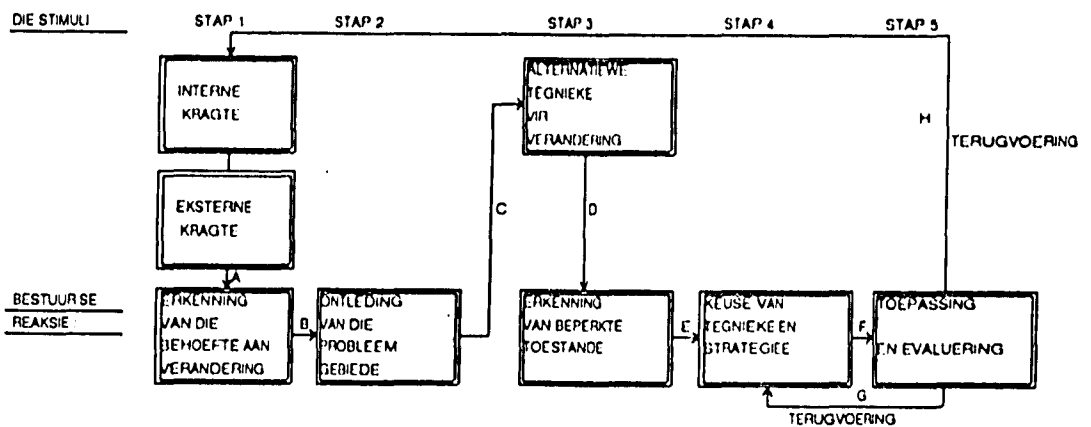
Stap 5 : Eksperimentering en ondersoek. Eksperimentering en ondersoek is die eerste stap in die toepassing van die oplossings van probleme. Oplossings word op 'n klein skaal getoets voordat dit geïmplementeer word.

Stap 6 : Versterking en aanvaarding. Verandering wat sukses kan bied, word op groot skaal uitgevoer en deur die onderneming geabsorbeer. Hierdie stap word gekenmerk deur bestuur se aanvaarding dat werkers aan die proses van verandering moet deelneem.

Die kritiek teen hierdie uitgangspunt is dat die outeurs nie so volledig soos Donnelly, Gibson & Ivancevich (1990:498) na die proses kyk nie. Die invloed van interne en eksterne kragte op die onderneming is van kardinale belang vir die proses. Die gevoel is dat hierdie outeurs 'n model ontwikkel het wat logies uitgevoer word sonder om in meer besonderhede na kragte, strategie en taktiek te kyk.

- Die model van Donnelly, Gibson & Ivancevich (1990:498) sal as grondslag gebruik word vir die bespreking van die proses van verandering. Die bestuur van verandering kan verdeel word in vyf logiese opeenvolgende stappe. Hierdie stappe word in 'n model vervat en in figuur 1 geïllustreer.

Figuur 1 : Die proses van verandering



Bron: Donnelly, Gibson & Ivancevich (1990 : 499)

In die model soos voorgestel, word aangeneem dat die kragte van verandering voortdurend 'n uitwerking op die onderneming het, wat die dinamiese karakter van die moderne wêreld weerspieël. Dit is die verantwoordelikheid van bestuur om alle inligting te verwerk wat ontvang word uit die onderneming se kontrolestelsel en uit ander bronne rakende alle magte wat verandering noodsaak (A). Hierdie inligting is die grondslag vir die erkenning van die behoefte aan verandering.

Sodra die probleem erken word, moet bestuur die probleem ontleed (B) en toepaslike alternatiewe tegnieke van verandering identifiseer (C). Die tegniek van verandering moet toepaslik wees om die probleem binne beperkte toestande op te los (D). Die keuse van die strategie van verandering is net so belangrik soos die tegniek van verandering (E). Die laaste stap behels die toepassing van verandering

en die evaluering van die resultate (F). Die terugvoeringsfases (G en H) behels gereelde toesig oor en evaluering van die proses van verandering.

STAP 1 : STIMULI - Kragte vir verandering.

Daar bestaan twee kragte vir verandering: ekstern en intern. Eksterne kragte sluit in die markplek, tegnologie en die omgewing in en is gewoonlik buite die beheer van bestuur. Interne kragte vir verandering is bedrywig binne die onderneming en bestuur kan hierdie kragte beheer.

STAP 1(a) : Reaksie - Erkenning van die behoefte aan verandering.

Bedeian (1989:255) stel dit dat die behoefte aan verandering ontstaan as gevolg van druk wat op bestuur uitgeoefen word uit interne en of eksterne oorsprong. Inligting help bestuurders om begrip te verkry van die omvang van die kragte vir verandering. Die belangrikste inligting in 'n onderneming kom uit die voorafgaande, meewerkende en terugvoerende kontroledata. Finansiële state, gehaltebeheerdata, begrotings en inligting oor standaardkoste is belangrike bronne waardeur eksterne en interne kragte geopenbaar word.

Dalende winsmarges en 'n kwynende markaandeel is tasbare bewyse dat 'n onderneming se mededingende posisie afneem en dat verandering verlang word. Hierdie en ander bronne van inligting is van kardinale belang om die proses van verandering aan die gang te kry.

STAP 2: Reaksie - Ontleding van die probleem

Die oorsake van die probleem moet ontleed word om die aard van die probleem self te bepaal. Ondervinding en oordeel is noodsaaklik in hierdie fase tensy die probleem redelik opsigtelik is. Die doelwitte van dié fase kan opgesom word deur drie vrae te beantwoord:

- Wat is die probleem?
- Wat moet verander word om die probleem op te los?
- Watter gevolge (doelwitte) word verwag van die verandering, en hoe word sulke doelwitte gemeet?

Die antwoorde op die drie bogenoemde vrae kan kom van algemene inligtingsstukke in 'n onderneming, soos die finansiële state, departementele verslae en houdingsopnames. Die houdingsopname, byvoorbeeld, het dit ten doel om die probleem wat die werkers in 'n onderneming ondervind, uit te wys.

In dié ontledingstap moet die doelwitte van verandering gespesifiseer word. Sodra die probleem ontleed is, is dit nodig om die doelwitte te omskryf sodat die gevolge van verandering bestuur en geëvalueer kan word.

STAP 3: Stimuli - Alternatiewe tegnieke van verandering

Die tegniek van verandering wat gebruik gaan word, sal afhang van die aard van die probleem wat in 'n onderneming bestaan. Die tegnieke van verandering is niks anders as die tipe veranderinge nie. Die vier kategorieë van verandering is die volgende:

- * Strategiese verandering, waar 'n onderneming hulpbronne hertoewys aan nuwe besighede.
- * Strukturele verandering, wat plaasvind as gevolg van die verandering in strategie.
- * Verandering van mense, wat verwys na die verandering om die produktiwiteit en doeltreffendheid van mense te verbeter.
- * Tegnologiese verandering, wat enige aanwending behels van nuwe metodes om hulpbronne te verwerk tot produkte en dienste (Donnelly, Gibson & Ivancevich 1990 : 515).

STAP 3(a): Reaksie - Erkenning van beperkte toestande

Daar bestaan hoofsaaklik drie faktore wat die gevolge van bestuurders se pogings tot verandering kan beïnvloed. Hierdie faktore is die leierskapsklimaat, die onderneming se struktuur en die kultuur van die onderneming. Leierskapsklimaat behels die aard van die werksomgewing wat ontstaan uit die leierskapstyle en die administratiewe praktyke van bestuurders. Enige program van verandering wat nie die ondersteuning en toewyding van bestuur het nie, het bykans geen kans om te slaag nie.

Die struktuur van die onderneming moet aanpasbaar wees by die voorgestelde verandering. So, byvoorbeeld sal 'n verandering in tegnologie wat take uitskakel strydig wees met 'n ondernemingsbeleid van versekerde diensverskaffing.

Die kultuur van die onderneming dui op die invloed op die onderneming van groepnorme, waardes, filosofie en informele bedrywighede. Bestuur moet bewus wees van die weerstand wat groepe kan bied as verandering strydig is met die bestaande organisasiekultuur.

STAP 4: Reaksie - Die strategie vir verandering

Die keuse van die strategie om die veranderingstaktiek te implementeer het 'n regstreekse invloed op die finale gevolg. Daar bestaan hoofsaaklik drie benaderings wat bestuur kan gebruik om 'n suksesvolle strategie te implementeer. Hierdie drie benaderings is as volg:

- a) 'n Eensydige benadering, waar bestuur die verandering beskryf en ondergeskiktes aanwys om die verandering uit te voer.
- b) Die gedeelde benadering waarin groepe op laer vlak tydens die proses betrek word om óf die probleem te definieer óf die oplossings vir die probleem te bied wat deur bestuur uitgewys is. Die doelwit van die gedeelde benadering is om so min moontlik weerstand te wek en om die maksimum samewerking en ondersteuning van ondergeskiktes te bekom.
- c) Die gedelegeerde benadering waarin alle verantwoordelikheid aan ondergeskiktes oorgedra word.

STAP 5: Implementering en evaluering

Die implementering van die voorgestelde verandering het twee dimensies: tyd en omvang. Tyd behels die keuse van die regte tyd om verandering te inisieer. Die omvang is die keuse van die regte skaal van verandering vir die bepaalde situasie, met ander woorde die uitvoering van verandering moet goed beplan word.

Evaluering is noodsaaklik om 'n vergelyking te tref tussen die resultate van verandering en die gestelde doelwitte van verandering. Suksesvolle verandering sal op groot skaal aangewend en deur die onderneming geabsorbeer word. Volgens

Baird, Post & Mahon (1991:264) sal die deelname van alle werkers aan die proses al hoe groter word as gevolg van suksesvolle resultate. Positiewe resultate sal die weerstand teen verandering tot die minimum beperk en werkers se houding jeens verandering positief beïnvloed.

Die model van Donnelly, Gibson & Ivancevich (1990:498) kan vollediger voorgestel word deur dit met die model van Baird, Post en Mahon (1991:263) te kombineer. Die stappe sien soos volg daaruit:

- * Stap 1 : Erkenning van die behoefte aan verandering met inagneming van die uitwerking van die interne en eksterne kragte op die onderneming.
- * Stap 2 : Die verkryging van bestuur se betrokkenheid by die geïdentifiseerde probleem/probleme.
- * Stap 3 : Die ontleding van die probleem/e.
- * Stap 4 : Die bepaling van alternatiewe tipes van verandering en die erkenning van beperkende toestande van verandering.
- * Stap 5 : Die verkryging van bestuur en die betrokke personeel se algehele toewyding aan die proses van verandering.
- * Stap 6 : Die keuse van die tegnieke en strategieë om die korrekte verandering te implementeer.
- * Stap 7 : Die implementering en evaluering van die veranderinge om die probleme op te los.
- * Stap 8 : Bestuurders se verkryging van werkers se deelname aan die proses om sukses te verseker. Vergoed werkers wat tot die suksesvolle uitvoering van verandering bydra. Na hierdie stap kan terugvoering oor die sukses van verandering gegee word.

2.4 SOORTE EN FASES VAN VERANDERING.

2.4.1 SOORTE VERANDERING

Voordat daar aandag aan die verskillende soorte veranderings geskenk word, is dit nodig om na die twee hoof ordes van verandering te verwys.

TABEL 2: Eienskappe van eerste en tweede orde verandering in ondernemings

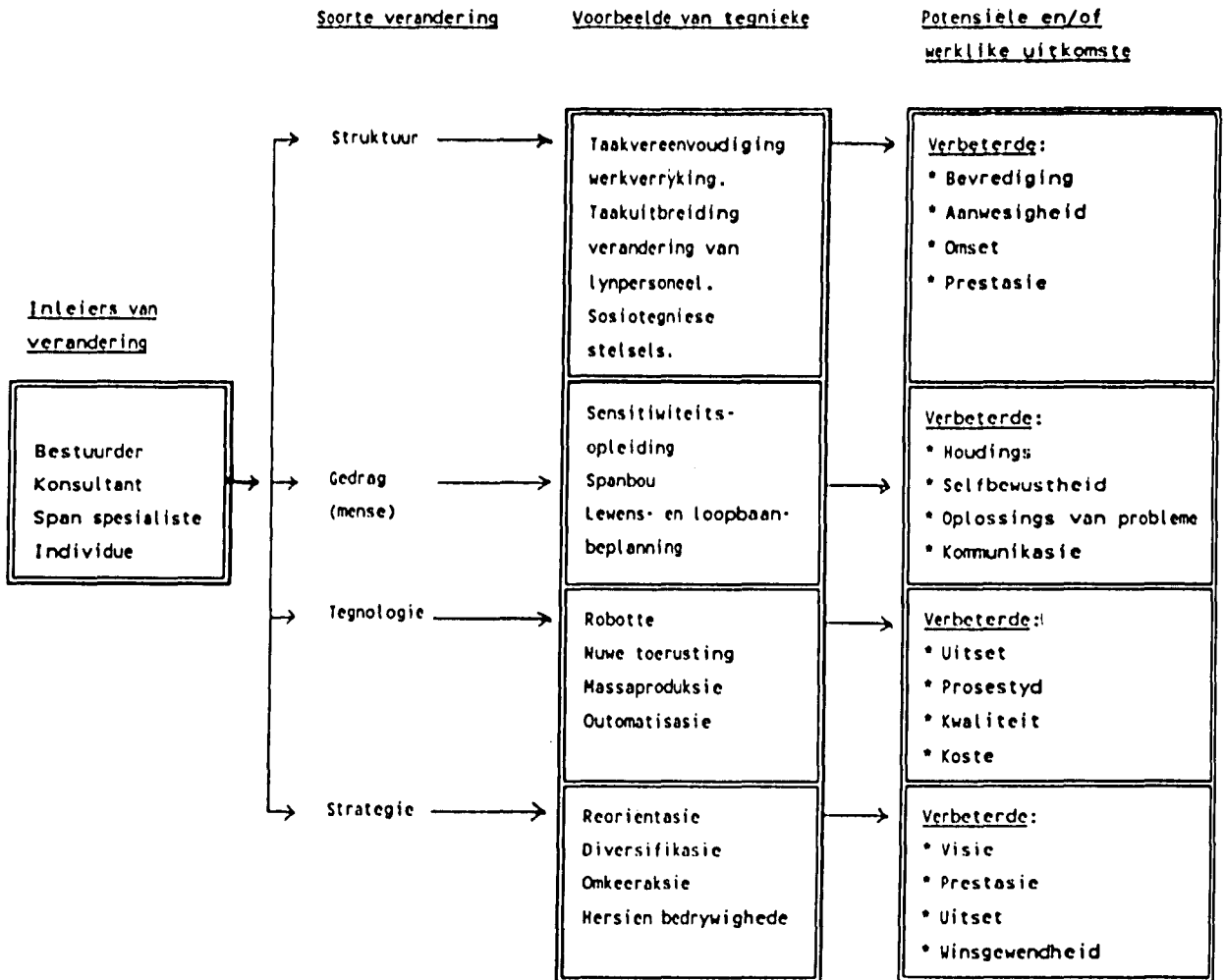
EERSTE ORDE VERANDERING	TWEEDE ORDE VERANDERING
Verandering in een of meer dimensies, komponente of aspekte	Multi-dimensioneel, multi-komponente verandering en aspekte
Verandering op een of meer vlakke (individuele en groepvlak)	Multivlak-verandering (individueel, groep en die totale onderneming)
Verandering in een of twee gedragsaspekte (houdings, waardes)	Verandering in alle gedragsaspekte (houdings, norme, waardes, persepsies, gelowe, globale siening en gedrag)
Kwantitatiewe verandering	Kwalitatiewe verandering
Inhoudelike verandering	Samehangende verandering
Kontinuiteit, verbetering, en ontwikkeling in dieselfde rigting	Diskontinu, neem nuwe rigting
Stapsgewyse veranderinge	Revolusionêre spronge
Omkeerbare veranderings	Onomkeerbare veranderings
Logiese en rasionele verandering	Irrasionele verandering gegrond op verskeie beredeneringe
Verandering wat nie die globale uitkyk verander nie; die model	Verandering wat 'n nuwe globale uitkyk tot gevolg het; die nuwe model
Verandering in die ou denke en aksies	Verandering wat lei tot nuwe denke en aksies

Bron: Anon (1986:52)

Ondernemings ondergaan hoofveranderinge op minstens vier van die volgende gebiede: strategie, tegnologie, struktuur en mense (Kyk ook p17).

Hierdie vier soorte verandering word kortliks aan die hand van figuur 2 bespreek:

FIGUUR 2: Programme, tegnieke, en gevolge van verandering in ondernemings.



Bron: Donnelly, Gibson & Ivancevich (1990 : 518)

a) Strategiese verandering

Bateman en Zeithaml (1990:704) definieer strategiese verandering as die heroriëntasie wanneer 'n onderneming sy hulpbronne hertoewys aan nuwe besighede in aantrekliker markte en bedryfstakke. Hierdie verandering word verlang om ondernemings meer mededingend te maak in die betrokke markte en bedrywe. Ondernemings kan ook

gebruik maak van die verandering in doelwitte om ondergeskiktes te motiveer tot beter prestasie.

b) Tegnologiese verandering

Certo (1992:354) omskryf tegnologiese verandering as: "A type of organizational change that emphasizes modifying the level of technology in the management system." Tegnologiese verandering behels die bekendstelling van nuwe tegnologie, werkprosesse, gereedskap of produksiemetodes.

As voorbeeld kan verwys word na die gebruik van robotte, outomatisasie en rekenarisering in vervaardigingsaanlegte. Robbins (1991:539) stel dit dat die sigbaarste tegnologiese verandering die afgelope paar jaar uitbreiding op die gebied van rekenarisering in ondernemings was.

Daar is vier algemene reëls van belang in die bestuur van tegnologiese verandering :

- * Dit is nodig om te bepaal wie bedreig word deur die nuwe tegnologie.
- * Bestuurders moet leer uit die foute wat gemaak is in vorige tegnologiese veranderings en nie dieselfde foute herhaal nie.
- * Bestuur moet die tegnologiese verandering integreer by die algehele stelsel van verandering.
- * Dit is nodig om 'n struktuur te skep sodat die nuwe tegnologie op werksvlak toegepas kan word.

c) Strukturele verandering

Hierdie soort verandering vind plaas as gevolg van die verandering in strategie, bedrywighede en bestuursfilosofie in die onderneming. Indien 'n nuwe afdeling gestig word sal 'n nuwe struktuur ontstaan nadat die

bestaande struktuur aangepas is.

In strukturele verandering word die doeltreffendheid van ondernemings beklemtoon om die beheermaatreëls te verander sodat werkers se prestasie sal toeneem in die uitvoering van hul take. Die verandering van die beheermaatreëls vind in verskeie vorme plaas:

- * Desentralisering van die onderneming om die koste te verminder, beheer oor subeenhede te verbeter, motivering te verhoog en groter buigsaamheid te verkry.
- * Die beskrywing en definiering van take sodat elke werker weet wat verwag word in die uitvoering van take. Die nodige verantwoordelikheid word toegedeel sodat werkers kan help om die gestelde ondernemingsdoelwitte te bereik.
- * Verandering van die onderneming se struktuur om aan te pas by die kommunikasiebehoefte van die onderneming.

Die verandering in bedrywighede behels die reorganisasie van huidige strategieë om dieselfde dinge te doen, maar op 'n meer doeltreffender wyse as voorheen. Die doel is om winsgewender en doeltreffender te wees asook om werkers te laat deelneem aan besluitneming. Die reorganisasie van bestuurspraktyke soos desentralisasie, deelnemende besluitneming of die voortbrenging van 'n organiese styl van interaksie, is van die mees praktiese voorbeelde in die verandering van bestuurders se geloof en of opvattinge van bestuur.

Kwaliteitsirkels is een benadering om 'n organiese struktuur te skep. 'n Kwaliteitsirkel is 'n groep werkers wat periodiek vergader om werkverwante probleme te identifiseer en oplossings vir die probleme te bied. Bestuur beoordeel die voorstelle om probleme op te los en wys die nodige hulpbronne toe om die idees toe te pas. In die eenvoudigste vorm kan kwaliteitsirkels gesien word as 'n formele meganisme om opwaartse kommunikasie te stimuleer. Suksesvolle kwaliteitsirkelprogramme sluit gedragskonsepte in soos taakverryking, spanwerk, probleemoplossing,

opleiding, toename in kommunikasie, groter werkerbetrokkenheid en innovering. Die kwaliteitsprogram is 'n krag vir verandering, wat tot 'n beter deelnemende struktuur sal lei. Die noodsaak van struktuurverandering word op p.30 verder onder die soeklig geplaas.

d) Verandering van mense

Die verandering van mense behels die verandering van sekere onderliggende aspekte om individuele doeltreffendheid te verbeter (Certo 1992:358). Die individuele aspekte wat ondernemings probeer verander, is meestal die verandering van mense se houdings en gedrag. Die mees algemene tegniek wat gebruik word om mense se gedrag te verander is organisasie-ontwikkeling. Bateman & Zeithaml (1990:712) definieer organisasie-ontwikkeling as 'n proses wat die gedragswetenskap gebruik om mense se gedrag te verander deur individue se houdings, gelowe, waardes, en werksgedrag te beïnvloed, met die uitsluitlike doel om die doeltreffendheid van die onderneming as 'n geheel te verbeter.

Daar bestaan verskeie tegnieke waarmee organisasie-ontwikkeling toegepas kan word. Dit sluit die volgende in:

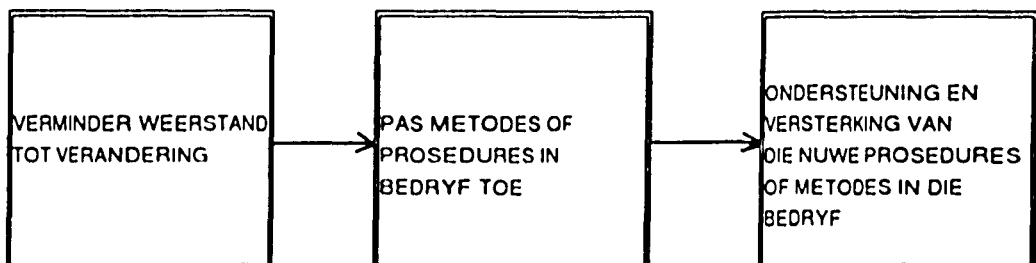
- * Diagnostiese tegnieke om die huidige toestand van 'n onderneming te bepaal. Daar word gekyk na die sterk- en swakpunte, die identifisering van probleme, die houdings van werkers en prestasievlakke.
- * Opvoeding en opleidingsaktiwiteite om personeel se kennis, vermoë en vaardighede te verbeter.
- * Spanbou om groepprestasie te verbeter.
- * Intergroepaktiwiteite om die verhoudinge tussen verskeie groepe wat soms saamwerk te verbeter.
- * Lewens- en loopbaanbeplanningsaktiwiteite om mense se lewens- en loopbaandoelwitte te identifiseer en om meer doelgerig in die

persoonlike lewe op te tree.

- Die organisasie-ontwikkelingsrooster volgens Bateman en Zeithaml (1990:713) wat deur Blake en Mouton ontwikkel is, om die hele onderneming met 'n ses-fase model van verandering te betrek. Hierdie fases is: (1) die verbetering van individuele bestuurders se leierskapstyle; (2) die uitvoering van spanbou-aktiwiteite; (3) die verbetering van intergroepverhoudinge; (4) die versterking van ondernemingsbeplanning; (5) die ontwikkeling van taktiek om verandering toe te pas; en die (6) evaluering van die doeltreffendheid van verandering.

Bogenoemde tegnieke het almal dit ten doel om individuele gedrag volgens 'n driedigestrategie bestuursproses te verander: vrystelling, verandering en eienaarskap.

FIGUUR 3: Bestuur van verandering



Bron : Baird, Post & Mahon (1991 :262)

Die eerste stap is vrystelling, en dit behels die vermindering van weerstand teen verandering deurdat mense bewus gemaak word vir die behoefte aan verandering en die voordeel wat uit verandering verkry kan word vir sowel

die onderneming as vir elke werker. Tydens hierdie stap is individue gewillig om nuwe gedrag aan te leer om hul take doeltreffender uit te voer met die hoop dat werkers geesdriftiger en meer innoverend sal optree.

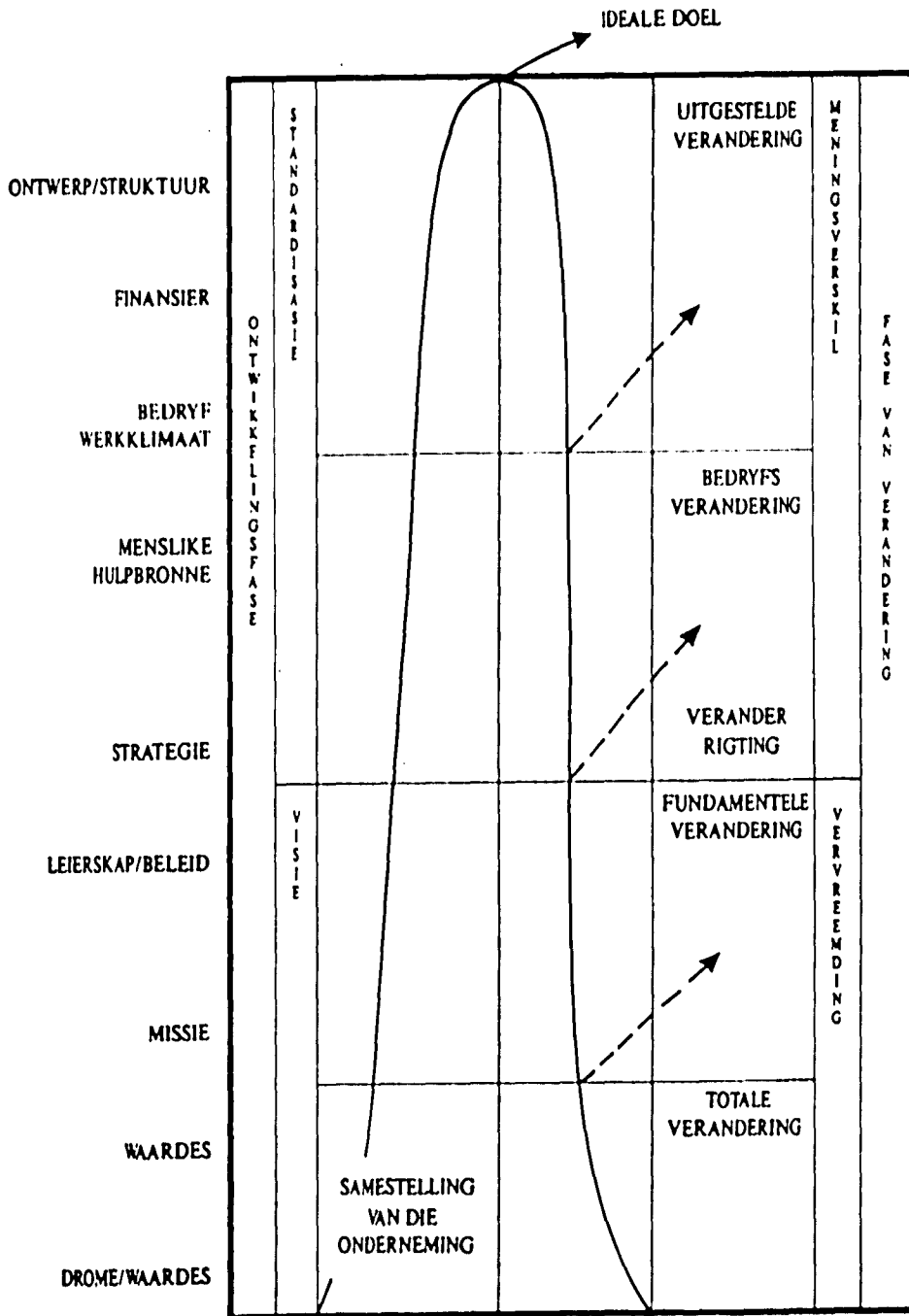
Verandering is die tweede stap waar individue begin om met nuwe gedrag te eksperimenteer. Individue raak daarvan bewus dat ou waardes en gelowe nie meer doeltreffend is nie, en dat verandering noodsaaklik is. Die laaste stap is die eienaarskap van verandering. Verandering word tydens die implementering daarvan ondersteun deur aanhoudende versterking en medewerking deur bestuur. Verandering word sodoende deel van die individu.

2.4.2 FASES VAN VERANDERING

Die soorte veranderings wat aangewend sal word, geskied aan die hand van 'n siklus waardeur 'n onderneming beweeg. Want (1990:38) verwys na dié gebeurlikheid as: "Business change cycles". Hierdie siklus bestaan uit twee primêre fases: 'n groei- en ontwikkelingsfase, en 'n omkeerfase (verandering).

Die ideaal is natuurlik om steeds opwaarts te beweeg wat geen verandering sal noodsaak nie, maar soos wat die sakelewe en die omgewings rondom ondernemings verander, sal dit verandering vereis. Sonder hierdie aanvaarding deur ondernemings omsaam met verandering te beweeg, staar totale mislukking sulke ondernemings in die gesig. Hierdie verskynsel word uitgelig in figuur 4.

Figuur 4 : BESTUUR DIE SIKLUS VAN VERANDERING



Bron : Want (1990 40).

Die ontwikkelingsfase word begin met 'n proses wat bekend staan as visie. 'n Visie is gegrond op die algemeen aanvaarde aannames en waardes van ondernemings se stigters, gevolg deur die onderneming se missiestelling wat steun bied aan die leierskap en strategie. 'n Onderneming wat nie 'n visie en 'n missie het nie, sal probleme ervaar sodra die mark verswak of wanneer nuwe mededingers die mark betree.

Indien die visie deel word van bestuur se filosofie, sal die proses steun en rigting bied aan die meer tradisionele funksies van die onderneming (missiestelling, leierskapsbeleid, strategieëbepaling, finansiering en die ontwerp van 'n struktuur), terwyl visie ook die werkers se verbintenis tot die onderneming sal versterk. Volgens dié model kan ondernemingsverandering in vyf fases verdeel word:

a) UITGESTELDE VERANDERING

Hierdie verandering geskied sodra die onderneming op die bopunt van die veranderingsiklus is. In dié fase het 'n onderneming twee alternatiewe: om die ontwikkelingsfase voort te sit, of 'n omkeeraksie te bewerkstellig.

b) BEDRYFSVERANDERING

Hierdie is die mees algemene vorm van verandering en vind plaas sodra 'n groter mate van mededinging ervaar word of as daar 'n toename in die vraag na produkte en of dienste is. Bedryfsverandering is die opvallendste wanneer nuwe tegnologie 'n verskil maak in die produktiwiteit van ondernemings (met ander woorde, die prysmededingendheid in die mark).

c) VERANDERING VAN RIGTING

Sodra 'n onderneming se strategie ondoeltreffend raak in sy mededingende omgewing moet alternatiewe strategieë gevolg of 'n verlies aan markaandeel aanvaar word. In hierdie fase sal daar dus gebruik gemaak word van strategiese en gedragsverandering.

d) FUNDAMENTELE VERANDERING

Hierdie verandering vind plaas wanneer die sakeklimaat vereis dat die onderneming sy missie en leierskappraktyke moet heroorweeg. Fundamentele verandering geskied wanneer kultuur, leierskap en struktuur aangepas moet word (strukturele verandering).

e) TOTALE VERANDERING

'n Totale ommekeer word verlang wanneer totale mislukking die onderneming in die gesig staar of wanneer bestuur besluit om die onderneming in 'n nuwe marksektor te hervestig.

f) DIE INVLOED VAN VERVREEMDING

Die verandering van die werkers en bestuur vind plaas gedurende fundamentele en totale verandering. Met fundamentele verandering ervaar die meeste werkers vrees wat kan lei tot 'n afname in produktiwiteit en 'n gebrek aan werkers en bestuur se verbintenis tot die missie. 'n Omkeer strategie in dié fase is moeilik en dit is die taak van bestuur om almal te verbind tot die proses van verandering.

Hierdie aksie begin met 'n nuwe missie, 'n leierskap-ontwikkelingsproses, asook 'n nuwe sakestrategie. 'n Nuwe kultuur, werkklimaat, bedryf en struktuur van die onderneming

moet volg en aan die nuwe missie gekoppel word.

Die mees algemene vorm van vervreemding vind plaas gedurende tydperke van totale verandering, wanneer personeel en bestuur weerstand bied teen sowel die bestaande toestande as teen enige omkeeraksies. Totale verandering vind ook plaas in 'n vorm van stelselmatige, beplande pogings om die onderneming in heeltemal nuwe markte te posisioneer.

2.5 DIE NOODSAAK VIR STRUKTUURVERANDERING.

Tydens die verandering van 'n onderneming se struktuur, moet daar deurentyd in gedagte gehou word dat die verantwoordelikhede deur mense verrig moet word. Werk moet op so 'n wyse gegroepeer word dat dit die motivering van posbekteërs in die hand sal werk. Vervolgens gaan daar kortliks gekyk word na die ontwerp, ontwikkeling en ontleding van die organisasiestruktuur.

2.5.1 Dimensies van organisasiestruktuurontwerp.

By die aanvanklike ontwerp van die organisasiestruktuur is daar hoofsaaklik twee dimensies ter sprake, naamlik tegnologie en grootte. By herorganisasie en herontwerp het ouderdom, of anders gestel die stadium binne die lewensiklus waarin die onderneming hom bevind, as ontwerpdimensie ook 'n rol te speel. Elkeen van hierdie dimensies word vervolgens bespreek.

a) Ouderdom en grootte van die onderneming.

Die "ouderdom" en grootte van die onderneming moet gesien word as die fase waarin die onderneming hom binne die ondernemingsiklus bevind. Wat ouderdom betref meen Mintzberg (1979:227) dat daar twee breë opvattings bestaan, naamlik:

- * Hoe ouer die onderneming, hoe formeler die organisasiestruktuur.

- Organisasiestrukture gee die ouderdom van die bedryfsvlak weer. Ondernemings in dieselfde bedryfsvlak het min of meer dieselfde soort organisasiestruktuur.

Met betrekking tot die invloed van die grootte van ondernemings op die organisasiestruktuur bestaan daar verskeie hipoteses. Hierdie hipoteses kan tot drie gereduseer word, naamlik:

- hoe groter die onderneming, hoe meer gespesialiseerd die taakverdeling;
- groter ondernemings bestaan uit groter afdelings; en
- die grootte van die onderneming bepaal die formaliteit van die organisasiestruktuur.

'n Toename in ondernemingsgrootte lei tot spesialisasie binne afdelings, gevolglik ontstaan groter differensiasie tussen afdelings wat op meer vlakke in die hiërargie kan uitloop. Spesialisasie lei tot 'n vermindering in koördinasie tussen afdelings en dit lei tot groter afdelings. Groter differensiasie vereis groter koördinasie en dit lei tot 'n verandering in 'n formeler organisasiestruktuur. Die eindresultaat is dan 'n meer burokratiese organisasiestruktuur.

b) Tegnologie en grootte van die onderneming.

Met tegnologie word hier bedoel die tegniese sisteem of wyse van voortbrenging van produksie. In die konteks speel eenheids-, massa en deurlopende produksieprosesse 'n belangrike rol:

- Eenheidsproduksie.

Goedere en dienste word in klein hoeveelhede volgens klantspesifikasies vervaardig. Die geval hiërargiese vlakke sal klein wees en word van 'n organistiese organisasiestruktuur gebruik. Aktiwiteite word romdom die bepaalde tegniese sisteem georganiseer.

- Massaproduisie.

Dit behels groot lotproduksie van 'n bepaalde artikel. Gestandaardiseerde produksieprosesse lei tot 'n formele organisasiestruktuur.

- Deurlopende produksieprosesse.

Hierdie produksieprosesse word deur die aaneengeskakelde proses waarvan gebruik gemaak word, bepaal. 'n Toename in die getal hiërgiese vlakke, veral bestuursvlakke is hier opvallend. Die organisasiestruktuur neig om minder burokratiese te wees. By die ontwerp van die organisasiestruktuur moet daar deeglik rekening gehou word met die tegniek of tegnologie wat in die produksieproses gebruik gaan word. Die hiërgiese vlakke word egter direk beïnvloed deur die grootte van die onderneming en die tegnologie wat die onderneming aanwend in die voortbrenging van goedere en dienste.

2.5.2 Ideale organisasiestruktuurontwerp.

Die ideale organisasiestruktuur word gedefinieer as die teoretiese perfekte organisasiestruktuur wat ontwerp word om aan die langtermyn-organisatoriese doelstellings van die onderneming te voldoen. Die ideale organisasiestruktuur moet 'n onpersoonlike plan wees wat opgetrek word om die doeltreffendste wyse te dien. Volgens Kast & Rosenzweig (1979:209) bestaan daar by die ontwerp van die ideale organisasiestruktuur, twee fundamentele uitgangspunte.

- 'n Stabiele meganistiese of burokratiese organisasiestruktuur.
- 'n Aanpasbare organisatoriese organisasiestruktuur.

Hierdie twee uitgangspunte verteenwoordig die pole waartussen die ideale organisasiestruktuur ontwerp kan word.

2.5.3 Organisasiestruktuurontwikkeling.

Organisasiestruktuurontwikkeling moet so geïnkorporeer word dat daar aan die uitdaging van die langtermynorganisasoriese doelstelling, naamlik die ideale organisasiestruktuur voldoen kan word. Organisasiestruktuurontwikkeling bied aan bestuur 'n metode om die onderneming op alle vlakke, insluitend die strukturering daarvan tot volle groei te kan bring. Daar bestaan twee bepaalde gedagterigtings in die verband.

Die eerste gedagterigting sien organisasiestruktuurontwikkeling as 'n poging wat (1) beplan is, (2) die hele onderneming dek, en (3) deur topbestuur gelei word, om (4) die doeltreffendheid en welstand van die onderneming te verbeter deur (5) alle prosesse in die onderneming te beplan deur gebruik te maak van kennis aangaande die gedragswetenskap (Beckhard, 1969:9).

Die tweede gedagterigting is die van Bennis (1969:2) wat organisasieontwikkeling soos volg definieer: "Organization Development (OD) is a response to change, a complex educational strategy to change the beliefs, attitudes, values, and structure of organizations so that they can better adapt to new technologies, markets, and challenges, and the dizzying rate of change itself."

Organisasieontwikkeling verteenwoordig die onderneming se beplande reaksie op verandering in die interne en eksterne omgewing. Die hoofgedagte van organisasieontwikkeling is die identifisering en benutting van verandering wat spesifiek op die verbetering van en uitloop op 'n doeltreffender en doelmatiger onderneming gerig is.

2.5.4) Organisasiestruktuurontleding.

Organisasieontleding is nodig, om te bepaal waar die onderneming in sy lewensiklus is en waarheen gemik word. Waardevolle inligting word hierdeur beskikbaar gestel. Aan die hand van hierdie inligting kan die praktiese

aanvaarheid van die ideale organisasiestruktuur blootgelê word. Organisasiestruktuurontleding word deur 'n evaluering en analisering van die inligtingsbronne, die basis waarvolgens bestuur besluite in die hede vir die toekoms neem.

Organisasieontleding behels die ontleding van alle moontlike bronne van inligting ten einde besluitneming deur bestuur oor konserwatiewe verandering op 'n verantwoordbare wyse te laat geskied. Verandering in die omgewing van die onderneming noodsaak 'n ontleding en evaluering van die implikasies van die verandering vir die onderneming. Bestuur moet nie altyd by wyse van reaksie op omgewingsverandering reageer nie. 'n Vooruit-skatting en antisipering van die veranderingstendense en die invloed daarvan moet gedoen word. Hierdie inligting word verkry deur die omgewingsfaktore te ontleed.

2.5.5 Die organisasie-oudit.

Die term oudit beteken 'n sistematiese ondersoek na en beoordeling van die prosedure of bedrywighede met die doel om die ooreenkoms tussen dit wat behaal is en die voorgeskrewe maatstawwe te bepaal. Die teorie onderskei ses basiese stappe wat gevolg moet word om 'n dinamiese organisasie-struktuur oor die langtermyn te ontwikkel:

- * Die organisasie-oudit by organisasieontleding verwys na die opvolg-ondersoek nadat daar met die implementering van die ontwikkelde organisasiestruktuur begin is.
- * Hierdie oudit moet periodiek uitgevoer word.
- * Die onderneming moet alle veranderlikes wat die organisasiestruktuur beïnvloed by die organisasie-oudit betrek. Die organisasie-oudit kan alleen veranderlikes wat aanwesig is terwyl die onderneming funksioneer ondersoek.
- * Organisasiestruktuurontwikkeling is 'n proses wat, nadat dit aanvanklik geïnisieer is, onverpoos voortgaan en wat slegs beëindig kan word indien

die onderneming ophou bestaan.

- Die organisasie-oudit moet ten einde organisasiestruktuur ontwikkeling te laat slaag, 'n belangrike evalueringsrol speel.
- Deur van die organisasie-oudit as 'n bykomende bron van inligting by organisasiestruktuurontleding gebruik te maak, word 'n permanenter karakter aan organisasiestruktuurontwikkeling verleen.

Dit is dus duidelik dat struktuurverandering 'n baie belangrike bestanddeel van dié veranderingsproses is en dat dié faset met die grootste omsigtigheid hanteer moet word.

2.6 SAMEVATTING

'n Teoretiese onderbou is nodig om aan bestuur 'n goeie aanvoeling en agtergrond te gee in verband met die bestuur van verandering. Hierdie hoofstuk is gewy aan die aard en omvang van die veranderingsproses asook die noodsaak vir struktuurverandering. Verandering in ondernemings het twee doelwitte: om aan te pas by die omgewing en om die gedrag van werkers te verander. Vir bestuur om die proses te verstaan, is dit nodig om bewus te wees van die proses, die gevolge van verandering op hul werkerslui, en die soorte verandering wat aangepak moet word.

Die sukses wat met die bestuur van verandering behaal word, word bepaal deur hoe goed bestuur vir die proses beplan. Verandering kan individuele doelwitte aanpas en selfs ondernemingsdoelwitte verander. Suksesvolle programme van verandering word daardeur gekenmerk dat diegene wat die meeste deur die proses geraak word, mense is wat van die begin af aktief by die proses betrokke is.

Hierdie hoofstuk het 'n basiese teoretiese grondslag gebied vir die proses van verandering en hoe bestuur die proses moet aanpak. Hoofstuk drie sal na die bestuursaspekte van verandering verwys met spesifieke verwysing na

die riglyne hoe bestuur die verskeie soorte verandering binne die gegewe proses van verandering kan implementeer. Weerstand teen verandering word beklemtoon asook hoe bestuur hierdie weerstand kan teenwerk.

.....

HOOFSTUK 3:**ENKELE ASPEKTE RAKENDE DIE IMPLEMENTERING VAN VERANDERING.****3.1 INLEIDING**

Met inagneming van die kompleksiteit van 'n onderneming, is dit 'n werklikheid dat die tradisionele metodes om verandering te bestuur, nie meer geskik is nie. Die bestuurder moet beseft dat die tradisionele gereedskap nie noodwendig meer werk nie. Bestuurders moet verseker dat hulle werkers oor die nodige hulpbronne beskik om korrekte besluite te neem en die bestuur sal die rigting moet aanwys waarheen ondernemings beweeg, gegrond op wat ervaar en geleer is.

Die implementering van verandering kan slegs slaag indien die bestuur visionêre bestuur aan die dag lê, verantwoordelikheid deleger aan ondergeskiktes wat die verandering moet implementeer en deurgaans spanwerk bevorder. Hierdie spanwerk beteken dat 'n gees van deelname bewerkstellig moet word.

Om doeltreffende verandering te implementeer, is dit belangrik dat aan sekere sleutelemente en - faktore aandag gegee word. Daarom is dit belangrik dat hierdie elemente wat die bestuur van verandering regstreeks beïnvloed, aangestip word.

3.2 SLEUTELFAKTORE BY DIE IMPLEMENTERING VAN VERANDERING.

Sekere sleutelemente is nodig om verandering met welslae te implementeer. Dié elemente behels die afbreek van bestaande strukture en prosesse en die skepping van nuwes.

Ondernemings moet toeganklik wees vir verandering en gewillig wees om die ou werkmetodes te verander. Die bestuur moet die geleenthede bied dat nuwe

benaderings kan ontwikkel. Dit staan bekend as patroonverandering waar die stelsel bevry word van strukture, prosesse of funksies wat nie meer doeltreffend of gebruiklik is nie.

Dit is wel so dat die patroonverandering neig om die ewewig te verbreek maar die bestuur se taak en verantwoordelikheid is om rigting te gee. Die kennis van wanneer en waar verandering moet geskied, is in die bestuur gesetel.

Terwyl patroonverandering die onderneming na nuwe beginsels en gebruike lei, is dit nodig dat nuwe perspektiewe geskep moet word. Hierdie nuwe idees, wat kan lei tot hoër doeltreffendheid vereis soms verandering in die strategieë wat gevolg, die strukture wat gebruik en die kultuur wat geskep gaan word.

Innoveerders is gewoonlik die individue wat bestaande patrone verander, wat goeie idees formuleer en wat by eksperimentele gedrag betrokke raak. Hierdie proses van proefneming is 'n revolusionêre proses met die klem op aksie bo beplanning, dade bo denke en die konkrete bo die abstrakte. Proefneming is nie vooruitbepaalbaar nie, maar bestaan uit 'n toetsingsproses wat gelei word deur 'n onderneming se strategie en visie om nuwe patrone te skep wat in 'n bepaalde omgewing aanpasbaar is.

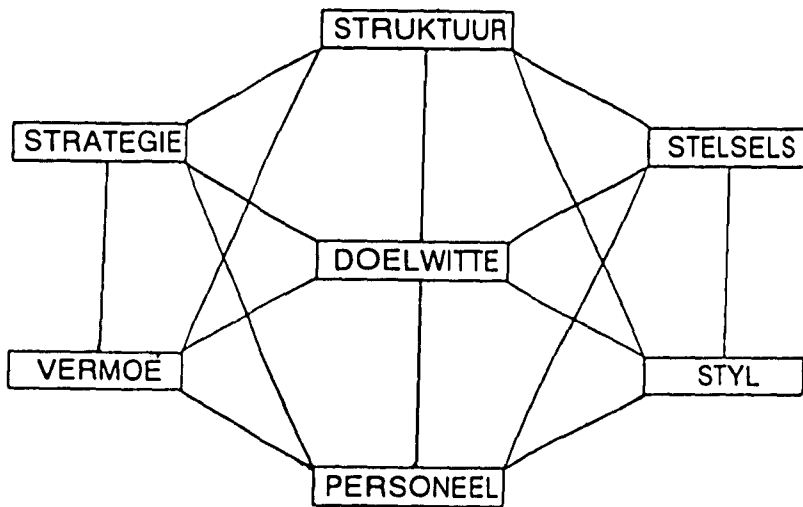
Die bestuurder se rol is om 'n taal of kode te skep wat 'n visie vestig waarbinne gebeure, aktiwiteite en doelwitte beter verstaan word. Binne hierdie verband kan die bestuur verandering kataliseer deur visie, waardes en norme by die deelnemers aan verandering te skep. Om sodanige visie te ontwikkel en te vestig sonder rigiede strukture, is dit nodig dat die individue gerig word op 'n groter gevoel van gemeenskaplikheid, vertrouwe, agting en gedeelde waardes. Om verbintenis en aanvoeling te bewerkstellig, is dit nodig dat ondergeskiktes 'n hoë vlak van interpersoonlike vermoëns moet ontwikkel. Deur die ontwikkeling van hierdie vaardighede kan personeellede vermoëns ontwikkel om in verandering in mekaar te glo, verantwoordelikheid te dra en risiko's te deel.

Die rol van die bestuurder is volgens Barczak, Smith en Wilemon (1987:86): "To

create a code or language that manifests a vision within which events, activities, and goals may be understood. In this context, managers can catalyze change by helping participants envision and create the organization's values and norms."

Dit is belangrik vir die bestuur om in die geheel na die bestuur van verandering te kyk. Dit is nodig om te gaan kyk na die faktore betrokke by sowel die implementering as die proses van verandering. Hierdie faktore word in figuur 5 saamgevat :

FIGUUR 5: FAKTORE BETROKKE BY DIE IMPLEMENTERING VAN VERANDERING.



Bron: Kleiner & Corrigan (1989 : 73)

Dit is, eerstens, nodig om die nodige struktuur te hê waarbinne personeel die nodige verandering kan implementeer. Bepaalde stelsels is nodig om die struktuur te bedryf en, derdens, kan geen verandering geïmplementeer word indien dit nie deur mense gedoen word nie.

Personeel met die vereiste vermoëns en bestuurders wat deelnemende

leierskapstyle het, kan die veranderingsdoelwitte stel en bereik indien die nodige stelsels en struktuur bestaan. Uit die bespreking is dit duidelik dat nie een van die faktore los staan nie. Geen sukses sal verseker word indien een van die faktore afwesig is nie. Bestuur moet al sewe hierdie faktore bestuur om suksesvolle verandering te verseker. Die suksesvolste ondernemings van die jare negentig sal sogenaamde kundige, aanpasbare ondernemings wees met werkers wat vry is om self te dink en probleme en geleenthede te identifiseer.

Die bestuur moet ten spyte van die elemente en faktore betrokke by die implementering van verandering, poog om die interne en eksterne druk op ondernemings vir verandering in ag te neem. Hierdie druk kan die proses van implementering nadelig raak, spoedige verandering vereis, of implementering vereis wat dalk vinniger moet plaasvind as wat die bestuur dit kan hanteer.

3.3 DIE HANTERING VAN INTERNE EN EKSTERNE DRUK.

Druk vir verandering kom uit verskillende oorde, wat in twee kategorieë, naamlik interne en eksterne druk, verdeel kan word.

3.3.1 INTERNE DRUK VIR VERANDERING.

Interne druk kom hoofsaaklik van twee bronne, naamlik topbestuur en laervlakwerkers. Die inisiatief vir verandering is gewoonlik afkomstig van die topbestuur in 'n onderneming. Nuwe leierskap kan ook in 'n onderneming opgeneem word ten einde verandering te bewerkstellig. Sekere ondernemings huur spesialiste om die sakebedrywigheid in 'n nuwe rigting te stuur. Hierdie spesialiste word die meeste van die tyd geraadpleeg indien 'n onderneming 'n totale verandering benodig en nie oor kundiges op alle terreine van verandering beskik nie. Verandering word die meeste van die tyd deur topbestuur geïmplementeer met die doel om 'n onderneming weer winsgewend te maak.

Baie veranderings se oorsprong lê by laer vlakke van bestuur. Goeie, bruikbare voorstelle kom dikwels van die laagste vlakke in ondernemings. Kwaliteitsirkels, 'n oopdeurbeleid, raadgevende stelsels en enige ander vorm van opwaartse kommunikasie het 'n stimulerende uitwerking op innovasie en verandering.

3.3.2 EKSTERNE DRUK OP VERANDERING.

Eksterne druk kom van verandering in wetlike, mededingende, tegnologiese en ekonomiese omgewings, om maar enkeles te noem.

a) Wetlike omgewing.

Verandering in wetgewing dwing ondernemings om die manier waarop sake gedoen is, te verander. So, byvoorbeeld, sal riglyne vir gelyke geleenthede 'n onderneming se werwing- en bevorderingspraktyke verander. Deregulering sal weer 'n groot invloed uitoefen op staatsorganisasies wat geprivatiseer word.

b) Mededingende omgewing.

Indien 'n nuwe mededinger die mark betree of 'n bestaande mededinger 'n nuwe produk of diens aanbied, sal ondernemings hulle by die nuwe mededingende toestande moet aanpas. So bespreek Bateman en Zeithaml (1990:701) die voorbeeld van hoe Adidas in die vroeë jare sewentig die mark vir hardloopskoene oorheers het maar die aggressiwiteit van nuwe toetrede tot die mark onderskat het. Nike het deur die aanbieding van 'n wye verskeidenheid van style, pryse en gebruike stelselmatig vir Adidas en die mark begin oorheers. Eers nadat die mark hoogs mededingend geraak het, het Adidas 'n agressiewer bemarkingspoging begin aanwend.

c) Tegnologiese omgewing.

Tegnologiese verandering kan enige aantal spesifieke tegnologieë betrek. Dit sluit in verandering in produksielyne, rekenarisering, bestuursinligtingstelsels en taakverryking wat ondernemings doeltreffender en winsgewender sal maak. Meer kostebesparende en produktiewe tegnologieë raak beskikbaar en soos wat mededingers die nuwe tegnieke aanwend, kan ander ondernemings gedwing word om hierdie tegnieke ook te begin benut.

Die tempo waarteen tegnologiese veranderinge plaasvind, is so hoog dat nuwe revolusionêre produkte baie gou verouderd raak. Wanneer mededingers tot die mark toetree, is dit reeds nodig om die produk aan te pas sodat 'n mededingende voordeel behou kan word.

d) Ekonomiese omgewing.

Sodra 'n onderneming goed presteer, kan 'n resessie in die ekonomie die stand van sake verander. 'n Hoofverskaffer kan insolvent raak, verkope daal, krediteure betaling eis, inflasie 'n hoogtepunt bereik, rentekoerse styg en die verkryging van vreemde kapitaal om die onderneming uit te brei, onbekombaar raak. Verandering in die ekonomiese omgewing kan ondernemings dwing om strengere beheermaatreëls in te stel, bates te verkoop en selfs om indiensneming te staak.

Die bestuur se verantwoordelikheid lê daarin om die oorsprong van die druk te bepaal, die verandering te inisieer en sinvol te implementeer. Dit is egter ook nodig om in dié verband na die weerstand teen verandering te kyk.

2/1/17 die reger. verhoudings tot verandering?

3.4 WEERSTAND TEEN VERANDERING EN HOE DIE BESTUUR DIT OORKOM

Weerstand teen verandering is 'n natuurlike, menslike reaksie. Die bestuur is meeste van die tyd nie bewus wat die oorsake en faktore is wat tot hierdie weerstand teen verandering bydra nie. Dalton & Lawrence (1970:438) beskryf enkele maniere waarop weerstand geopenbaar word:

- Weerstand as gevolg van onkunde. Individue gaan in hulle taakomgewing voort in die uitvoering van take en is onbewus van beter metodes of tegnieke.
- Weerstand deur te versuim. Personeel is bloot net teen verandering gekant.
- Weerstand op grond van die status quo. Geen verandering word aanvaar nie omdat dit nog nooit voorheen gebruik was nie.
- Weerstand om sosiale redes. 'n Bestuurder is dalk van mening dat die gemeenskap nie die verandering sal aanvaar nie.
- Weerstand op grond van interpersoonlike verhoudinge. 'n Sakeman aanvaar

nie verandering nie, omdat sy vriende en kollegas hom negatief beïnvloed teen verandering.

- Weerstand deur substitusie. 'n Alternatiewe proses of tegniek word gebruik in plaas van verandering.
- Weerstand deur volbrenging. Sakelui verwerp verandering as gevolg van die sogenaamde "beter wete" houding.
- Weerstand as gevolg van ondervinding. Verandering word verwerp juis op grond van ervaring in die verlede.
- Weerstand deur foutiewe logika. Verandering word verwerp op grond van logika sonder die gebruik van goeie redes.
- Weerstand gegrond op swak tydsberekening. Swak tydsberekening, veral wanneer werknemers gespanne is en aanpassingsprobleme ervaar, is een van die vernaamste redes vir weerstand.

In aansluiting by die voorafgaande kan die weerstand in twee hoofkategorieë verdeel word: individuele en ondernemingsweerstand.

Sekere werknemers weerstaan verandering op grond van die vrees dat metodes en tegnieke nuwe vermoëns en gedrag sal vereis. Dit staan bekend as individuele weerstand. Mense weerstaan verandering omdat hulle vrees iets waardevols sal verlore gaan. Die eie belang is oorheersend. In dié geval is eie-belang belangriker as die belang van die onderneming in sy geheel.

Werknemers is gekant teen verandering as daar onkunde heers oor die implikasies van verandering. Hierdie onkunde ontstaan as gevolg van 'n gebrek aan vertroue tussen partye betrokke by die proses. Dit is dus belangrik vir die bestuur om hulle werknemers vroegtydig in te lig oor die redes vir verandering en hoe dit elkeen sal beïnvloed.

Weerstand teen verandering vind ook plaas wanneer personeel die koste en voordele van die voorgestelde verandering evalueer. Bestuur bereik dikwels 'n gevolgtrekking aangaande verandering sonder al die toepaslike inligting.

Sekere werknemers beskik oor 'n lae verdraagsaamheid ten opsigte van verandering en sal verandering weerstaan ongeag die meriete daarvan.

In die laaste plek bied individuele werknemers weerstand wanneer die sogenaamde "ivoortorings" en "koninkryke" wat oor jare gevestig is, aangetas word.

Uit 'n ondernemingsoogpunt word weerstand selfs van die bestuur se kant geopenbaar. Die bestuur bied weerstand teen verandering hoofsaaklik omdat stabiliteit in gedrang kan kom. Dit is die taak van die bestuur om 'n ewewig tussen die behoefte aan stabiliteit en die behoefte aan verandering te handhaaf.

Hulpbrontekorte is nog 'n oorsaak van weerstand teen verandering. 'n Kontantvloeioprobleem, gebrek aan infrastruktuur en onvoldoende mannekrag plaas 'n beperking op die implementering van verandering.

Die volgende aspek wat aandag verlang, is hoe die bestuur die weerstand teen verandering moet oorbrug. Nie alle weerstand is noodwendig nadelig nie; dit laat die bestuur opnuut oor verandering besin. Bedeian (1989:261) identifiseer die volgende metodes (taktieke) wat die bestuur kan aanwend om die weerstand teen verandering te oorbrug:

11/11/2011

- Kommunikasie. ✓

Een van die algemeenste metodes om weerstand teen verandering te oorkom, is om mense in te lig oor die behoefte aan verandering. Kommunikasie van idees toon die logika van verandering. Baird, Post en Mahon (1991:264) sien bestuur se funksie as: "When managers and employees understand the need for change and see how it will improve their ability to perform in the organization, their resistance to change will diminish." Die klem val dan op die deelname van alle partye by die proses.

Bedeian (1989:262) sê in dié verband: "People will support that which they help to create." Deelname aan die veranderingsproses vereis oop kommuni-

kasie en die uitruil van perspektiewe tussen die betrokke partye.

- Bestuursondersteuning. ✓

Die ondersteuning wat bestuurders moet bied, word saamgevat deur Bedian (1989:262): "Resistance will be prevented to the degree that the changer helps the changees to develop their own understanding of the need for change, and an explicit awareness of how they feel about it, and what can be done about these feelings."

- Onderhandeling. ✓

Onderhandeling en beraadslaging met die onderskeie betrokke partye, is juis nodig om die weerstand uit te skakel of te verminder.

- Manipulering en koöptering. ✓

Manipulering behels die selektiewe gebruik van inligting en die rekonstruksie van gebeure. Een van die eenvoudigste vorme van manipulasie is die koöptering van individue en behels die toedeling van verlangde rolle in die ontwerp en implementering van die veranderingsproses. Deur koöptering word die ondersteuning van individue verkry.

- Dwang. ✓

Die toepassing van dwang impliseer dat daar ernstige verskille tussen die hoofpartye heers. Dwang behels die plaas van verpligtinge op werknemers of selfs dreigemente of albei om werknemers te oortuig om die verandering te aanvaar. Die gebruik van hierdie tegniek word oor die algemeen tot die minimum beperk.

- Deelname en betrokkenheid. ✓

Deelname is oor die algemeen die doeltreffendste tegniek om weerstand te oorbrug. Personeel wat betrokke is by die belanning en implementering van verandering verstaan die redes vir verandering soveel beter.

- 'n Gesonde vertrouensverhouding. ✓

Wanneer 'n gesonde vertrouensverhouding bestaan, sal verandering makliker aanvaar word.

- Regverdigheidsbeginsel. ✓

Verandering moet so regverdig moontlik geskied. Somtyds ontstaan daar versoeke om verandering uit ander dele in die onderneming. Hierdie voorstelle is soms onredelik omdat die inisieerder van verandering nie bewus is van die toestande waaronder verandering geïmplementeer moet word nie. Verandering moet so doeltreffend moontlik geïmplementeer word, sodat dit nie interpersoonlike verhoudinge sal benadeel nie. Die bestuur moet poog om groepsamewerking glad nie te benadeel nie.

Al die bogenoemde voorstelle vereis goed deurdagte beplanning vir die suksesvolle implementering van verandering. Rue & Byars (1992:433) maak egter die stelling: "Unfortunately, many managers do not plan for change but rather merely react to it." Hierdie aanhaling beklemtoon die feit dat bestuurders nie bewus is van hoe die proses van verandering funksioneer nie. Sodra die bestuur bewus is van die proses en die weerstand uit die weg geruim het, of selfs net verminder het, kan die verandering geïmplementeer word.

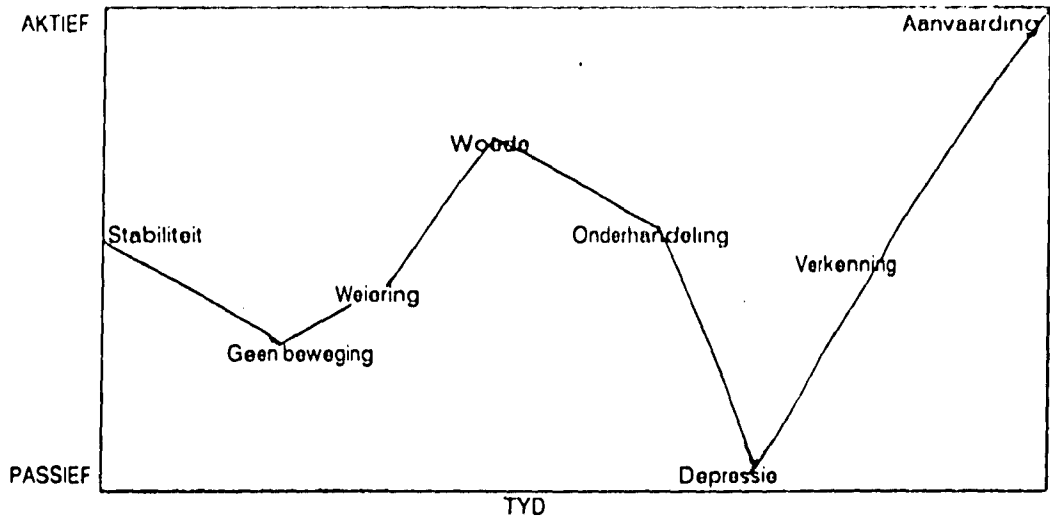
3.5 DIE IMPLEMENTERING VAN VERANDERING.

Dit is die taak en funksie van die bestuur om verandering te implementeer. Carlisle (1982:663) sê: "It is managers and management that make institutions perform". Vervolgens gaan daar kortliks gekyk word na die reaksie op verandering en die voorbereiding tot implementering daarvan.

3.5.1 Reaksie op verandering.

Die reaksie op verandering kan prakties voorgestel word, soos in figuur 6.

Figuur 6: Reaksie op verandering.



Bron: Rashford & Coghlan (1989:27)

Figuur 6 toon dat die bestuur die nodige leiding sal moet neem om die verandering so spoedig moontlik te laat geskied. Hierdie leiding kan gebied word aan die hand van riglyne tydens die implementering van verandering. Corbitt (1991:33) gee 'n aantal suksesvolle riglyne om verandering te implementeer:

- Hou die personeel ingelig deur formele en informele kommunikasie aangaande die redes vir verandering en die voordele daarvan. Ingeligte mense neem rasonale besluite en skakel enige onsekerheid en gerugte uit.
- Beplan alle veranderinge lank vooruit om sodoende enige nadelige gevolge

uit te skakel.

- Verminder die gevaar dat enige werknemer deur verandering benadeel kan word.
- Vergoed die personeel wat saam met verandering wil beweeg. Die bestuur moet geleenthede vir heropleiding skep. Bied finansiële byvoordele aan diegene wat oorplasing sal aanvaar en bied nuwe poste eerstens aan bestaande werkers voordat nuwe werkers uit bronne van buite oorweeg word.
- Die tydsbeperking van verandering is krities. Bring verandering aan so geleidelik soos wat toestande dit toelaat. Deeglike voorbereiding moet die pad na oorgang so maklik moontlik maak.
- Betrek alle bestuurders en werknemers by die beplanning en die proses van verandering. Indien mense toegelaat word om aan die proses deel te neem, sal personelede meer geneig wees om saam met verandering te beweeg. Deelname is die sleutel tot aanvaarding. Carlisle (1982:595) beklemtoon die begrip as: "People support what they help create".
- Alle negatiewe opvattinge van bestuurders en werkers aangaande verandering moet openhartig aangespreek word.
- Positiewe aspekte van verandering moet gereeld beklemtoon en oorgedra word.
- Verandering moet by die topbestuur begin en na onder gekanaliseer word.

Verandering moet binne hierdie riglyne bestuur word.

3.5.2 Voorbereiding om verandering te implementeer.

Daar bestaan sekere onderliggende dimensies wat die bestuur in'ag moet neem

wanneer verandering geïmplementeer gaan word. Bradford & Cohen (1984:208) identifiseer enkele belangrike komponente wat die bestuur in ag moet neem voordat verandering geïmplementeer word:

- Bepaal of dit regtig nodig is om te verander. Indien daar algehele duidelikheid is oor die noodsaak vir verandering, is die tydsberekening reg om te verander. Dan kan die personeel op die verandering voorberei word. Dit sal misleidend en gevaarlik wees as die bestuur aanvaar dat alle toestande geskik is wanneer verandering geïmplementeer gaan word.
- Die bestuur moet aan ondergeskiktes aandui wat die doel van verandering is, want dit sal weerstand verminder. Daar is niks wat meer onsekerheid veroorsaak as swak kommunikasie deur die bestuur nie.
- Die belangstelling wat die bestuur in 'n toestand van ontevredenheid toon, sal 'n aanduiding vir die personeel wees dat die bestuur wel omgee. Hierdie bewustheid sal dan reeds van die negatiewe gevoelens verander. Sodra die bestuur 'n genoegsame verstandhouding met elke sleutelondergeskikte opgebou het, is die klimaat geskep om spangees te begin bou.
- Spanwerk is nodig om in die nodige medeverantwoordelikheid te deel. Hierdie span moet help om gemeenskaplike probleme op te los en met so 'n span kan verandering baie makliker uitgevoer word as met individuele pogings. Die delegering van die verantwoordelikheid tydens die bestuur van verandering bevry die bestuur daarvan om antwoorde vir al die vrae te kry. Dit lei gewoonlik tot beter oplossings.
- Opleiding moet plaasvind. 'n Goeie verhouding tussen die bestuur en ondergeskiktes is nodig sodat die twee partye saam kan onderhandel oor die proses van individuele ontwikkeling.
- Daar bestaan net een doelwit, en dit is om verandering suksesvol te implementeer. 'n Gemeenskaplike visie en algehele toewyding aan verandering sal

sukses bied. Nadat die terrein vir verandering voorberei is kan tot die werklike implementering daarvan oorgegaan word.

3.5.3 Die implementering van verandering.

Tot op hierdie stadium is daar na die verskillende soorte veranderinge, die proses van verandering, die beplanning asook na sekere bestuursaspekte van verandering verwys. Dit is nou nodig om te kyk hoe die bestuur die verandering moet implementeer. Champion en James (1989:143) stel vyf kriteria wat die bestuur in ag moet neem voordat verandering geïmplementeer kan word:

- Bestaan die regte struktuur vir die spesifieke verandering?
- Beskik die bestuur oor die vereiste vermoëns (ondervinding en kwalifikasies) om verandering sinvol te implementeer?
- Beskik die onderneming oor genoegsame interne vermoë (hulpbronne)?
- Beskik die onderneming oor doeltreffende beheerstelsels om vordering en prestasiebeoordeling te kan doen ?
- Beskik die bestuur oor die nodige leierskap om die verandering suksesvol te implementeer ?

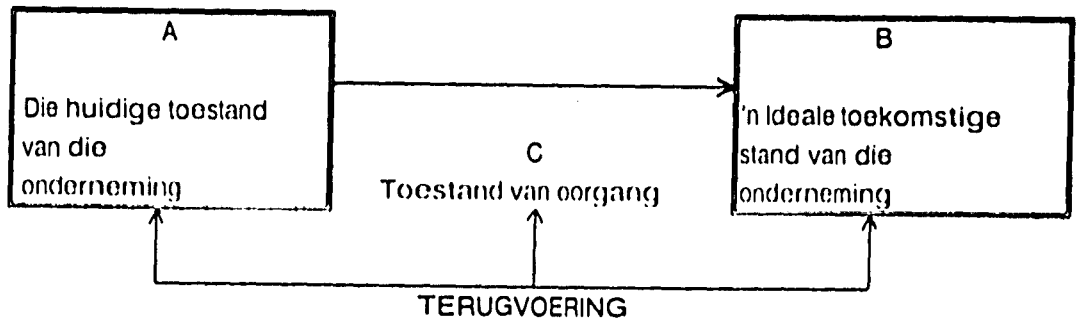
Sodra die bestuur die vyf bogenoemde vrae kan beantwoord, kan met die implementering van verandering voortgegaan word. Volgens Bateman en Zeithaml (1990:716) word verandering doeltreffend bestuur (en dit sluit die implementering daarvan in) as:

- Die onderneming beweeg van sy huidige toestand na een of ander beplande of verwagte toestand wat ná verandering sal ontstaan.
- Die funksionering van die onderneming sal kan voldoen aan die gestelde verwagtinge; met ander woorde, dat verandering uitgevoer is soos wat dit beplan was.
- Die oorgang uitgevoer word met die minimum bykomende koste.

Bogenoemde uiteensetting van Bateman en Zeithaml (1990:716) impliseer 'n

strategie vir verandering wat in figuur 7 voorgestel word.

Figuur 7: Ondernemingsverandering as 'n oorgangstoestand.



Bron: Bateman & Zeithaml. (1990:717)

Die eerste stap verteenwoordig die ontleding van die huidige toestand van die onderneming. Hierdie stap bepaal die huidige toestand en probleme en die oorsake van die probleme. Die bestuur begin nou om die belangrikheid van die probleme wat geïdentifiseer is asook die soorte van verandering wat benodig word, uit te wys. Hierdie ontleding verrig 'n funksie waar die grootste weerstand tot verandering verlig word.

Tweedens, ontwikkel die toekomstige toestand. Hierdie stap behels die bepaling van die ideale verwagte toestand nadat verandering geïmplementeer is. Die bestuur moet die ideale toestand visualiseer en dit aan die ondergeskiktes oordra. Hierdie visie sal dien as 'n doelwit wat verwagtinge uitspel, wat rondloopstories uitskakel en wat mense se energie in die regte rigting sal kanaliseer. Hierdie visie moet ook aan mense oorgedra word: hoe die oorgang sal geskied, hoekom verandering geïmplementeer gaan word en hoe mense deur die verandering geraak sal word.

Die derde stap is die werklike implementering van verandering, of die toestand van oorgang, soos geskets in figuur 7. Ten einde verandering uit te voer is hulpbronne soos personeel, geld, opleiding en raadpleging vir verandering nodig. 'n Implementeringsplan moet opgestel word met aspekte soos doelwitte, norme

vir prestasie-meting en die verantwoordelikhede van sleutelpersoneel.

Vir die doeltreffende bestuur van die implementeringsproses is dit soms nodig dat die bestuur probleme aangaande organisasiepolitiek moet aanspreek. Dit kan gedoen word deur die ondersteuning van sleutelmagsgroepe in die onderneming te verkry.

'n Finale stap in die implementeringsproses is terugvoering. Die bestuur moet 'n stelsel van terugvoering ontwikkel ná elke stap in die proses. Dalziel en Schoonover (1988:129) maak die stelling dat: "Change leaders give and share feedback, not only with end users, but with the entire organization." Deur inligting oor die verandering met almal in die onderneming te deel, skep die bestuur nie net spangees nie, maar verkry hulle ook die toewyding van almal aan huidige en toekomstige doelwitte.

3.6) SAMEVATTING.

In die implementering van verandering moet gepoog word om die bestuur van verandering so doeltreffend moontlik te maak sodat die doelstellings wat nagestreef word, bereik kan word.

In hierdie hoofstuk is aandag aan die druk op verandering geskenk. Riglyne, stappe en metodes om verandering te implementeer is bespreek. By die bestuur van verandering is dit nodig dat die bestuur bewus is van die weerstand teen verandering en die nodige stappe doen sodat werknemers die verandering sal aanvaar en die nodige aanpassings maak.

Die daarstelling van 'n doeltreffende implementeringsproses vir verandering is van uiterste belang. Suksesvolle verandering vereis dat verandering reg bestuur word deur die korrekte vertolking en uitvoering van bestuurders se rolle, take en funksies. Verandering geskied nie vanselfsprekend nie, dit moet bestuur word. Dan alleen sal dit moontlik wees om doeltreffende veranderingsbestuur daar te stel.

In hoofstuk vier word daar gekyk na die rol, take en funksies van bestuurders tydens die bestuur van verandering. Daar word onder meer na die fundamentele en kritieke suksesfaktore van 'n veranderingsbestuurder verwys.

.....

HOOFSTUK 4:

DIE ROL, TAKE EN FUNKSIES VAN DIE BESTUUR IN DIE VERANDERINGSPROSES.

4.1 Inleiding

Om 'n aktiewe, produktiewe onderneming te bestuur, was nog nooit 'n maklike taak nie. Die bestuursproses het al hoe ingewikkelder geraak namate die sake-omgewing al hoe vinniger verander het. Nuwe tegnologie en kennis het verandering veroorsaak in elke individu se lewe, intellektueel en fisiek. Die toekomstige bestuurders van ondernemings gaan in 'n omgewing van voortdurende verandering funksioneer, en die bestuur moet aanleer om verandering as 'n normale verskynsel te akkommodeer en te bestuur. Die bestuur hanteer verandering gewoonlik op twee maniere. Eerstens reageer die bestuur op verandering soos dit nodig word en, tweedens, ontwikkel die bestuur 'n program van beplande verandering waarna reeds verwys is. Hierdie leiers van ondernemings moet egter oor die regte kwaliteite en eienskappe beskik om verandering 'n suksesverhaal in 'n onderneming te maak.

Die doeltreffende bestuur van verandering vereis dat bestuurders sekere take sal verrig om verandering te laat slaag. Die bestuur moet verskeie rolle vertolk, soos dié van 'n leier, 'n agent van verandering en dié van 'n bestuurder. Sekere take en funksies moet deur die bestuur uitgevoer word om die regte leiding te gee aan werkers wat tesame met die bestuur die vereiste verandering moet implementeer. Die bestuur van verandering vereis dat die bestuur 'n dubbele visie sal oordra en spesiale reëlings in die onderneming sal tref ter voorbereiding van verandering. Magsbestuur moet toegepas word om die ondersteuning van sleutelgroepe te verkry. Die bestuur moet hulle leierskapvermoëns aanwend om geesdrif te kweek om die implementering van verandering te voltooi. Talle tegnieke soos opleiding en kommunikasie, en die gebruik van dwangmaatreëls sal help om verandering te implementeer en weerstand by werkers te bestuur.

4.2 Struikelblokke en die verwydering daarvan.

4.2.1 Struikelblokke.

In enige proses van verandering is daar onvermygbare struikelblokke. Hierdie struikelblokke kom oor die algemeen binne die onderneming voor en kom uit die mens self. 'n Reeks struikelblokke wat deur Carnall en Maxwell (1986:99) uitgewys word, staan in die weg van skeppende verandering. Dit is nodig dat die bestuur die struikelblokke ken sodat beter praktiese organisering en beplanning van die proses van verandering kan plaasvind.

a) Ewigdurende versperrings.

- Stereotipering. Die mens sien wat hy verwag om te sien. So byvoorbeeld, ontwikkel individue opvattinge dat vroue in ondernemings net vir saggeld werk en daarom is dit onnodig om daardie poste verder te ontwikkel. Objektiviteit gaan verlore indien stereotipering toegepas word. Vroue werk net so hard soos mans aan die ontwikkeling van 'n loopbaan. Enige vorm van stereotipering sal dan 'n negatiewe uitwerking op verandering hê.
- Die onvermoë van werkslui om probleme te identifiseer. Werkers wil nie by probleemidentifisering betrokke raak nie, maar eerder by die uitvoering van take soos deur die bestuur vereis.
- Die geneigdheid van personeel om die probleem te eng te definieer. As gevolg van onvermoë en 'n gebrek aan ondervinding, dink die meeste van die werkers te eng.
- Die onvermoë om die probleem uit verskeie standpunte te benader. 'n Probleem word meesal uit 'n individu se eie dissipline geïdentifiseer. Om probleme uit verskeie standpunte te benader, help om probleme beter te begryp en werkers aan te moedig om oplossings vir die

probleme voor te stel.

- **Versadiging.** Daar is dalk 'n oorfloed data beskikbaar wat nie alles op die probleem betrekking het nie. Daarteenoor is daar dalk baie data beskikbaar, maar met die gevaar dat nie alle beskikbare data gebruik gaan word nie.

b) Emosionele versperrings

- Die vrees by personeel om risiko's te loop. Die vrees om 'n fout te maak, kom algemeen voor en die mens wil van nature voorkom dat hy skade ly.
- Die onvermoë om dubbelsinnigheid by die oplossing van probleme te hanteer. Die bestuur bekom verskeie oplossings, planne en menings en dit moet georden word om objektief na die probleme te kyk.
- Die mens gee voorkeur daaraan om gouer te oordeel as om idees te genereer. Sodoende is werkers se eerste gevolgtrekking dat verandering gevaarlik is en nie tot voordeel van die onderneming sal strek nie.
- Tydens die beplanning van die proses om verandering te bestuur, moet genoeg tyd toegelaat word vir die generering van goeie voorstelle, sodat die bestuur alle werkers by die proses betrek.

c) Kulturele versperrings

- Oorbeklemtoning van logiese denke. Individue dink dat alles rasioneel moet wees en dat daar net een korrekte oplossing vir 'n probleem is. Alles moet egter goed deurdink en in besonderhede uitgewerk word. Alle veranderinge is in die aanvangstadium nie so logies nie want daartoe kan lei dat verandering beperk word.
- Die Westerse kultuur deel sekere eienskappe toe aan

geslagsrolle, naamlik dat die manlike geslag logies, fisiek, star en pragmaties is terwyl die vroulike geslag sensitief, emosioneel en intuïtief is. Verandering vereis egter 'n ervaring in al hierdie eienskappe en nie net die insette van die manlike geslag nie.

- Tradisionele verandering. Dit is moeilik om tradisies te verander, maar tradisie is tog nodig om mense toegewyd en gemotiveerd te maak. Die bestuur moet tradisie eerbiedig ten einde verandering by sy personeel te vestig sodat werkers tot verandering verbind kan word.
- 'n Tekort aan algemene visie. Bestuurders deel nie altyd hulle visie van die toekoms met werkers nie. Geen verandering kan slaag sonder visie nie.

d) Struikelblokke in die omgewing

- 'n Tekort aan ondersteuning. Verandering word gewoonlik gesien as 'n bedreiging met die gevolg dat nuwe voorstelle nie geredelik na vore kom nie. Veranderinge word dus nie met erns bejeen nie en is werkers geneig om probleme, onvoldoende te ontleed en nie goed daaroor na te dink nie.
- Individue met goeie idees is meesal onwillig om kritiek te aanvaar. Sodoende kan bestuurders idees implementeer wat dalk nie aan die vereistes voldoen nie.

e) Kognitiewe versperrings.

- Die gebruik van onverstaanbare taal teenoor personeel (te syferkundig of op 'n te hoë vlak) het gewoonlik 'n negatiewe uitwerking op kreatiwiteit en dit kan 'n verkeerde indruk wek oor wat verandering werklik wil bereik.
- Onbuigsame strategieë kan tot weerstand onder

personeel aanleiding gee.

- 'n Gebrek aan korrekte en relevante inligting sal personeel kortwiek om goeie, kreatiewe oplossings vir probleme te bied. Indien daar nie genoegsame inligting is nie, kan die verandering nadelig geraak word.
- Mense ontwikkel hulle eie lewensbeskouings wat onredelik kan wees. Dit skep kognitiewe versperrings wat verandering sal beperk omdat die individu homself kognitief inperk binne die eie selfgestelde grense van sy lewensbeskouing.
- Persoonlike motivering. Indien individue nie oor die korrekte inligting en vaardighede beskik nie, sal daar geen motief wees om die status quo te verander nie.

Daar bestaan verskeie tegnieke hoe die bestuur hierdie struikelblokke kan oorbrug. Wat belangrik is, is dat die bestuur in die eerste plek hierdie struikelblokke moet identifiseer en dan die volgende benaderings toepas en stappe doen om die versperrings te verwyder en verandering produktief te implementeer:

- Die bestuurder moet dinamies wees in sy denke.
- Beskerm goeie voorstelle teen enige kritiek.
- Erken goeie idees, luister goed, toon goedkeuring.
- Skakel status en rang uit om deelname by almal te stimuleer.
- Die bestuur moet optimisties wees oor verandering.
- Die bestuur moet die personeel wat onseker en verward is, ondersteun.
- Heg waarde aan die begrip "leer uit foute."
- Fokus op die aspekte van 'n idee.
- Deel in die risiko's.
- Absolute toewyding.

Bogenoemde is slegs enkele tegnieke en is geensins volledig nie. Vervolgens

gaan aandag aan die bestuursvermoë vir doeltreffende verandering geskenk word.

4.3 Bestuursvermoë vir doeltreffende verandering.

Om verandering doeltreffend te bestuur, behels die vermoë om 'n nuwe samestelling van mense, hulpbronne, idees en geleenthede te ontwikkel.

Scott en Jaffe (1988:68) maak die stelling dat bestuurders wat die druk van verandering die beste hanteer, bestuurders is wat oor die volgende vermoëns beskik:

- * Toewyding - Hierdie bestuurders is volledig by hulle werk betrokke.
- * Beheer - Hierdie bestuurders ervaar 'n toestand van persoonlike mag waardeur elke faset van taakuitvoering deur selfbeheer gekenmerk word.
- * Uitdaging - Hierdie bestuurders sien verandering as 'n uitdaging om nuwe vaardighede aan te leer.
- * Menslike kontak - Hierdie bestuurders heg waarde aan vriendskap, voel gerespekteerd en het 'n gemeenskaplike band en doel met die personeel in die onderneming.

Visie en skeppende denke by 'n bestuurder is noodsaaklik tydens verandering. Barczak, Smith & Wilemon (1987:116) sien die rol van die bestuurder by die stel van 'n visie as: "The manager's role is to create a code or language that manifests a vision within which events, activities, and goals may be understood. In this context, managers can catalyze change by helping participants envision and create the organizations values and norms." Elke bestuurder moet oor voldoende kennis en die regte eienskappe beskik om mense tydens verandering te bestuur. Die geskikte eienskappe is as volg:

- * Hoë integriteit.
- * Objektiviteit.
- * Geduld.

- Vertroue.
- Volharding.
- Toeganklikheid.
- Toewyding.

Benewens dié eienskappe is daar natuurlik die belangrikheid van kennis. Daar word 'n sekere minimum mate van kennis verwag waaroor 'n bestuurder moet beskik om suksesvol te wees tydens verandering:

- * Die bestuur moet oor voldoende kennis beskik aangaande menslike gedrag, kulturele aspekte, individuele optrede en die wyse waarop ondernemings funksioneer.
- * Kennis van beskikbare hulpbronne.
- * Kennis om probleme te verstaan.
- * Begrip van ondernemingsdoelwitte wat voorrang bo individuele doelwitte geniet.
- * Begrip van die proses van verandering.
- * Kennis van die interne en eksterne omgewing.

Sekere bestuurskennis word vereis by die hantering van groot veranderinge in ondernemings. Dit is nodig om te bepaal wat die invloed van verandering gaan wees op die mense wat regstreeks daardeur geraak word, wat die meeste van die middel- en senior bestuurders sal insluit. Daar moet gekyk word na die mense wat nuwe take moet verrig, wat nuwe vermoëns moet ontwikkel, en wat oorgeplaas, hergradeer of heropgelei gaan word. 'n Eenvoudige model kan gebruik word om aan te toon hoe mense op verandering reageer en hoe die mens die druk van verandering verwerk. Kennis van die proses is nodig sodat die bestuur die nodige ondersteuning aan die personeel tydens verandering kan bied.

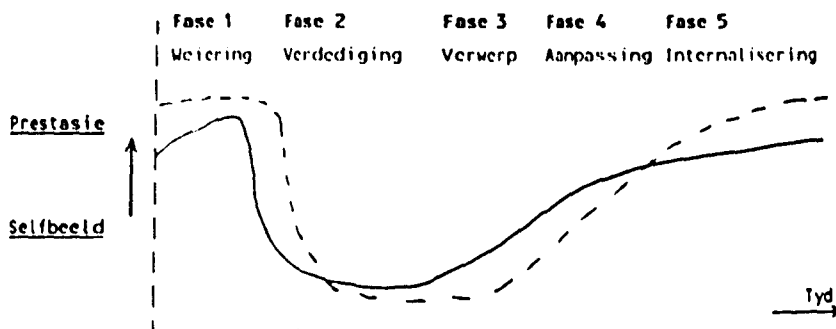
Die model staan bekend as die handhawingsiklus wat deur Carnall (1986:111) ontwikkel is. Verandering veroorsaak onsekerheid, angs en spanning. Hierdie proses beïnvloed nie net die bestuur nie, maar ook die

werkslui se selfbeeld. 'n Persoon se selfbeeld is 'n funksie van sy werksprestasie. Prestasie word in die proses van verandering op drie maniere beïnvloed:

- Die nuwe stelsels, prosesse, en metodes moet aangeleer word. Dit verg tyd en daar is 'n leerkurwe-effek.
- Daar is 'n vorderingseffek. Een van die doelwitte van verandering is om prestasie te bevorder.
- Laastens is daar die selfbeeldeffek. Groot veranderinge in ondernemings het 'n negatiewe uitwerking op die selfbeeld van mense wat regstreeks deur die verandering geraak word.

Die hoofdryfkrag om prestasie tydens verandering te herstel, is om die selfbeeld op te bou. Dit kan gedoen word deur die leerkurwe aan te pas, soos in figuur 8 aangedui word.

FIGUUR 8: DIE HANDAWINGSIKLUS



Bron: Carnall(1986:111)

Die vyf fases van die model word vervolgens bespreek:

Fase 1 ; Weiering

Die hele aspek oor weiering gaan daaroor dat baie ondernemings nie wil verander nie. Mense wat verandering in die gesig staar, sal altyd betekenis vind in die heersende omstandighede.

Wanneer groot veranderinge skielik en dramaties voorkom, ontstaan 'n

toestand van magteloosheid. Mense weet nie wat aan die gang is nie, en voel onbekwaam om te beplan. Dikwels ontstaan 'n betreklik lang wagtyd waarin idees bespreek en verandering beplan word. Die voordele van die heersende toestand moet beklemtoon en aanpassings aan die taak, die werkgroep en bestaande vaardighede moet erken word.

Selfbeeld kan verbeter, veral as gevaar van buite daartoe lei dat groepsgebondenheid toeneem. 'n Toename in selfbeeld lei nie noodwendig tot 'n toename in prestasie nie omdat verandering energie vereis en omdat daar stelsels in werking is wat prestasie sal kortwiek, soos belangstellings. Dramatiese verandering kan daartoe lei dat prestasie afneem.

In die algemeen is daar gewoonlik 'n tydperk van waarskuwing en sal prestasie nie dadelik afneem nie. Carnall (1986 : 112) stel dit dat: "One way individuals respond at this stage is to 'Minimise' the impact of the change". Hierdie optrede gun tyd aan mense om die nuwe werklikhede te aanvaar.

Fase 2 : Verdediging

Verandering gee aanleiding tot 'n gevoel van depressie en frustrasie onder mense wat deur die proses geraak word. Hierdie fase word gekenmerk deur 'n reaksie van verdediging omdat mense geneig is om die bestaande taak en werksomgewing te verdedig. Hierdie verdedigingsgedrag skep tyd en "ruimte" wat mense die geleentheid bied om met die veranderinge vertrou te raak.

Fase 3 : Verwerping

Na verdediging ontstaan 'n proses van verwerping. Verwerping is 'n perseptuele proses. Mense sien en besef dat verandering onomkeerbaar en nodig is. Die krisis van verandering lei oor die algemeen tot spanning wat mense omkrap en ongemotiveerd laat. Verwerping van verandering behels proefneming met nuwe toestande en die oorweging van risiko.

Individue het tyd nodig om hulle eie identiteit en selfbeeld te herontwerp soos wat hulle in die nuwe situasie groei. In die groeiproses begin individue vrae stel, praat hulle openlik en opbouend oor die nuwe stelsel, begin hulle probleme oplos, neem hulle inisiatief en toon hulle tekens van leierskap. Die selfbeeld begin dan verbeter.

Fase 4 : Aanpassing

'n Proses van gemeenskaplike aanpassing kom na vore. Fougere (1991:113) stel dit soos volg: "Rarely do new systems, procedures, structures or machines work effectively first time and individuals begin to test the new situation and themselves." Individue toets nuwe gedrag, veranderde standaarde en werkmodes.

Terwyl bestuurders die nodige opleiding en ondersteuning bied, is dit beter dat die bestuur op die agtergrond bly en die mense wat regstreeks by verandering betrokke is, te laat worstel en dit self te laat werk. Die doelwit is dat mense self vaardighede, verstandhoudings en kennis in die nuwe toestand ontwikkel sodat die proses doeltreffend kan verloop.

Fase 5 : Internalisering

Hierdie is 'n kognitiewe proses waar mense begin verstaan wat gebeur het. Hierdie begrip gee altyd aanleiding tot nuwe gedrag wat deel word van die "normale" gedrag van individue.

Soos wat die werknemers deur hierdie proses beweeg wissel hulle selfbeeld en prestasie albei neem wel af, maar groei dan soos wat dit duidelik in figuur 8 (p 61) aangedui word. Die belangrikste aspek is dat mense wel verandering ervaar wat lei tot 'n aantal praktiese maniere om hierdie proses van verandering te hanteer.

Die hantering van hierdie proses van verandering stel groot eise aan die mense daarby betrokke. Verskeie aspekte verlang die aandag van sowel die

werkers as van die bestuur. Vir die individuele werker is dit nodig om die volgende vrae te stel:

- Moet die verandering plaasvind?
- Aanvaar ander werkers dit?
- Trek iemand voordeel uit verandering?
- Wat is die ergste wat kan gebeur?
- Is soortgelyke veranderinge voorheen ervaar?
- Hoe moet die nuwe situasie hanteer word?
- Kan werkers spanning hanteer?
- Neem elkeen kennis van sy eie situasie?

Vir die bestuur is dit nodig om die volgende vrae te stel.

- Kan werkers die veranderinge beskryf?
- Weet werkers watter gedrag van hulle vereis word?
- Kan hulle die nuwe situasie vooruit toets?

Hierdie aspekte bied 'n grondslag waarvolgens die bestuur mense in klein werksgroepe by verandering kan betrek. Die bestuur kan mense in groepe van tien tot twaalf verdeel om in sessies van twee uur die aangeleenthede te bespreek en terugvoering te gee. Hier kan van verskillende groepstegnieke gebruik gemaak word soos die Delphi- tegniek, nominale groepstegniek en dinkskrums. Die voordeel hiervan is dat mense belangrik gaan voel in 'n toestand van verandering. Dit kan magtige metodes word waar 'n beter bedeelde en opbouende benadering tot groot veranderinge in ondernemings gevoeg kan word.

Dit wat tot dusver onder bestuursvermoëns en vaardighede hanteer is, is hoofsaaklik toegespits op twee belangrike aspekte, naamlik:

- Die hantering van die organisasiepolitiek in die onderneming.
- Die hantering en die ontwikkeling van die organisasiekultuur.

4..3.1 Die hantering van organisasiepolitiek

Die meeste ondernemings het met organisasiepolitiek te doen. Individue en groepe in ondernemings verskil van mekaar en het verskillende belange. Baie mense is nie (of voel nie) so betrokke by die beplanningsproses nie, maar is meer geneë tot die implementeringsproses. Konflik is deel van verandering, daarom is dit belangrik vir bestuurders om te leer hoe om die organisasiepolitiek te bestuur. Fougere (1991:37) stel dit soos volg: "The politics of the situation are likely to be critical in determining implementation outcomes."

Om verandering te bestuur en te implementeer, is dit nodig dat die bestuur kennis dra van die organisasiepolitiek. Die organisasiepolitiek verwys na die behoefte aan mag om nuwe idees in 'n onderneming te implementeer.

Die bestuur moet kennis dra van hoe die politieke magsbasisse in ondernemings funksioneer. Die organisasiepolitiek bestaan uit twee komponente, naamlik politieke magsbasisse en strategieë van mag. Schein (1985:196) stel 'n aantal magsbasisse wat in ondernemings kan ontstaan, naamlik dat deskundigheid verkry kan word deur naschoolse opleiding of deur werksondervinding. Deskundigheid bied 'n sterk grondslag waarvolgens ander personeel beïnvloed kan word. Sekere werkers in ondernemings het toegang tot 'n verskeidenheid van funksionele groepe, waaruit waardevolle inligting verkry word. Die toegang tot en die beheer oor inligting verskaf mag aan sekere individue om sodoende ander werknemers te beïnvloed.

Politieke toegang is die vermoë om gebruik te maak van informele netwerke/strukture binne ondernemings. Hierdie netwerke bied inligting oor "wat aan die gang is" in 'n onderneming. 'n Volgende magsbasis is die ondersteuning wat 'n bestuurder van direkte ondergeskiktes kry. Eerlike en opregte bestuurders verkry werkers se

ondersteuning wat hulle harder sal laat werk en resultate sal laat bereik. Individue verkry unieke kennis in ondernemings deur jarelange diens of uit hulle affiliasie met ander ondernemings, wat as mag gebruik kan word om ander werkers te beïnvloed.

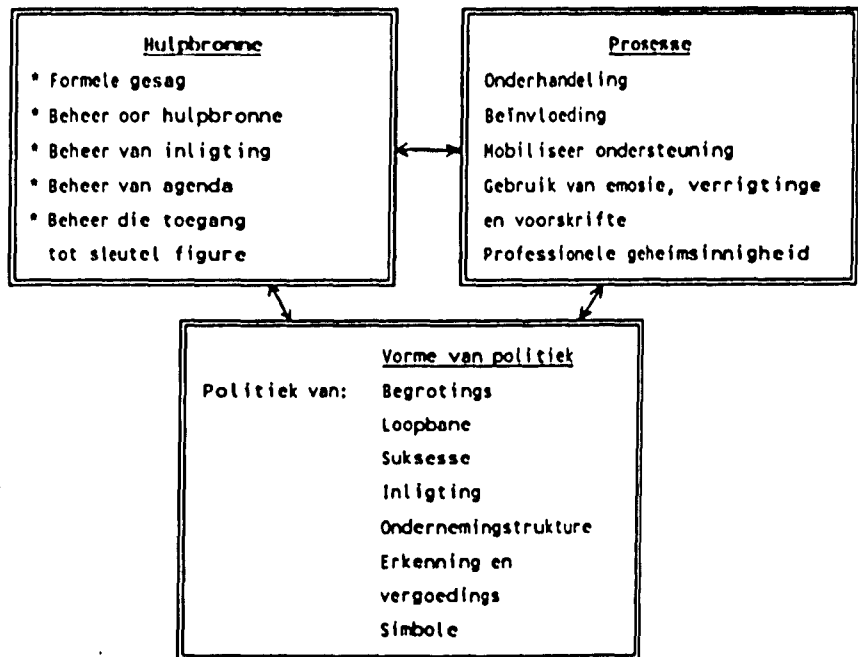
'n Mens moet egter in gedagte hou dat mag alleen nutteloos is. Mag moet saam met strategieë benut word om doelwitte te bereik. Die volgende strategieë kan gebruik word om mag doeltreffend te benut:

- Indien innoverende programme van verandering geïmplementeer wil word, is dit nodig dat so 'n aksie gesien word as konserwatiewe optrede en moet die bestuur 'n klimaat skep waarin verandering geen bedreiging vir die werkers sal inhou nie.
- Die bestuur moet teenkanting vermy. Teenkanting kan oorkom word deur voorstelle met deelnemende bestuur openlik te bespreek. Die bestuur kan gebruik maak van werkers se insette en hulle deelname aan die beplanning van verandering. Hierdie strategie sal die meeste teenkanting uit die weg ruim.
- Die ondersteuning van topbestuur moet verkry word. Die verkryging van topbestuur se goedkeuring vir verandering is 'n ander manier om in 'n onderneming mag te verkry om voort te gaan met wat besluit is.
- Ontwikkel skakeldienste. Die doelwit van skakeldienste is om informele interaksie in ondernemings te stimuleer wat die proses van implementering sal vergemaklik.
- Navorsing. 'n Bestuurder wat navorsing oor die implementering van sekere veranderinge gedoen het, verkry beter kredietwaardigheid en mag om die betrokke verandering te implementeer. Navorsing

bied die voordeel dat die bestuur tydens verandering sal weet wat om te vermy en wat om te doen. Navorsing is 'n goeie strategie om moontlike mislukte verandering uit te skakel.

Magsbasierte impliseer dat daar beheer moet wees oor inligting, toegang tot invloedryke senior bestuur en die ondersteuning van groepe. As daar aan die bestuur van verandering gedink word, moet die klem geplaas word op die taktiese aspekte van politiek in ondernemings sodat die bestuur hierdie aspekte kan aanwend om politiek te bestuur. Figuur 9 gee 'n aanduiding van die belangrikste implikasies.

FIGUR 9: POLITIEK EN ONDERNEMINGS



Bron: Carnall (1986:110)

Die bestuur gebruik verskeie hulpbronne na gelang van die personeel se interaksie in die politiek in die onderneming. Die bestuur beskik oor formele gesag en die regstreekse beheer oor hulpbronne.

Die gestalte wat politieke en ondernemingsveranderinge kan aanneem kan heelwat verskil. So het begrotings, loopbaanontwikkeling, beplanningstelsels, strukture, erkenning- en vergoedingstelsels elkeen politieke gevolge. Besluite op dié gebiede sal politieke implikasies hê. Om die implementering van verandering te verstaan, is dit nodig dat die bestuur genoegsame kennis het van die hulpbronne, prosesse en vorme van politiek in die onderneming. Die korrekte aanwending en gebruik van organisasiepolitiek kan voordelig wees solank as wat die bestuur dit aanwend tot voordeel van sowel die onderneming as die ondergeskiktes.

Carnall & Maxwell (1986 : 107) sê: "In facing the complexity of organisations, including the complexity created by the politics of change, a simple rule of thumb seem worth considering." Die topbestuur kan gepaste waardes stel wat deur almal aanvaar sal word sodat dit probleemoplossing en die neem van risiko's ondersteun.

Ontwerp stelsels (soos vergoedingstelsels) om aksie soos probleemoplossing en risikoneming te ondersteun sodat die bestuur hom kan toespits op aspekte wat tydens verandering bestuur kan word. Ontwikkel die vermoëns van mense voor en tydens verandering om deelname aan te wakker. Die topbestuur kan ook genoegsame tyd bestee aan implementeringsaktiwiteite. Die middelbestuur kan die probleme kies wat aandag verlang, bepaal wat gedoen moet word en wanneer opgetree moet word. Hierdie reëls sal dien as pragmatiese aanbevelings, eerder as die alpha en omega om verandering te laat werk.

4.3.2 Die hantering en die ontwikkeling van organisasiekultuur.

'n Breë siening van organisasiekultuur is dat dit die onderliggende waardes, norme en betekenisstelsels van 'n organisasie insluit wat onder meer tot

uiting kom in die algemeen historiese geldende filosofieë, sentimente en oortuigings. So meen Schein (1985:9) dat organisasiekultuur "...[is] a pattern of basic assumptions invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external and internal integration - that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems".

'n Voorstelling van organisasiekultuur op die verskillende vlakke en die integrasie van die verskillende uitgangspunte en gevolglik 'n beter begrip daarvan word in die onderstaande tabel weergegee.

Tabel 3 : Die vlakke van organisasiekultuur.

<u>Artifakte en skeppings</u> Tegnologie Kuns Sienbare en hoorbare gedragpatrone	Sigbaar maar moeilik ontleedbaar
<u>Wardes</u> toetsbaar in fisiese omgewing toetsbaar deur sosiale konsensus	Meer bewuste vlak
<u>Basiese aannomes</u> Verhouding tot die eksterne omgewing Aard van realiteit, tyd en ruimte Menslike aard Aard van menslike aktiwiteite Aard van menslike verhoudings	Word aanvaar onsigbaar onbewustelik

Bron: Schein (1985:13)

Uit die tabel is dit duidelik dat organisasiekultuur bestaan uit verskillende elemente wat in verskillende vlakke verdeel kan word. Die vlakke verskil van mekaar ten opsigte van waarneembaarheid, abstraksie en vlak en

bewustheid.

Organisasiekultuur word dus gesien as die gevestigde waardes en waardestelsels as aannames grondliggend daaraan, en wat hulle manifesteer in houdings en gedragspatrone wat met verloop van tyd in die organisasie ontwikkel om in 'n bepaalde omgewing te oorleef en suksesvol voort te bestaan. Die volgende algemene kenmerke van organisasiekultuur dra verder by tot 'n beter begrip daarvan.

- Organisasiekultuur of 'n element daarvan ontstaan of bestaan omdat dit in 'n belangrike behoefte in die organisasie voorsien.
- Omdat elke organisasie se kultuur vir sy bepaalde behoeftes aangepas is, is dit uniek en gediversifiseerd. Omdat verskillende organisasies egter aan soortgelyke menslike en omgewingsbeperkings onderworpe is, ontstaan universele kulturele kenmerke.
- Organisasiekultuur ontwikkel terselfdertyd op die formele en informele organisasievlakke en kan geïntegreerd wees of nie.
- Organisasiekultuur ontwikkel in die hele organisasie maar die onderafdelings in 'n organisasie kan elk ook hulle eie kultuur ontwikkel.
- Subkulture kan in organisasies ontwikkel wat strydig kan wees met die oorkoepelende kultuur en dit selfs kan benadeel.
- Organisasiekultuur is nie etnosentrië nie, maar relatief en wol in dié sin dat as organisasiekultuur eers bestaan, kan buitestaanders dit moeilik as goed of sleg beoordeel omdat kultuur binne 'n bepaalde situasie tot uiting kom.
- Kultuur kan, onder andere, gesien word as 'n aangeleerde produk van

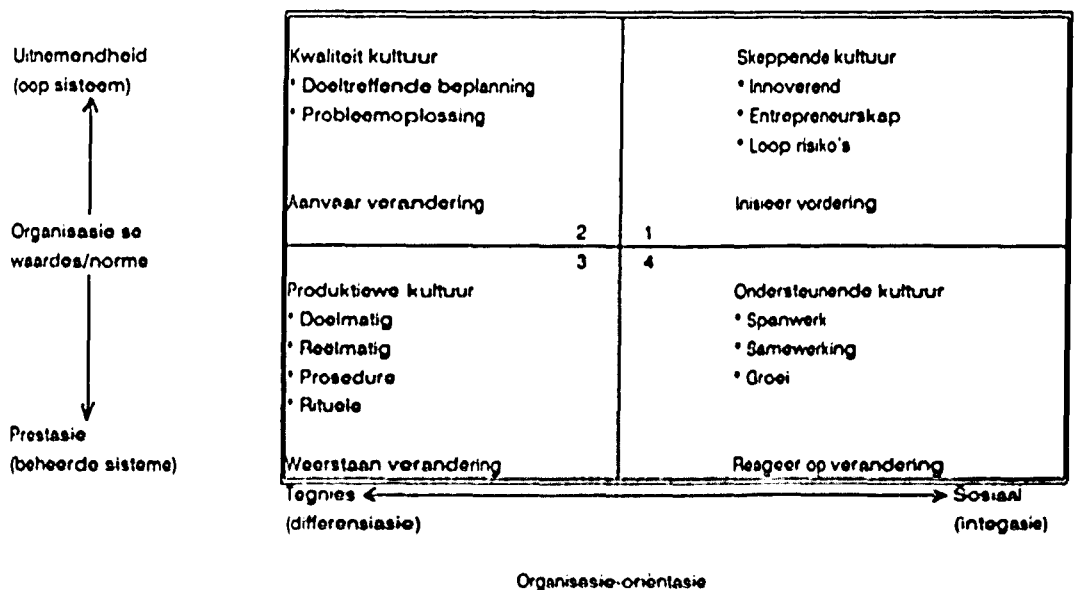
groepervaring in dié sin dat uit ervaring geleer is dat die basiese aannames lei tot die oplossing van die organisasie se probleme in sy aanpassing by die eksterne omgewing en interne integrasie.

- * Organisasiekultuur vorm die grongslag vir die vlak van prestasie van die organisasie of die nastrewing van bepaalde prestasies.

Dit sal nodig wees om na verskillende kulture te verwys sodat die bestuur kan bepaal watter kultuur in 'n ondernemings heers. Daar kan hoofsaaklik vier verskillende organisasiekultuurgroepe geïdentifiseer word: Vir elkeen van hierdie groepe geld twee oriëntasies, naamlik:

- * dit is 'n ope onderneming waar prestasie gemeet word aan dit wat bereik word, of maar net vooraf neergelegde vereistes (onderneming se waardes/norme) geld; en
- * die oriëntasie van die onderneming/instelling, dit wil sê tegnies (differensiasie) of sosiaal (integrasie). Die groepering van organisasiekultuur kan soos volg in figuur 10 voorgestel word:

FIGUUR 10 : ORGANISASIEKULTUURMODEL.

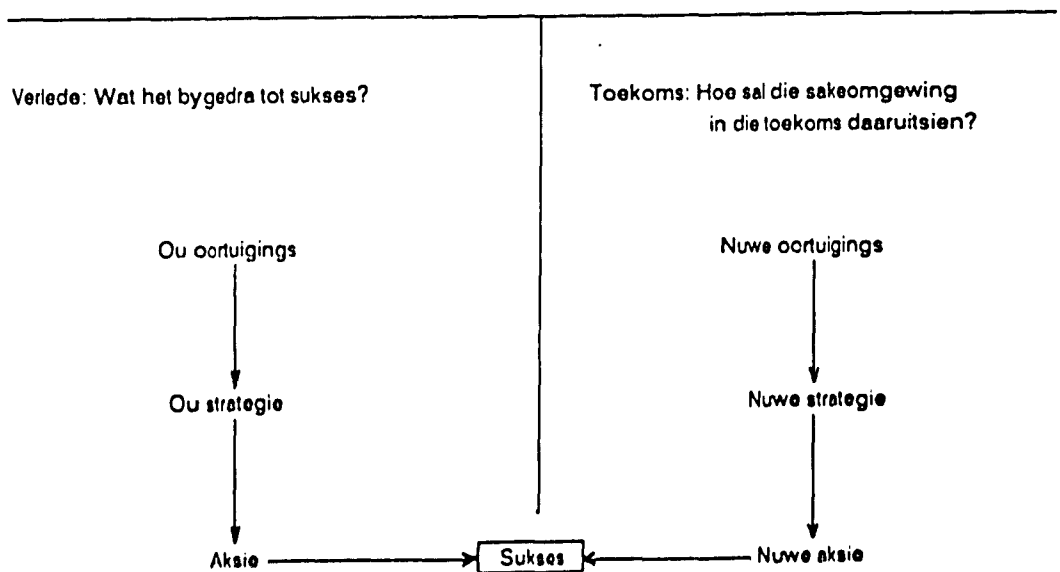


Die organisasiekultuurmodel groepeer organisasiekultuur in vier kwadrante volgens 'n onderneming se waardes en oriëntasie. Volgens die model kan enige onderneming homself plaas deur te bepaal in watter van die vier kwadrante hy hom bevind. Die model kan behulpsaam wees wanneer die kultuur verander gaan word om te bepaal na watter alternatiewe kwadrant beweeg kan word.

Die suksesvolle deurvoering van strategiese verandering kan alleen slaag indien die onderneming in geheel die koersverandering aanvaar en doelbewus poog om dit te laat slaag.

Dit is dus nodig dat die bestuur sal vasstel wat die stand van vertroue in die onderneming is met betrekking tot die rigting waarvandaan beweeg wil word. Die vertrouensoudit kan hier gebruik word.

Figuur 11: Vertrouensoudit.



Die vertrouensoudit bepaal ten eerste watter faktore bygedra het tot die

sukses wat die onderneming in die verlede ervaar het. Dan moet bepaal word hoe mededingend 'n onderneming tans is en hoe die mededingingsvoordeel nog beter benut kan word deur die implementering van verandering en om nog steeds werknemers se volle vertroue te hê. Hierdie oudit help 'n onderneming om deegliker te bepaal waar hy was en waarheen hy op pad is.

Die rol van organisasiekultuur kan prakties toegepas word op veranderinge in die Suid-Afrikaanse sake-omgewing. Verandering is 'n totale omwenteling in die manier waarop Suid-Afrikaners in hulle sosiale, ekonomiese en politieke omgewing dink en handel. 'n Paar werklikhede wat verband hou met die verandering in Suid-Afrika en waarmee ondernemings en instellings rekening sal moet inhou, is onder meer:

- Die sosiale en kulturele implikasies van die veranderinge in Suid-Afrika.
- Interne en internasionale mededinging as die resultaat van reaksie van mededingers en van nuwe inisiatiewe.
- Die totstandkoming van nuwe soorte organisasies en organisasiestrukture.
- Eise wat die konsolidasie en rasionalisasie van groot maatskappye as gevolg van ekonomiese toestande in die oorgangstyd teweeg bring.
- Nuwe tegnologiese blootstelling en mededinging vir gekwalifiseerde mense.
- Toenemende eise aan kommunikasie in organisasies, maar ook na buite op sosio-politieke gebied met spesifieke verwysing na kultuurverskille en koördinasie op nasionale en internasionale vlak.

- Akkommodering van werknemers met ander waardes en 'n geleidelike verskuiwing na beter ingeligte en opgeleide werknemers op laer vlakke in organisasies wat gevolglik hoër eise aan die bestuur stel.

Van ondernemings sal verwag word om nie meer net na winsgewendheid te streef nie, maar ook om al hoe vinniger te verander na 'n gemeenskaps-verantwoordelikheid waarin hoop en die geluk van mense 'n bepaalde faktor is. Groter kompleksiteit en teenstrydighede moet hanteer word om sosiaal-kulturele sentra te vorm waarin volwasse sosialisering ter bevordering van gemeenskaplike doelstellings sal plaasvind.

Indien organisasiekultuur gesien word as gevestigde waardes, betekenisstelsels en gedragspatrone en die aannames grondliggend daaraan, en wat met verloop van tyd in 'n bepaalde organisasie ontwikkel om in 'n bepaalde omgewing te oorleef en suksesvol voort te bestaan, is daar noodwendig 'n noue verband tussen 'n verandering in 'n bepaalde gemeenskap en die kultuur van organisasies wat in daardie gemeenskap funksioneer.

Dit is dus duidelik dat benewens organisasiepolitiek, organisasiekultuur-ontwikkeling net so belangrik in die proses van verandering is. Vervolgens word daar gekyk na die funksies wat die bestuur moet verrig ten einde verandering te laat slaag.

4.4 Funksies van die bestuurder by verandering.

Suksesvolle bestuur vereis die aktiewe deelname van bestuurders aan die proses van verandering. Om suksesvol te wees, moet die bestuur sekere vereiste funksies verrig om 'n invloed op verandering uit te oefen. Daar word kortliks na sekere van hierdie funksies verwys.

4.4.1 Die daarstelling van doeltreffende leierskap

Abell (1990:3) omskryf leierskap as die proses om die optrede van mense te beïnvloed om sekere doelwitte te bereik. Die meeste uitvoerende hoofde is van mening dat daar te veel bestuurders en te min leiers in ondernemings werksaam is (Senge 1990:15).

Leierskap is die belangrikste bestanddeel om voorspoed te skep en om in 'n veranderde omgewing te oorleef. Bestuur en leierskap is afhanklik van mekaar maar dan moet daarop gelet word dat nie alle bestuurders leiers is nie.

Leierskapproduktiwiteit is dus enige aktiwiteit wat gerig is op die vesting van produktiewe gedrag. Waar daar 'n produktiewe werker is, is daar die meeste van die tyd 'n leier agter so 'n werker. Vir die doeleindes van hierdie studie sal dit nodig wees om onderskeid tussen leierskap en bestuur te tref. 'n Bestuurder spits die meeste van sy tyd toe op die administrasie en onderhoud van stelsels om sodoende take uit te voer.

Leiers pas stelseldenke toe omdat houdings aangepas word by doelwitte, en neem self deel om die doelwitte te bereik. 'n Leier het 'n duidelike visie van die toekoms en is altyd aktief besig om werkers te beïnvloed en te rig. 'n Leier aanvaar altyd die rol van 'n opleier en skep 'n kultuur van leer om hulle ondergeskiktes te ontwikkel. Leiers koppel doelmatigheid aan doeltreffendheid om 'n onderneming te laat groei.

Die volgende tabel stel die verskille tussen leierskap en bestuur voor. Die onderskeid is van wesenlike belang sodat bestuurders wat nie leiers is nie, sal poog om hulle aan te pas.

TABEL 4 : LEIERSKAP vs BESTUUR.

KATEGORIE	BESTUUR	LEIERSKAP
Verandering	<ul style="list-style-type: none"> • Behou huidige • Volg wat nodig en verels word • Administrateurs • Handhaaf • Eerste orde verandering 	<ul style="list-style-type: none"> • Bevorder verandering • Verander werkers se denke • Innoveerders • Ontwikkel • Tweede orde verandering
Mense	<ul style="list-style-type: none"> • Afhanklik van stelsels 	<ul style="list-style-type: none"> • Afhanklik van mense
Aandag	<ul style="list-style-type: none"> • Doen dinge reg 	<ul style="list-style-type: none"> • Doen regte dinge reg
Beplanning	<ul style="list-style-type: none"> • Dink aan die huidige 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategiele denke - toekoms
Denke	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus op die huidige • Fokus om dinge gedoen te kry • Reaktiewe denke 	<ul style="list-style-type: none"> • Visie vir die toekoms en strategie om daar te kom • Stelselmatige struktuur
Rol	<ul style="list-style-type: none"> • Implementeringsrol • Uitvoer van take • Mens op sy eie • Wil bedien word 	<ul style="list-style-type: none"> • Beïnvloed en rig mense • Ontwikkelaar (visie) • Opleier (ontwikkel mense) • Houding om ander te bedien
Houding t.o.v. doelwitte	<ul style="list-style-type: none"> • Onpersoonlik, passiewe houding • Doelwitte ontstaan uit behoefte daaraan • Eksterne lokus van beheer • Reageer op verandering • Verwagtinge ("jy skuld my") 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktiewe houding met doelwitte • Beïnvloed en verander ondernemings • Interne lokus van beheer • Kies verandering, skep dit self • Aspirasies ("ek skuld jou")
Werk	<ul style="list-style-type: none"> • Steun op beplanning, begrotings en ander bestuurshulpmiddele • Instink vir oorlewing oorheers behoefte aan risiko 	<ul style="list-style-type: none"> • Vestig geloof, entoesiasme en risiko by ondergeskiktes • Geloof in sleutel topbestuurders se oordeel • Fokus op motivering
Interpersoonlik	<ul style="list-style-type: none"> • Lae vlakke van emosionele betrokkenheid, taakgerig 	<ul style="list-style-type: none"> • Vermoe om te beklemtoon - gee en ontvang terug
Selfbeeld	<ul style="list-style-type: none"> • sien self as konserwatiewe reguleerder van bestaande orde 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifiseer self met werkkrolle of sosiale aanwusers • Soek geleentheid vir verandering
Motivering	<ul style="list-style-type: none"> • Drelg mense vir resultate • Vergoeding is meesal swak 	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkel goeie motivering • Skep hoop
Mag	<ul style="list-style-type: none"> • Wen/verloor gerig • Afhanklik van beheer 	<ul style="list-style-type: none"> • Almal moet deel in opbrengs • Gee mag om mag te kry

Vir die doeltreffende bestuur van verandering sal dit dus nodig wees dat bestuurders ook leiers moet wees. Die belangrikheid van leierskap word deur Senge (1990 :9) uitgedruk as: "Modern business organisations were created by strong entrepreneurial leaders and management was invented to make them function on time and on budget." Sonder leierskap sal bykans geen verandering sukses bereik nie.

4.4.2 Die bou van organisasiekultuur.

Vir 'n meer volledige bespreking van organisasiekultuur, verwys p.68. Rue en Byars (1992:445) verwys na organisasiekultuur as "...the way we do things around here". Kultuur is die meer subjektiewe, onsigbare aspek van 'n onderneming wat 'n regstreekse invloed op 'n onderneming se resultate het. Soos reeds vermeld, is organisasiekultuur 'n samestelling van die volgende:

<u>EIENSKAPPE</u>	<u>BESKRYWING</u>
* Gedeelde waardes	- Wat vir almal van belang is, met ander woorde ondersteuning vir mekaar.
* Lewensbeskouing	- Hoe dinge gedoen moet word.
* Norme	- Die manier waarop goed gedoen word, en die mate van vergoeding vir prestasie.
* Helde	- Werkers wie se gedrag en aksies die onderneming se waardes uitdra. So kan werkers aggressief, innoverend en risiko-draers wees.
* Stelsels in 'n onderneming	- formele en informele beleid en prosedures, wat die struktuur van 'n onderneming sal bepaal.

'n Sterk organisasiekultuur is 'n doeltreffende hulpmiddel om die optrede en gedrag van ondergeskiktes te kanaliseer om hulle taak doeltreffend uit te voer en so die strategie van die onderneming te ondersteun. Dit kan op die volgende wyses geskied:

- In 'n onderneming met 'n sterk organisasiekultuur weet werknemers presies wat van hulle verwag word.
- 'n Sterk organisasiekultuur omskep 'n taak in 'n lewenswyse: dit verleen struktuur, standaarde en 'n waardestelsel waarbinne opgetree kan word en bevorder 'n sterk identifisering met die onderneming. Die werknemer voel goed oor waarmee hy besig is en werk ook harder om die onderneming te help om suksesvol te kan wees.

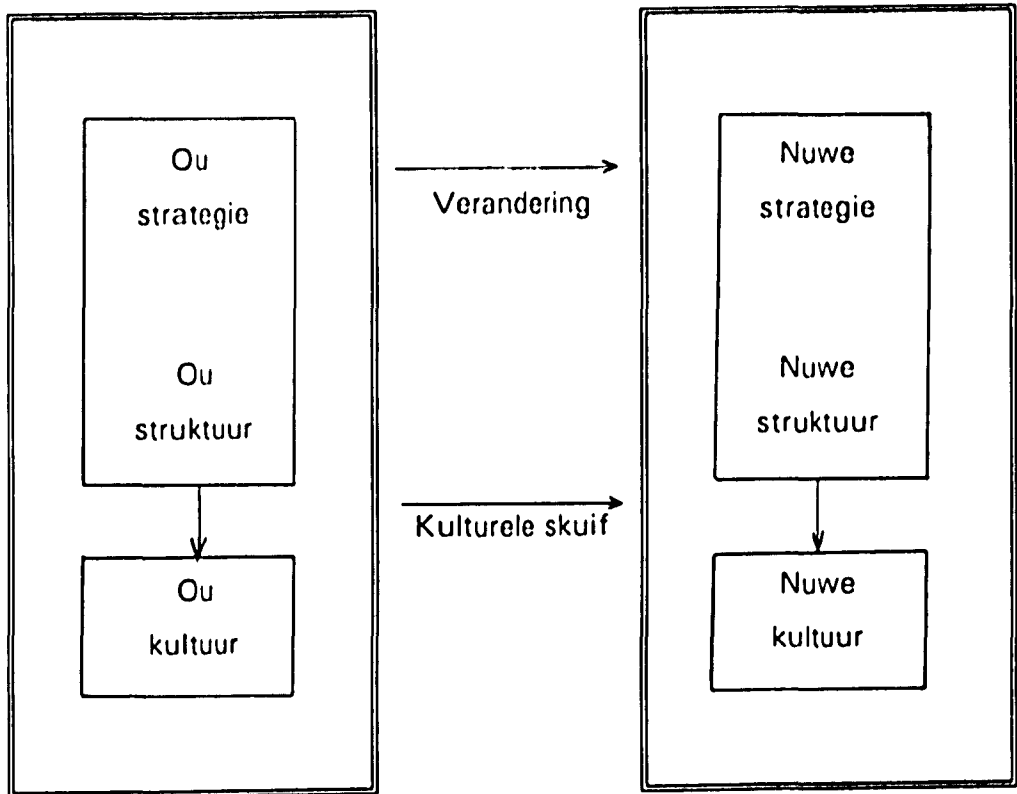
Dit is belangrik vir enige onderneming om nie 'n strategie te implementeer wat strydig is met die kultuur van die onderneming nie. Die volgende stelling word gemaak: "A corporation's culture can be its greatest strength when it is consistent with its strategies. But a culture that prevents a company from meeting competitive threats, or from adapting to changing economic or social environments, can lead to the company's stagnation and ultimate demise." Anon (1992:52).

'n Resultaatgerigte organisasiekultuur sal werknemers aanmoedig om hulle beste te lewer. Dan moet leiers egter visie hê en toegewyd wees aan die nuwe kultuur. Almal moet aan verandering deelneem en die nuwe kultuur aanvaar. Die nodige agting, vertroue en eerlikheid moet tussen individue bestaan om 'n gemeenskaplike kultuur te bewerkstellig.

Figuur 12 gee 'n aanduiding hoe kultuur in 'n onderneming verander kan

word.

FIGUUR 12 : KULTUURVERANDERING



Bron: Sentrachem (1991:27)

Kulturele verandering vereis die identifisering van die huidige kultuur en die verandering daarvan, indien dit nodig is om die strategie uit te voer.

4.4.3 Skepping van ruimte vir innovasie.

Dit is die funksie van die bestuur om bestaande geleenthede ten volle te benut. Een van die grootste geleenthede is die aanwending van innoverende werkers se potensiaal in 'n onderneming. Robbins (1991:543) definieer innovasie as: "The process of taking a creative idea and turning it into a useful product, service, or method of operation." Wanneer bestuurders 'n onderneming wil verander om die instelling meer skeppend te maak, moet

innovasie gestimuleer word.

In dié verband stel Fougere (1991:7) vyf eienskappe van innovasie:

- Die relatiewe voordeel van innovasie is dat dit 'n mededingende voordeel aan ondernemings bied.
- Innovasie pas in by enige onderneming en is ook aanpasbaar by die meeste strukture.
- Innovasie is slegs kompleks vir diegene wat nie daaraan wil deelneem nie.
- Innovasie kan getoets word voordat dit geïmplementeer word.
- Innovasie is en kan duidelik waargeneem word.

Indien bestuurders die vlak van innovasie wil verhoog, kan twee opsies uitgevoer word. Eerstens kan skeppende individue in diens geneem word en, tweedens, kan 'n kultuur ontwikkel word wat elke werkersal ondersteun en aanmoedig om kreatief te wees. Dit is die funksie van bestuurders om individue se skeppingsvermoë te ontwikkel. Dit kan gedoen word deur 'n gunstige klimaat vir kreatiwiteit te skep, De Klerk en Kroon (1991:251):

Die dinkskrum, die gebruik van kontrolelyste en gedwonge verwantskappe en vrye assosiasie kan deur die bestuur aangewend word om ondergeskiktes meer kreatief tydens verandering te laat optree. Hierdie tegnieke wat by kreatiwiteit gebruik word, is veral daarop gerig om die ontwikkeling en keuse van die beste idees te bevorder. Hierdie tegnieke help die individu om sy eie skeppingsvermoë te verbeter, maar die sukses word bepaal deur die individu se inspirasie, geesdrif, intuïsie, deursettingvermoë en motivering. Die belangrikste riglyn is om 'n buigsame, nie-kritiese benadering in elkeen van die tegnieke te volg:

- * Die dinkskrum - Hierdie tegniek voorsien in die behoefte om skeppende of verbeeldingryke oplossings vir probleme te verskaf deur die vermoëns en die idees van 'n verskeidenheid mense saam te snoer.

- * **Kontrolelyste** - Gebruik 'n kontrolelys om te help om veranderinge en verbeteringe aan enige idee of voorwerp aan te bring. Dit sal help om nuwe idees maksimaal te bevorder.
- * **Gedwonge verwantskappe en vrye assosiasie** - Hierdie tegniek bring 'n verband tussen voorwerpe of idees wat oënskynlik niks met mekaar te doen het nie.

4.4.4 Die evaluering van verandering.

Evaluasie is nodig om te bepaal of die tyd en hulpbronne goed benut is sodat soortgelyke veranderinge dalk in ander dele van die onderneming geïmplementeer kan word. Die doelwit van evaluering is nie net om te bepaal of die verandering suksesvol was nie, maar ook om te bepaal of die stappe wat gedoen is om verandering uit te voer, wel sinvol was.

Die mees algemene maatstawwe vir die evaluering van suksesvolle verandering, kan van die volgende wees: produktiwiteitsmeting, gehaltebeheer, kostebeheer, die bestuur van werktevredenheid, personeelomset en winsgewendheid, en moet die koste van verandering in berekening gebring word. Vaste en veranderlike koste, maar ook geleentheidskoste moet ingesluit word. Geleentheidskoste, is die koste van verlore geleenthede waarin die hulpbronne in alternatiewe opsies in plaas van verandering aangewend word. Die meer spesifieke evalueringsmaatstawwe word soos volg vasgestel:

Verandering vind plaas as $(A + B + C) > D$

A = Ontevredenheid met die status quo.

B = 'n Gedeelde visie van die toekoms.

C = Kennis van die proses van verandering.

D = Totale koste (ekonomies en sielkundig).

Dit is laastens nodig om die voordele vir sowel die werkers en die gemeenskap as die finansiële voordele vir die onderneming by die finale evaluering in te sluit. Met inagneming van al die oorwegings kan die bestuur 'n objektiewe raming maak van die koste en doeltreffendheid van verandering.

4.4.5 Die daarstelling van visionêre bestuur.

Een van die fundamentele dryfkragte van bestuurders is om 'n visie te skep. Visionêre bestuur beteken dat 'n saak of onderneming op so 'n manier bestuur word dat welslae daardeur verwesenlik sal word. Visie is nie wensdenkery nie, maar 'n realistiese afleiding met inagneming van die foute van die verlede, veranderings in die gesindhede van mense en al die invloedde (demografies, sosiaal, polities, ekonomies en die fisiese omgewing) wat besluitneming beïnvloed. Kreatiewe energie word in ondernemings vrygelaat sodra leiers 'n visie ontwikkel.

Die doel van visionêre bestuur is dat dit 'n manier bied om 'n nuwe toekoms te skep. Visie help om drome te skep wat tans glad nie bestaan nie. Visie bied ook die vermoë om dinge wat ooglopend niks met mekaar te doen het nie, skeppend saam te groepeer om die ondenkbare tot stand te bring. Dit bied die skepping, vorming en totstandkoming van 'n eie toekoms.

Die daarstelling van 'n visie moet aan die volgende vereistes voldoen:

- * Visie kom van topbestuur en topbestuur moet daarvoor tyd maak.
- * Visie ontstaan deur spanwerk.
- * Visie vereis toewyding.
- * Die visie moet verstaanbaar en kommunikeerbaar wees.
- * Die skepping van 'n visie moet nie bloot berus op die ekstrapolasie van die gebeure uit die verlede nie.
- * Die visie moet los genoeg van die huidige werklikheid wees om regtig iets nuuts totstand te kan bring.

- * Die visie moet sigbaar deel wees van die groter geheel waarin dit tot stand probeer kom.

Die kriteria vir visionêre sukses is dat geslaagde visionêre bestuur nie soseer van metodes of tegnieke afhanklik is nie, maar eerder oor die vermoë beskik om die houding en gesindheid van mense te verander. Daar moet voortdurend strategiese koersaanpassings wees en, laastens, moet die onderneming die hele tyd lewensvatbaar bly tydens die koersaanpassing wat visionêre bestuur gaan vereis.

4.5 FUNDAMENTELE EN KRITIEKE SUKSEFAKTORE VAN 'N VERANDERINGS-BESTUURDER.

Die belangrikheid van sekere fundamentele en kritieke suksesfaktore vir geslaagde veranderingsbestuur kan nie genoeg beklemtoon word nie. Corbitt et al (1991:33) sê: "These factors are critical to the management of the change process." Fundamentele faktore is die basiese faktore wat ten minste teenwoordig moet wees ten einde die verandering te laat slaag.

Die tien kritieke faktore is dié wat teenwoordig moet wees tydens die bestuur van verandering om sukses te verseker. Indien een van die kritieke faktore ontbreek, is die kans vir 'n mislukte implementering baie groot. Die kennis en belangrikheid van die fundamentele en kritieke suksesfaktore vir bestuurders kan nooit oorbeklemtoon word nie. Elke suksesfaktor word vervolgens bespreek.

4.5.1 Fundamentele faktore.

Die vereiste fundamentele faktore vir 'n veranderingsbestuurder om suksesvol te wees word volgens Sentrachem Bepenk (1990:30) gestel as:

* Visionêre leierskap.

Die bestuur moet 'n duidelike visie skep wat aanhoudend aan ondergeskiktes oorgedra moet word.

* Bevorder uitnemendheid.

Bestuurders moet die visie en waardes van die onderneming uitleef, strategieë bepaal en die nodige hulpbronne vir verandering bied.

* Gelykwaardigheid.

Elke werker se taak en talente is nodig om sukses tydens verandering te verseker.

* Bevorder entrepreneurskap by bestuurders.

Die bestuur moet deel in die risiko's en vergoedings van die onderneming. Sodoende sal die bestuur baie meer betrokke wees om enige mate van verandering tot voordeel van die onderneming te implementeer.

Bestuurders moet optree asof hulle eienaars van die onderneming is en nie buitestaanders nie.

* Kwaliteit deur die bestuur van kultuur.

Ten einde 'n kwaliteitprodukt (verandering) daar te stel, moet die bestuur alle aspekte soos waardes, lewensbeskouings, norme en stelsels in die onderneming bestuur.

4.6.2 Kritieke suksesfaktore.

Die kritieke suksesfaktore vir geslaagde verandering is volgens Setrachim Beperk (1990:62) en Corbitt en Norman (1991:33) as volg:

* Die verandering van kultuur.

Indien die kultuur in die onderneming nie geskik is vir die verandering nie,

moet die nodige waardes, visie, lewensbeskouings en stelsels van die mense in die onderneming aangepas word.

* Prestasiemeting.

Alle faktore moet gemeet word, soos kliëntetevredenheid, mense, die vordering indien kultuur verander word, gehalte, die prestasie van die onderneming, en produktiwiteit.

* Vergelyk met toppresterders.

Dit is waar bestuur die produkte, dienste, en praktyke (onder andere verandering) opweeg teen die beste mededingers of leiers in die bedryf.

* Regverdige vergoeding.

Vergoed mense volgens hulle prestasie. Die bestuur moet besef dat toppresterders topvergoeding vir hul pogings verwag. Vergoed ondergeskiktes indien verandering suksesvol is, sodat enige toekomstige verandering met durf deur werkers aangepak sal word.

* Doeltreffende kommunikasie.

Die bestuur moet toesien dat formele en informele kommunikasie op alle vlakke geskied. Corbitt en Norman (1991:33) beklemtoon die stelling as: "Business is communication."

* Bestuur se toewyding.

Suksesvolle implementering en uitvoering van verandering vereis totale bestuurstoewyding wat weer tot die totale toewyding van alle ondergeskiktes moet lei.

* Deelnemende groepe.

'n Groep werkers se pogings is meer doeltreffend as dié van enkele werkers om verandering te implementeer. Die bestuur kan werkers tydens

verandering in groepe laat saamwerk om baie meer doeltreffend te wees as enkele pogings van individue.

* Sosiale verantwoordelikheid.

Deur verandering moet die bestuur toesien dat die betrokke verandering geen gevaar vir die gemeenskap sal inhou nie. So kan die bestuur die ekonomie stimuleer deur werk te skep deur middel van strategiese of strukturele verandering in 'n onderneming.

* Werkverryking en loopbaanontwikkeling.

Die bestuur moet waarde toevoeg aan werkers, plat strukture daarstel wat sowel produktiwiteit as outonomie sal fasiliteer, outonome werkgroepe skep, ontwikkelingsprogramme vir alle werkers tot stand bring, poste roteer, nuwe bestuurders ontwikkel en hulle werkverrigting verbeter.

* Opleidingstrategie.

Die bestuur moet sy opleiding toespits op die behoeftes wat werkers aan opleiding het. 'n Opleidingstrategie moet werkverryking en loopbaanontwikkeling ondersteun.

4.6) SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die rol van die bestuurder tydens verandering van nader beskou. Die belangrikheid van sekere vaardighede en funksies het duidelik na vore gekom, naamlik dat dit essensieel is dat werknemers die korrekte leiding tydens verandering kry. Die sukses van verandering word deur die werknemers in 'n onderneming bepaal en daarom is dit nodig dat die bestuur oor die regte vaardighede beskik om die nodige funksies te verrig.

Dit is die bestuur se taak om die "regte" klimaat vir verandering te skep, te implementeer en in stand te hou. Slegs doeltreffende bestuur sal hieraan

uitvoering gee. Dit vereis dat die bestuur alle struikelblokke op die weg van verandering sal oorkom om sodoende die ondernemingspolitiek te hanteer en om die regte kultuur te skep sodat verandering geïmplementeer kan word.

Die bestuur moet die leiding neem om 'n kultuur van innovasie te vestig sodat werkers aktief aan verandering kan deelneem. Visionêre bestuur sal van hulp wees om verandering suksesvol uit te voer.

Daar is verwys na die fundamentele en kritieke suksesfaktore vir 'n veranderingsbestuurder, sodat die bestuur bewus is van watter faktore kritiek en watter faktore fundamenteel is vir suksesvolle veranderingsbestuur.

Bestuurders wat bewus is van die voordele van verandering, sal verandering bestuur tot voordeel van die onderneming. Verandering bied geleentheid vir groei en ontwikkeling en alternatiewelik sal diegene wat verandering teenstaan aanhoudend daardeur gekonfronteer word.

.....

HOOFSTUK 5:

SAMEVATTING, GEVOLGTREKKING EN AANBEVELINGS.

5.1 INLEIDING.

In hierdie hoofstuk word die inhoud van die studie saamgevat. Die omvang van die literatuurstudie wat gedoen is, word opgesom. 'n Teoretiese onderbou is nodig in die geval van die meeste ondersoekes. Die toets vir die teorie is die toepasbaarheid daarvan in die praktyk. Dit is en bly 'n moeilike en onbekende taak vir die bestuur van enige onderneming om verandering te bestuur.

Vir die doeltreffende bestuur van verandering moet drie noodsaaklike beginsels vooraf geïdentifiseer word, naamlik:

- * 'n Onderneming moet sy stelsels of organisasie verander om meer doeltreffend en suksesvol te wees.
- * Om te oorleef en te groei, is dit nodig dat ondernemings saam met hul omgewings sal verander.
- * Ondernemings sal in die regte rigting verander indien die proses van verandering met die regte vaardighede bestuur word.

Ten spyte van die belangrikheid van die bestuurstaakelement in die bestuur van verandering en die invloed wat dit op die onderneming uitoefen, is gesistematiseerde en geïntegreerde kennis van hierdie studieveld, binne die Suid-Afrikaanse verband, baie skaars. Daar word verder sekere gevolgtrekkings en aanbevelings ten opsigte van die bestuur van verandering gemaak.

5.2 SAMEVATTING.

In die bestek van die skripsie is daar ondersoek ingestel na die omskrywing van die begrip "bestuur van verandering" en daar is op een definisie van Bateman en Zeithaml (1990:725) besluit, naamlik:

"Effective change management requires diagnosing the current state, and implementing the change. Managing change involves communicating a clear image of the future state and creating special organizational arrangements. Managing power relationships by requiring the support of key groups, using leadership skills to generate enthusiasm, and building in stability will help successfully complete the implementation of the change."

Daar is aandag gegee aan die standpunte van verskeie outeurs met betrekking tot die proses van verandering. Die sienswyse van Donnelly, Gibson en Ivancevich (1990:498) was nie as die ideale proses tot verandering beskou nie en is aangevul deur verskeie standpunte van ander outeurs om die proses so volledig en sinvol moontlik te bespreek.

Daar is kortliks aandag gegee aan die soorte veranderings aan die hand van Bateman en Zeithaml (1990:704-714) se beskouing. Fases van verandering is bespreek aan die hand van 'n model van Want (1990:38-41). Struktuurverandering om langtermyn doelwitte te help bereik, is volledig onder die soeklig geplaas.

Ten opsigte van die aspekte rondom die implementering van verandering is gevind dat bestuur enige probleme (soos druk en weerstand teen verandering) uit die weg moet ruim om suksesvolle implementering te verseker. Riglyne, stappe en metodes om verandering te implementeer, is bespreek waarvolgens bestuur kan optree om sukses te verseker.

Deeglike oorweging is gegee aan die rol, take en funksies van die bestuur in die veranderingproses. Sekere aktiwiteite is geïdentifiseer, naamlik:

- Om struikelblokke tot verandering te oorkom.
- Om organisasiepolitiek te bestuur.
- Die verandering van organisasiekultuur te bestuur.
- Die noodsaak van visionêre bestuur, doeltreffende leierskap, ruimte vir innovasie en kreatiwiteit om bestuur van verandering suksesvol te maak.

5.3 GEVOLGTREKKINGS.

Uit die studie kan 'n aantal gevolgtrekkings gemaak word. Hierdie gevolgtrekkings word kortliks soos volg saamgevat:

- * Die bestuur van verandering is gewis nie 'n maklike taak nie en bestuurders is nie altyd bewus van die suksesfaktore in veranderingsbestuur nie. Verandering het gewis die taak van bestuurders baie kompleks gemaak.
- * Die bestuur van verandering moet op 'n wetenskaplike wyse benader word.
- * As die proses van veranderingsbestuur nie in die moderne sakelewe toegepas word nie, sal ondernemings nie op die lang termyn oorleef nie.
- * Die doeltreffende bestuur van verandering vereis sekere bestuursfunksies. Al dié bestuursfunksies is wesenlik met die leierskapsfunksie as die belangrikste.
- * Verandering noodsaak aanpassing. Hoe ondernemings op verandering reageer of die behoefte aan verandering ervaar, sal grootliks van die inisiatief van die bestuur afhang. In 'n wêreld van snelle ontwikkeling sal

die bestuur wat suksesvolle voortbestaan wil verseker, hulle geredelik by verandering in die eksterne en interne omgewing moet aanpas.

* Verandering gaan eerder die reël as die uitsondering wees om doeltreffendheid en produktiwiteit te verhoog.

* As dit nie was vir verandering nie, sou daar geen behoefte aan bestuur gewees het nie.

* Verandering vorm die proses waardeur ondernemings ontwikkel kan word om mededingend in hul onderskeie bedrywe te kan optree.

5.4 AANBEVELINGS.

Die volgende aanbevelings kan uit die studie gemaak word:

- Daar moet in die toekoms meer aandag aan die bestuur van verandering in ondernemings gegee word sodat die voortbestaan van ondernemings in die veranderde sakeomgewings verseker kan word.
- Ondernemings moet pro-aktief optree en die inisiatief neem om te verander om sodoende 'n mededingende voordeel te verkry en te behou.
- Die studieveld van die bestuur van verandering moet nog deeglik nagevors word. Die literatuurstudie moet aangevul word met uitgebreide empiriese navorsing. Sodanige empiriese bevindings sal van hulp wees in die beoordeling van die sukses van veranderingsbestuur. Hierdie empiriese navorsing moet veral toegepas word op Suid-Afrikaanse ondernemings in die snel veranderde sake-omgewings.

.....

BRONNELYS.

ABELL, D.F. 1990. Perspectives for managers: Leadership in the organization at the future. International institute of management development, 1(1): 1-4, January.

ANON. 1986. Facets of change. Organizational dynamics, 2(1): 23, Summer.

ANON. 1992. Cost of culture. Financial executive, 3(1): 42-44. January.

BAIRD, L.S., POST, J.E. & MAHON, J.F. 1991. Management: Functions and responsibilities. New York: Harper E. Row.

BARCZAK, G., SMITH, C. & WILEMON, D. 1987. Managing Large-scale organizational change. Organizational dynamics, 80-90: Autumn.

BATEMAN, T.S. & ZEITHAML, C.P. 1990. Management: Function and strategy. Homewood, Boston: Irwin.

BECKHARD, R. 1969. Organizational development: Strategies and models. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.

BEDEIAN, A.G. 1989. Management. 2de uitg. Chicago: Dryden press.

BENNIS, W.G. 1969. Organization development: It's nature, origins, and prospects. Massachusetts: Addison-Wesley.

BRADFORD, D.L. & COHEN, A.R. 1984. Managing for excellence. New York: John Wiley & Sons.

CARLISLE, H.M. 1982. Management: Concepts, methods and applications. 2de uitg. Chicago: Science research associates inc.

CARNALL, C.A. 1986. Managing strategic change: An intergrated approach. Long range planning, 19(6): 105-115, December.

CARNALL, C.A. & MAXWELL, S. 1986. Management: Principles and policy. Cambridge: ICSA Publishing.

CERTO, S.C. 1992. Modern management. 5de uitg. Boston: Allan and Bacon.

CHAMPION, J.M. & JAMES, J.M. 1989. Critical incidents in management. Illinois: Irwin.

CHARLTON, G. 1992. Leadership: The human race. Kaapstad: Juta Ltd.

CORBITT, G.F. & NORMAN, R.J. 1991. Building a system for the 1990's. Journal of systems management, 10(8): 32-33, October.

DALTON, D.W. & LAWRENCE, P.R. 1970. Organizational change and development. Illinois: Irwin.

DALZIEL, M.M. & SCHOONOVER, S.C. 1988. Changing ways. New York: American management association.

DE KLERK, F.A.J. & KROON, J. 1991. Kreatiwiteit. (In Kroon, J., & Moolman, P.J., red. *Entrepreneurskap*. Potchefstroom: PU vir CHO. (DSP-Publikasies.)

DONNELLY, J.H., GIBSON, J.L. & INANCEVICH, J.M. 1990. Fundamentals of management. 8ste uitg. Illinois: Richard D. Irwin.

FOUGERE, K.T. 1991. The future role of the change agent. Journal of systems management, 13(8): 6-37, November.

- HELLRIEGEL, D. & SLOCUM, J.W. 1986. Management. 4de uitg. Massachusetts: Addison-Wesley.
- KANTER, R.M. 1988. The change masters. London: Unwin Hyman limited.
- KAST, F.E. & ROSENZWEIG, J.E. 1979. Organization and management. A systems approach. Kogakusha: McGraw-Hill.
- KLEINER, B.H. & CORRIGAN, W.A. 1989. Understanding organizational change. Leadership and organizational development journal, 10(3): 72-78, August.
- MANNING, A.D. 1987. Communicating for change. Johannesburg: Juta & Co Ltd.
- MINTZBERG, H. 1979. The structuring of organizations. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- MORGAN, J.S. 1972. Managing change. New York: McGraw-Hill.
- RASHFORD, N.S. & COGHLAN, D. 1989. Phases and levels of organisational change. Journal of managerial psychology, 4(3): 23-28, Winter.
- ROBBINS, S.P. 1991. Management. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- RUE, L.W. & BYARS, L.L. 1992. Management skills and application. Illinois: Irwin.
- SCHEIN, V.E. 1985. Organizational realities: The politics of change. Training and development journal, 3(1): 37-41, February.
- SCOTT, D.C. & JAFFE, D.T. 1988. Survive and thrive in times of change. Training and development journal, 5(2): 68-70, April.

SCULLEY, J. 1990. *Odyssey: Pepsi to apple*. 3de uitg. Glasgow: William Collins Sons & Co.

SENGE, P.M. 1990. The leader's new work: Building learning organizations. Sloan management's review, 1(1): 7-23, Fall.

SENTRACHEMLTD. 1990. *Apollo II: Relationship between culture change and total quality management*. (Released in November 1992; document in possession of the researcher.) (Unpublished.)

WANT, J.H. 1990. The changing face of Japan's workforce. Management review, 1(4): 38-41, November.

WILMOT, R.W. 1987. Change in management and the management of change. Long range planning, 20(6): 23-28, June.

.....