

VERANDERINGSBESTUUR IN 'N WELSYNSORGANISASIE

deur

Jacob Johannes Pienaar

voorgelê ter gedeeltelike vervulling
van die vereistes vir die graad

Magister Diaconologiae
(Maatskaplike Werk-rigting)

aan die

Universiteit van Suid-Afrika

Studieleier: Dr C C Reynolds

November 2001



0001947018

CHANGE MANAGEMENT IN A WELFARE ORGANISATION

by

Jacob Johannes Pienaar

submitted as partial fulfilment
of the requirements for the attainment of the degree

Magister Diaconologiae
(Social Work)

at the

University of South Africa

Study leader: Dr C C Reynolds

November 2001

VERKLARING

Ek verklaar hiermee dat **Veranderingsbestuur in 'n Welsynsorganisasie** my eie werk is en dat ek alle bronne wat ek gebruik of aangehaal het, deur middel van volledige verwysings aangedui en erken het.

Handtekening *J.P. leese*

Datum *10 APRIL 2002*

OPSOMMING

Hierdie studie is onderneem om die invloed van die veranderingsproses op die funksionering van 'n welsynsorganisasie te bepaal. 'n Literatuurstudie en empiriese studie is onderneem. Die navorsing het aangedui dat die redes vir verandering hoofsaaklik ekstern van aard is, dat 'n hoë persentasie respondente nie altyd die noodsaaklikheid of rede vir verandering verstaan nie, en dat die meerderheid die kommunikasieproses en deurgee van inligting nie altyd duidelik beleef nie. Die ondersoek dui verder aan dat die motivering van grondvlak maatskaplike werkers deur die bestuurders nie onderskat moet word nie. Die deurgee van inligting is positief ervaar, maar die werkers sou meer ondersteuning daarvan van die bestuur wou ervaar. Tydens die studie is daar 'n beperkte mate van weerstand gevind. Weerstand by werkers word egter beperk indien hulle ervaar dat hulle deel van die proses is, voorberei word op verandering, sekuriteit nie beïnvloed word nie en hulle oor die nodige redes vir verandering ingelig word.

Sleutelkonsepte:

Bestuur van verandering

Inligting

Kommunikasie

Motivering

Veranderingsproses

Veranderingsbestuursproses

Weerstand teen verandering

SUMMARY

The purpose of this study was to establish the influence of the process of change on the functioning of a welfare organisation. A literature and empirical study was done. Research showed that reasons for change were primarily of an external kind, that a high percentage of respondents not always understand the necessity or reasons for change, and that most of the respondents experienced the communication channels and information not always as open and clear. The research shows that motivation of ground level social workers by managers must under no circumstances be under-estimated. The way in which information was given, was experienced positively, but workers needed more support with it from management. During the research a limited degree of resistance was further found. Resistance experienced by workers became less when they were part of the process, are prepared for change, their security not threatened and the reasons for change are known to them.

Key concepts:

Change management

Information

Communication

Motivation

Process of change

Resistance to change

WAARDERING

Ek wil graag my dank en waardering aan die volgende persone en instansies wat my behulpsaam was met die voltooiing van hierdie studie, betuig.

- ◆ My innige dank aan my Hemelse Vader vir die voorreg my gegun.
- ◆ My studieleier, Dr C C Reynolds, vir leiding, aanmoediging en begrip deurentyd.
- ◆ My eggenote, Lucy, wat dit vir my maklik gemaak en in my geglo het.
- ◆ My jongste kind, Jaco, wat dikwels my aandag en tyd moes ontbeer.
- ◆ My ma, Hildegard, vir haar belangstelling en aanmoediging.
- ◆ Me Yvette Haggard vir die tik van die verhandeling.
- ◆ Die NG Kerk Maatskaplike Dienste vir hul finansiële ondersteuning en samewerking.
- ◆ Die Hugenate Kollege, Wellington, vir hul finansiële ondersteuning.
- ◆ Alle maatskaplike werkers wat as respondente opgetree het.

INHOUDSOPGAWE

Bladsy

HOOFSTUK 1: INLEIDING

1.1	AGTERGROND TOT DIE PROBLEEMSTELLING	1
1.2	PROBLEEMSTELLING	2
1.3	DOELSTELLING VAN DIE ONDERSOEK	3
1.3.1	Doelwitte	3
1.4	DIE NAVORSINGSTERREIN	3
1.5	NAVORSINGSPLAN	4
1.6	DATAVERWERKINGSPROSES	6
1.7	BEPERKINGE IN DIE ONDERSOEK	6
1.8	BEGRIPSOMSKRYWING	7
1.8.1	Bestuurder maatskaplike dienste	7
1.8.2	Grondvlak maatskaplike werkers	7
1.8.3	Ontwikkelingsgerigte maatskaplike werk	7
1.8.4	Paradigmaskuif	7
1.8.5	Sinode	7
1.8.6	Strategiese beplanning	8
1.8.7	Supervisor	8
1.9	AANBIEDING VAN VERHANDELING	8

HOOFSTUK 2: VERANDERINGSBESTUUR IN WELSYNSORGANISASIES: 'N LITERATUURSTUDIE

2.1	INLEIDING	9
2.2	VERANDERINGSBESTUUR	10
2.3	DIE BELANGRIKHEID VAN VERANDERING	11
2.4	DIE VERANDERINGSBESTUURSPROSES	14
2.4.1	Aannames met betrekking tot die veranderingsbestuursproses	16
2.4.2	Vorme van veranderings	17
2.5	VERANDERINGSBESTUUR OP DIE WELSYNSTERREIN	18
2.5.1	Die veranderingsproses binne die NG Kerk Maatskaplike Dienste	20
2.5.2	Die verloop van verandering in 'n organisasie en die NG Kerk Maatskaplike Dienste	22
2.5.3	Die beplanning van die veranderingsproses binne die NG Kerk Maatskaplike Dienste	23
2.6	OORSAAKLIKE FAKTORE TOT VERANDERING	25

2.6.1	Aanleidende faktore	26
2.6.2	Eksterne kragte	26
2.6.3	Interne kragte	29
2.7	WEERSTAND TEEN VERANDERING	29
2.7.1	Redes vir weerstand tot verandering	31
2.7.2	Reaksieverskille op verandering	36
2.7.3	Treur as reaksie op verandering	37
2.7.4	Hantering van weerstand teen verandering	40
2.8	ROLSPELERS IN DIE VERANDERINGSPROSES	42
2.8.1	Die verwagtinge van die bestuurder	44
2.8.2	Die rol van die Bestuurder Maatskaplike Dienste as leier	45
2.8.3	Die rol van die Bestuurder Maatskaplike Dienste as visionis	47
2.8.4	Die rol van die Bestuurder Maatskaplike Dienste as kommunikeerder	49
2.8.5	Die rol van die Bestuurder Maatskaplike Dienste as motiveerder	51
2.8.6	Die rol van 'n eksterne veranderingsagent	51
2.9	SAMEVATTING	52

HOOFSTUK 3: VERWERKING VAN DATA

3.1	INLEIDING	53
3.2	DEMOGRAFIESE PROFIEL	54
3.2.1	Geslag van respondente	54
3.2.2	Huwelikstaat	55
3.2.3	Ouderdom	55
3.2.4	Tydperk in diens van NG Kerk Maatskaplike Dienste	56
3.3	PARADIGMAVERSKUIWING IN WELSYNSORGANISASIES (AANLEIDENDE OORSAKE)	56
3.3.1	Eksterne faktore	56
3.3.2	Aanpas by veranderinge	58
3.4	VERSTAAN VAN NOODSAAK VAN VERANDERING	59
3.4.1	Strategiese beplanning	61
3.4.1.1	Voorstelle tot betrokkenheid	61
3.4.1.2	Voorstelle tot deursigtigheid en deelnemendheid	62
3.5	VOORKEUR WERKSWYSE VAN KOMMUNIKASIE	63
3.5.1	Persoonlike dinamika van grondvlak maatskaplike werkers	64
3.5.2	Belewing van kommunikasieproses	67
3.5.3	Belangrikheid van inligting	68

3.5.4	Bystand aan grondvlak maatskaplike werkers	69
3.5.5	Verband tussen visie en veranderinge	70
3.5.6	Kommunikering van visie	71
3.6	MOTIVERING EN GESINDHEID MET BETREKKING TOT VERANDERING	71
3.6.1	Motivering van maatskaplike werkers	71
3.6.2	Gevoelens ten opsigte van ontwikkelingsgerigte maatskaplikewerkdienslewering	74
3.7	WEERSTAND TEEN DIE VERANDERINGSPROSES	75
3.7.1	Belewenis van weerstand	75
3.7.2	Drastiese veranderinge	77
3.7.3	Ervaring van emosies	78
3.7.4	Vergemakliking van veranderingsproses	79
3.8	SAMEVATTING	81

HOOFSTUK 4: GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

4.1	INLEIDING	82
4.2	BEREIKING VAN DIE DOEL VAN DIE STUDIE	82
4.3	GEVOLGTREKKINGS	82
4.3.1	Demografiese gegewens	83
4.3.2	Verandering in welsynsorganisasies	83
4.3.3	Die noodsaaklikheid van verandering	84
4.3.4	Wyse van kommunikasie	84
4.3.5	Motivering	85
4.3.6	Weerstand teen verandering	86
4.4	AANBEVELING	87

BIBLIOGRAFIE	89
-------------------------------	-----------

BYLAE

Bylaag A

Vraelys

Bylaag B

Navorsingskorrespondensie

LYS VAN FIGURE

		Bladsy
Figuur		
2.1	Veranderingsfases	14
2.2	Driefase-verandering	15
2.3	Paradigmaskuiwe	21
2.4	Swot-analise	24
2.5	Strategiese stappe	25
2.6	Treurkurwe volgens Barger en Kirby (1995)	37
2.7	Treurkurwe volgens Hopson, Scally en Stafford	38

LYS VAN TABELLE

	Bladsy
Tabel	
3.1	Geslag van respondente 54
3.2	Huwelikstaat 55
3.3	Ouderdomsverspreiding van respondente 55
3.4	Diensjare 56
3.5	Faktore 57
3.6	Aanpassing by omstandighede 58
3.7	Verstaan van verandering 59
3.8	Voorkeur werkswyse 63
3.9	Persoonlike dinamika 64
3.10	Belewing van kommunikasieproses 67
3.11	Deurgee van inligting 68
3.12	Bystand aan maatskaplike werkers 69
3.13	Kommunikering van visie 71
3.14	Motivering 72
3.15	Weerstand 75
3.16	Drastiese veranderinge 77
3.17	Emosies 78
3.18	Vergemakliking van veranderingsproses 79

HOOFSTUK 1

INLEIDING

1.1 AGTERGROND TOT DIE PROBLEEMSTELLING

Verandering in een of ander vorm vind voortdurend plaas. John Kennedy het gesê: "Verandering is 'n lewenswet. Diegene wat aan vandag of gister vashou, sal die toekoms nie beleef nie. Elke mens moet kan verander." (Serfontein, 1990:10).

Conner, (1992:8) spreek hom soos volg uit oor verandering: *"Ever increasing change is inevitable and will be the hallmark of our lives. The ability to successfully change has become one of the most important skills needed for personal happiness, the prosperity of organisations and the health of the planet."*

Die ondersoeker het meer as twintig jaar ervaring van verandering in 'n welsynsorganisasie en van die invloed wat dit op die bestuur en personeel het. As lid van die middelbestuurspan en in diens van die NG Kerk Maatskaplike Dienste van die Nederduits Gereformeerde Kerk in Suid-Afrika Wes- en Suid-Kaap, is die ondersoeker deurgaans deel van die veranderingsproses wat tans op die welsynsterrein in Suid-Afrika plaasvind.

Volgens Brevis, Vrba en de Klerk, (1997:48) kom die meeste organisasies onvermydelik te staan voor die feit dat hulle moet verander. Dit kan te wyte wees aan organisasieveranderinge soos nuwe tegnologie of dramatiese veranderinge in die een of ander bedryf wat verskaffers, produsente en mededingers eweseer beïnvloed. Venter in Kroon, (1995:508) verklaar dat die veranderingsproses 'n proses is wat maande, jare of selfs dekades kan duur.

Die politieke verandering/e wat gedurende die negentigerjare met die eerste demokratiese verkiesing in Suid-Afrika 'n hoogtepunt bereik het en wat as 'n vreedsame revolusie bekend staan, het ook verandering op die welsynsterrein te weeg gebring. Die nuwe politieke bestel was die grootste enkele faktor wat verandering geïnisieer het en 'n nuwe visie op die welsynsterrein tot gevolg gehad

het.

Hierdie nuwe visie word vervat in die Witskrif vir Welsyn en word beskryf as 'n stelsel wat gemik is op die ontwikkeling van menslike vermoëns en selfontwikkeling binne 'n sosio-ekonomiese omgewing wat omgee en in staat stel (Staatskoerant, 1999:5).

Die skuif weg van die meer gevestigde Westerse model van maatskaplike werk, waar die individu die sentrale fokus was, na 'n ontwikkelingsgerigte model kan as 'n paradigmaskuif gesien word. Volgens Midgley, (1996:1) het die ontwikkelingsmodel in maatskaplike werk meer aandag in sowel die ontwikkelende as die industriële lande getrek. Die ontwikkelingsmodel bevoordeel sosiale beleid wat bydra tot die dinamiese proses van ontwikkeling.

Volgens Brevis et al, (1997:265) blyk dit dat organisatoriese veranderingspogings lei tot 'n sekere mate van werknemersweerstand. Verandering veroorsaak 'n emosionele reaksie as gevolg van die onsekerheid wat dit bevat. In die beplanning van verandering moet bestuur altyd weerstand teen verandering in berekening bring. Dit kan gedoen word deur die redes waarom mense verandering teenstaan, te verstaan. Persoonlike ondervinding van die proses van verandering asook waarneming van kollegas by eie sowel as ander welsynsorganisasies, bevestig bogenoemde stelling.

Na aanleiding van voorafgaande menings, motiverings en argumente behoort navorsing onderneem te word ten einde grondvlak maatskaplike werkers se menings met betrekking tot die huidige veranderinge op die welsynsterrein te evalueer. 'n Ontleding van dié menings behoort 'n positiewe bydrae te lewer tot die bestuur van die veranderingsproses in 'n welsynsorganisasie deur bestuurders maatskaplike dienste.

1.2 PROBLEEMSTELLING

Organisatoriese verandering word nie altyd positief deur werkers aanvaar nie. Die wyse waarop verandering in 'n welsynsorganisasie bestuur word, sal grootliks bydra hoe grondvlak werkers die veranderinge beleef. Deur 'n beskrywing te gee van hoe verandering in 'n spesifieke organisasie bestuur word, sal bestuurders maatskaplike

dienste (supervisor) bemaagtig kan word om pro-aktief ten opsigte van veranderinge op te tree ten einde negatiewe gevoelens, soos onder andere weerstand, by werkers teen te werk.

1.3 **DOELSTELLING VAN DIE ONDERSOEK**

Die doel van die ondersoek is om 'n beskrywing te gee van die bestuur van verandering by NG Kerk Maatskaplike Dienste.

1.3.1 **Doelwitte**

1.3.1.1 Om deur middel van 'n literatuurstudie die bestuur van verandering te beskryf in terme van

- die begrip veranderingsbestuur
- die belangrikheid van en die proses van veranderingsbestuur
- die veranderingsbestuursproses en die beplanning van die proses binne die NG Kerk Maatskaplike Dienste
- oorsaaklike faktore tot en weerstand teen verandering
- rolspelers betrokke by die veranderingsproses

1.3.1.2 Om 'n opname by grondvlak maatskaplike werkers in diens van die NG Kerk Maatskaplike Dienste (Wes-Kaap) te maak ten einde 'n beskrywing van hulle siening van veranderingsbestuur binne die NG Kerk Maatskaplike Dienste te gee.

1.3.1.3 Om aan die hand van die bevindinge van die opname gevolgtrekkings en aanbevelings aan die NG Kerk Maatskaplike Dienste te maak.

1.4 **DIE NAVORSINGSTERREIN**

Die navorsing is gedoen met grondvlak maatskaplike werkers wat tans in diens van die NG Kerk Maatskaplike Dienste is. Die meeste werkers is werksaam by die NG Kerk Maatskaplike Dienste wat oor die hele Wes- en Suid-Kaapgebied geleë is. Die

teikengroep sluit egter ook die maatskaplike werkers in wat werksaam is by die vier Kinderhuise in genoemde gebied. Die totale teikengroep bestaan uit 66 grondvlak maatskaplike werkers.

1.5 NAVORSINGSPLAN

Met betrekking tot die navorsingsplan word daar aandag gegee aan (i) die navorsingsontwerp, (ii) eenheid van ontleding, (iii) steekproef en opnamestrategie en (iv) data-insameling.

(i) Navorsingsontwerp

Die doel van hierdie verhandeling is om 'n beskrywende studie te doen oor die proses van verandering in 'n welsynsorganisasie. Volgens Mouton en Marais, (1992:46) is die doel van beskrywende navorsing om dit was, is, akkuraat en noukeurig te beskryf. Die studie is beskrywend eerder as verkennend aangesien daar, alhoewel nie by welsynsorganisasies nie, maar tog by ander organisasies baie navorsing gedoen is oor die proses van verandering en die invloed daarvan op grondvlakwerkers (Happer & Berkowitz 1988: 96-97). Die doel van die navorsing was verder om bloot te beskryf wat gebeur, eerder as om te verduidelik of te verklaar waarom iets gebeur (Tutty, Grinnell & Williams in Grinnell 1997: 59-65). Hierdie ondersoek is beskrywend aangesien daar 'n beskrywing gegee word van veranderingsbestuur by 'n welsynsorganisasie asook 'n beskrywing van die siening van grondvlak maatskaplike werkers en hul beleving van die proses van verandering.

(ii) Eenheid van ontleding

Uit literatuur bestudeer kan die navorser individue, groepe, organisasies of groter gemeenskappe identifiseer waar navorsing gedoen kan word. Dit vorm dan die eenheid van ontleding (Happer & Berkowitz 1988:97).

Volgens Babbie en Mouton (1998:88) is dit belangrik vir die navorser om te bepaal wat bestudeer of nagevors word. Vir die doeleindes van hierdie studie is dus gekonsentreer op individuele lede as eenheid van ontleding.

Die eenheid van ontleding is al die maatskaplike werkers wat tans in diens van die NG Kerk Maatskaplike Dienste (Wes-Kaap) is sowel as die maatskaplike werkers van die vier Kinderhuise van die NG Kerk Maatskaplike Dienste.

(iii) **Steekproef en opnamestrategie**

Die steekproefraam was al die maatskaplike werkers in diens van die NG Kerk Maatskaplike Dienste. Volgens Grinnell (1997:237) is die ideaal om inligting by alle potensiële deelnemers, ook genoem respondente, in te samel. In die geval van hierdie studie kon dit wel bereik word. Al die grondvlak maatskaplike werkers is in hierdie studie betrek om so 'n verteenwoordigend moontlike beeld te verkry van hul siening van die proses van verandering. Sodoende kon verder verseker word dat die waarskynlikheid van insluiting van elke element van die navorsingspopulasie bepaal kon word. Toestemming vir die navorsing is verkry van die Direkteur van die NG Kerk Maatskaplike Dienste.

'n Honderd persent opname is beplan en vraelyste is aan 66 maatskaplike werkers in diens van die NG Kerk Maatskaplike Dienste gestuur, waarvan 42 vraelyste terug ontvang is. Dit verteenwoordig 'n respons van 63.6%.

(iv) **Metode van data-insameling**

Die navorser is bewus van die voor- en nadele van 'n vraelys. Ten spyte daarvan is van 'n vraelys gebruik gemaak om data in te samel. Die redes waarom daar op die gebruik van 'n vraelys eerder as 'n onderhoudskedule besluit is, is die volgende:

- Die wyse van die ondersoek. Die ondersoeker was van oordeel dat die inhoud van die ondersoek van so 'n aard was dat die respondente eerder hul mening anoniem en met behulp van 'n vraelys sou wou gee.

- Die maatskaplike werkers wat deel van die ondersoek gevorm het, is geografies ver van mekaar werksaam. Persoonlike onderhoude met elkeen sou, sover dit tyd en finansies aanbetref, nie moontlik gewees het nie.
- Die studiepopulasie was almal geletterd en ten volle daartoe in staat om die vrae in die vraelys te verstaan en sinvol daarop te antwoord (Kumar 1999: 110).
- Navorser het van oop en geslote vrae gebruik gemaak sodat respondente die geleentheid kon kry om hul antwoorde te motiveer.
- Die vraelyste het gehandel oor die demografiese gegewens van die respondente en die proses van verandering in die welsynsorganisasie waar die respondente werksaam is. Die vraelyste is met behulp van die ses bestuurders maatskaplike dienste aan die onderskeie respondente voorsien, wat deur hulself voltooi is en aan die navorser per pos teruggestuur is. Daar is nie van 'n herinneringskennisgewing gebruik gemaak nie aangesien die respondente positief en meestal binne die voorgeskrewe spertyd gereageer het.

1.6 DATAVERWERKINGSPROSES

Alhoewel daar van 'n rekenaar gebruik gemaak kon word, is die gegewens uit die vraelyste per hand met behulp van 'n sakrekenaar verwerk en in tabelle aangebied.

1.7 BEPERKINGE IN DIE ONDERSOEK

In hierdie ondersoek is slegs maatskaplike werkers in diens van die NG Kerk Maatskaplike Dienste betrek. Die gevolgtrekkings en bevindinge van die ondersoek het dus slegs betrekking op dié groep werkers en dit kan nie veralgemeen word na maatskaplike werkers by ander organisasies nie.

1.8 **BEGRIPSOMSKRYWING**

1.8.1 **Bestuurder maatskaplike dienste**

Die Nederduitse Gereformeerde Kerk Maatskaplike Dienste gebruik die term bestuurder maatskaplike dienste vir 'n maatskaplike werker wat op supervisorsvlak funksioneer. Terme wat ander welsynsorganisasies gebruik, is byvoorbeeld areabestuurder, streekverteenvoordiger of programbestuurder.

1.8.2 **Grondvlak maatskaplike werkers**

"Grondvlak maatskaplike werkers" verwys na daardie maatskaplike werkers wat onder die direkte beheer van 'n supervisor, en in die geval van die navorsing, 'n bestuurder maatskaplike dienste, staan en betrokke is by direkte dienslewering aan die kliëntesisteem. Dit is maatskaplike werkers oor wie bestuurders maatskaplike dienste lyngesag het. Wanneer daar in hierdie verhandeling na grondvlak maatskaplike werkers verwys word, dan impliseer die konsep beide manlike en vroulike vorm.

1.8.3 **Ontwikkelingsgerigte maatskaplike werk**

Benadering in die maatskaplike werk wat op primêre vlak fokus op individue as lede van gesinne en huishoudings wat sekere minimum standaarde vereis om in hulle basiese behoeftes te voorsien (Nuwe Woordeboek vir Maatskaplike Werk, 1995:46).

1.8.4 **Paradigmaskuif**

Die term "paradigmaskuif" is uit Grieks ontleem en is 'n wetenskaplike term wat as "model", "teorie", "persepsie", "aannee" of "verwysingsraamwerk" vertaal kan word. Paradigma verwys dus na die wyse hoe 'n persoon na 'n situasie of gebeure kyk. (Joubert, Hendrikse en Genote, 1998:9).

1.8.5 **Sinode**

Gereelde kerkvergadering bestaande uit verteenwoordigers van gemeentes / ringe / streeksinodes en waar sake bespreek word wat nie op plaaslike vlak afgehandel kan word nie.

1.8.6 **Strategiese beplanning**

Strategiese beplanning is gerig op die bepaling van 'n unieke ondernemingsmissie met inagneming van die eksterne omgewing (geleenthede en bedreigings) en die onderneming se vermoë (sterk en swak punte) om 'n strategie te ontwikkel wat sal lei tot die ontginning van die mark met die grootste potensiaal. Besluite moet geneem word oor watter nuwe of bykomende produkte die beste sal pas by die bestaande produktereeks, hoe bestaande aktiwiteite verander moet word om met die veranderende omgewing tred te hou en hoe om verandering en vernuwing in die algemeen in die onderneming deur te voer (Kroon, 1995:136).

1.8.7 **Supervisor**

Maatskaplike werker aan wie gesag gedelegeer is om die professionele dienslewering van maatskaplike werkers te koördineer, te bevorder en te evalueer, deur middel van die proses van supervisie (Nuwe Woordeboek vir Maatskaplike Werk, 1995:63).

1.9 **AANBIEDING VAN VERHANDELING**

Die inhoud van die verhandeling is soos volg in hoofstukke verdeel:

Hoofstuk 1 is inleidend tot die verhandeling en bied 'n algemene oorsig oor die doel en motivering, sowel as oor die terrein en metodologie van die navorsing.

Hoofstuk 2 handel oor die literatuurstudie ten opsigte van veranderingsbestuur in welsynsorganisasies.

In hoofstuk 3 word die versamelde en verwerkte data ten opsigte van die navorsingstudie geïnterpreteer en met die literatuur in verband gebring. Uit die opname is sekere bevindings gemaak.

Hoofstuk 4 bevat gevolgtrekkings en word daar sekere aanbevelings gemaak wat voortspruit uit die gevolgtrekkings. Die bibliografie volg hierna. 'n Voorbeeld van die vraelys en navorsingskorrespondensie word as bylaes aangeheg.

HOOFSTUK 2

VERANDERINGSBESTUUR IN WELSYNSORGANISASIES : 'N LITERATUURSTUDIE

2.1 INLEIDING

Verandering in enige organisasie, insluitend 'n welsynsorganisasie, kan as 'n wesenlike bedreiging beleef word indien die bestuurder maatskaplike dienste en die maatskaplike werkers nie daarop voorbereid is nie (Weinbach, 1998:287). Weinbach, (1998:287) noem verder in hierdie verband dat dit belangrik is dat bestuurders maatskaplike dienste en die bestuurspan die nodige begrip vir verandering sal hê. Begrip vir hoe die personeel daarop sal reageer, en hoe die beplande verandering die beste gefasiliteer en geadministreer sal kan word, is verder noodsaaklik. Daar is spesifieke faktore soos onder andere omgewings-, tegnologiese, politieke en ekonomiese veranderinge wat aanleiding kan gee dat 'n welsynsorganisasie verandering moet ondergaan.

Pansegrouw, (1990:6) beskryf veranderingsbestuur as 'n gevestigde konsep in bestuurspraktyk. Dit verwys onder andere na 'n beplande proses om organisatoriese veranderinge te implementeer. Sekere basiese konsepte kom voor, naamlik karaktertrekke van verandering, fases in die veranderingsproses, hindernisse tot verandering, bestuurders se begrip van verandering, die bestuur van verandering en die reaksie van werknemers op verandering.

Die doel van hierdie hoofstuk is om 'n oorsig te gee van veranderingsbestuur, die belangrikheid van verandering, die veranderingsproses, aspekte van verandering wat deur bestuurders maatskaplike dienste in ag geneem behoort te word, oorsaaklike faktore tot verandering by welsynsorganisasies en die hantering van weerstand tot verandering en rolspelers in die veranderingsproses. Daar sal ook gelet word hoe voorafgenoemde aspekte die NG Kerk Maatskaplike Dienste as welsynsorganisasie raak of geraak het.

2.2 VERANDERINGSBESTUUR

Veranderingsbestuur het veral vroeg in die jare sewentig sy merk in die Verenigde State van Amerika begin maak nadat die land se nywerheidswese 'n betreklik bedaarde voorafgaande vyftig jaar beleef het. Van die konsepte en benaderings het intussen oorgewaai na Suid-Afrika (Mittner, 1994:40). Kolb, (1991:663) verklaar dat wanneer verandering geïnisieer word, dit daarop dui dat iemand in die organisasiesisteen reeds die behoefte aan verandering bepaal het.

Veranderingsbestuur in die breedste sin van die woord is 'n beplande, maar meer dikwels 'n onbeplande reaksie op stimuli in die omgewing. Daar is verskeie faktore soos tegnologiese, ekonomiese, wetlike en arbeidsontwikkelings as bronne van verandering wat ondernemings tot die een of ander optrede dwing. Verandering is nie 'n moderne verskynsel nie, maar wat verandering vandag anders maak, is dat die tempo daarvan dramaties toegeneem het (Venter in Kroon, 1995:507). Fossum, (1989:1) verduidelik dat die tempo van verandering vandag organisasies dwing om hul beleid ten opsigte van die veranderingsprosesse te herevalueer. Aangesien die pas van verandering so toegeneem het, is die bestuur van verandering toenemend deel van elke bestuurder se taak (Kolb, 1991:675). Volgens Werth, (1994:12) bestaan evolusionêre en selfs strategiese verandering nie meer nie. Organisasies beskik nie oor die luukse van 'n beplande en gekontroleerde oorgang van een situasie na 'n ander nie.

In die bestuur van verandering bevind bestuurders maatskaplike dienste hulle in 'n unieke situasie omrede die organisasies moet bly funksioneer gedurende die veranderingsfases. 'n Fabriek kan daardie deel tydelik sluit en sy produksie staak om veranderings aan te bring terwyl 'n welsynsorganisasie nie sy dienslewering kan staak ten einde vir verandering voor te berei met die oog op implementering nie. (Weinbach, 1998:287).

2.3 DIE BELANGRIKHEID VAN VERANDERING

Harvey en Brown, (1996:406) verklaar dat in 'n onvoorspelbare wêreld wat vinnig verander, die organisasies wat oorleef en weners is, dié organisasie is wat oor die vermoë beskik om sy strategie te verander om aan die veranderende omstandighede te voldoen. In verband met die spoed van verandering verklaar Cox, (1998:10) dat verandering tans vinniger plaasvind as ooit tevore. Verder leef mense ook langer en ervaar in hulle leeftyd meer verandering as hul voorouers. Conner, (1992:8) is van mening dat die wêreld so vinnig verander dat verwarring en disfunksie die reël eerder as die uitsondering geword het. Volgens hom is daar ook meer verandering waarmee rekening gehou moet word as ooit tevore. Die volume, momentum en kompleksiteit van verandering neem teen 'n al hoe vinniger tempo toe.

Feinstein, (1985:35) verklaar reeds in die tagtigerjare dat organisasies en ook welsynsorganisasies wat wil oorleef en vooruitgaan, gekonfronteer word met die feit om buigsaam en goed ingelig te wees om sodoende die uitdagings en geleenthede van 'n toenemende onvoorspelbare omgewing te kan hanteer. Dit vereis onder andere dat organisasies oor die vermoë moet beskik om verandering te voorsien en die wil sal toon om grootskaalse verandering aan te bring waar nodig. Terwyl organisasies hul huidige sterk en swak punte analiseer, asook nuwe geleenthede vir groei identifiseer, moet daar by hulle ook 'n begeerte en vermoë tot verandering wees. Die wêreld en die omgewing waarin 'n welsynsorganisasie funksioneer, het onvoorspelbaar geword en verandering vind vinnig plaas. Slegs die organisasie of welsynsorganisasie wat oor die vermoë beskik om strategies te verander, sodat die nuwe uitdagings hanteer kan word, het 'n kans op oorlewing.

Volgens Puth, (1994:125) is organisasies net soos individue voortdurend aan die verandering blootgestel. Dit geskied deur middel van onder meer werknemeromset, nuwe leierskap, ekonomiese probleme, sosio-politieke ontwikkeling en omgewingsbeïnvloeding. Die veranderinge wat aangebring moet word is dikwels belangrik vir die voortbestaan van die organisasie. Martin, (1993:10) noem verder in hierdie verband dat verandering konstant is en die wese daarvan neig om toe te neem, maar dit kan ook radikaal wees en in groot spronge voorkom. Onsekere politieke en ekonomiese omstandighede, onderlinge organisasiekompetisie, die vlak

van regeeringsinmenging, 'n skaarste aan natuurlike en ander hulpbronne, die verskeidenheid kulturele norme en waardestelsels, skep 'n toenemend onbestendige omgewing. De Witt, (1998:34) is van mening dat organisasies moet aanvaar dat fundamentele veranderinge permanent van aard is. Cronje, (1994:248) verklaar dat welsynsorganisasies in die algemeen onlosmaaklik deel is van die politieke, ekonomiese en ander sosiale instellings, en word daarom deur enige verandering in genoemde instellings beïnvloed.

Cronje, (1994:248) noem verder dat vir 'n welsynsorganisasie om sy voortbestaan te verseker, so 'n organisasie en sy werknemers voorbereid moet wees om die eise van verandering in die omgewing te kan hanteer. Personeel sal oor die vermoë moet beskik om verandering te antisipeer, te identifiseer, die inhoud daarvan te bepaal en ook die verandering te bestuur. Die personeel en maatskaplike werkers in die besonder moet self veranderingsagente word om die druk wat 'n vinnig veranderende Suid-Afrika veroorsaak, te kan hanteer.

In dié verband verklaar Botha, (2000:19), ten einde verandering reg te bestuur, dat die bestuurder maatskaplike dienste sensitief moet wees vir moontlike veranderings en ook noodsaaklike veranderings wat sal moet plaasvind, raaksien, nog lank voor ander dit doen. Om verandering suksesvol deur te voer, sal die bestuurder maatskaplike dienste die basiese konsepte van verandering in die organisasie moet begryp. Daar is byvoorbeeld veranderings wat in prosedures aangebring moet word, wat op die wysiging van reëls, regulasies en verhoudings wat die dag tot dag aktiwiteite van die organisasie beïnvloed, afgestem is. Daar is programveranderings wat gerig is op wysigings in die metodes van dienslewering ten einde 'n meer effektiewe diens te verseker om in kliënte se behoeftes te voorsien en om organisasiedoelwitte te bereik. In hierdie verband verwys Weinbach, (1998:287) onder andere na programme wat ontwikkel moet word vir MIV/Vigs-kliënte asook hulpe gesinne, en gesinsgeweld. Sodanige programme kan ook basiese veranderings in 'n welsynsorganisasie te weeg bring wat fokus op fundamentele transformasie in die organisasie se doelstelling en/of struktuur om sodoende moontlik 'n totaal nuwe stel doelwitte daar te stel.

Botha, (2000:19) verwys na Middleman en Rhodes, (1985) se beproefde stappe wat gevolg kan word ten einde verandering te hanteer:

- Personeel, op alle bestuursvlakke in die organisasie, moet aangemoedig word om bestaande operasionele prosedures gereeld te evalueer en te hersien ten einde die probleemareas wat verandering vereis, te identifiseer.
- Die geïdentifiseerde probleemareas moet in nuwe doelwitte vir die organisasie omskep word. Om suksesvol hierin te wees, moet die bruikbare voorstelle van elke ander personeelid oorweeg, en indien van hulle aanvaarbaar is, benut word. Op hierdie wyse word die personeel, selfs dié wat op die laagste vlak opereer, gemotiveer om die verandering te aanvaar en daarmee saam te beweeg.
- Die benadering tot en die veranderinge wat die organisasie te weeg wil bring, moet geselekteer, beplan en geïnisieer word. Hiertydens mag meningsverskille na vore kom, maar dit is positief en moet tot voordeel van die tipe benadering en verandering aangepas word. Hoe meer inligting oor verskillende benaderings en resultate ingewin word, hoe beter dit deurdink en beredeneer word, hoe meer suksesvol sal die verandering wees.
- Die proses en die uitkoms van die verandering moet gereeld gemonitor en geëvalueer word voordat dit as riglyn kan dien vir toekomstige beplanning, strukturering en inisiëring van verandering.

Werknemers word direk geraak deur organisatoriese veranderinge. Daar is dan ook sekere uitkenbare reaksies by werknemers ten opsigte van verandering te bespeur, reaksies soos byvoorbeeld bedreigde selfbelang, gebrek aan vertroue, misverstand (Brevis et al, 1997:265-266).

Fossum, (1989:40) identifiseer vier fases in die veranderingsproses. Dit vind plaas ongeag die vlak, naamlik top-, middel- of grondvlak, waar die verandering besig is om plaas te vind. Die fases is:

- **Ontkenning:**
Dit is die eerste fase waar geglo word dat niks groots besig is om te gebeur nie, of indien dit wél gebeur, sal dit ons nie enigsins beïnvloed nie.
- **Weerstand:**
Ontkenning word gewoonlik gevolg deur weerstand. Weerstand kan verskillende vorme aanneem, van negatiewe ingesteldheid tot uit en uit opponering.
- **Aanvaarding:**
Die derde fase is aanvaarding: In hierdie fase word die verandering aanvaar, en soms selfs verwelkom.
- **Betrokkenheid:**
In hierdie fase neem individue aktief deel aan die veranderingsproses, lewer bydraes en maak voorstelle, inisieer werk op hul eie en sien verandering vir wat dit werklik is.

Skematies kan die veranderingsproses soos volg in Figuur 2.1 voorgestel word:

Figuur 2.1: Veranderingsfases

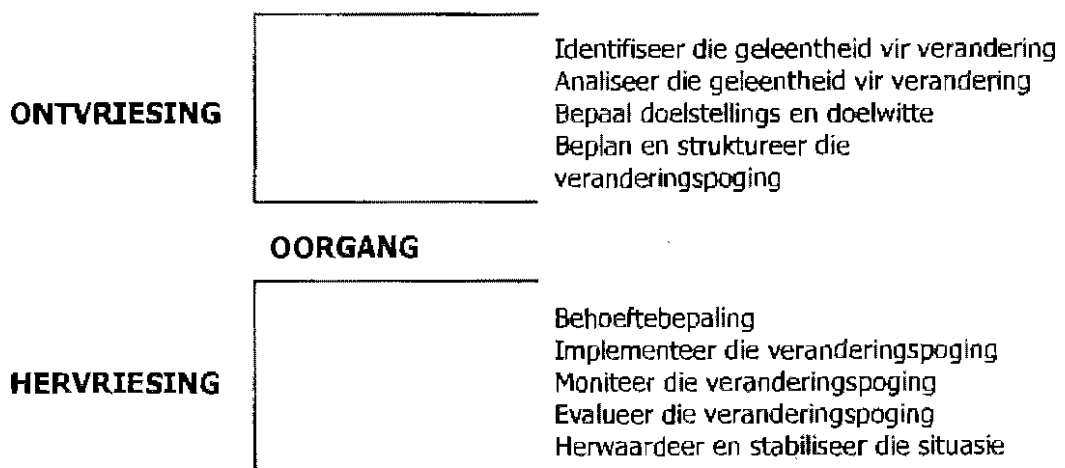
ONTKENNING → WEERSTAND → AANVAARDING → BETROKKENHEID

2.4 DIE VERANDERINGSBESTUURPROSES

Volgens Mittner, (1994:40) is veranderingsbestuur die proses van beweging van 'n organisasie vanaf 'n huidige toestand na 'n verlangde situasie deur die gaping met spesifieke strategiese veranderingsaksies te oorbrug. Kroon, (1995:508) beskryf hierdie drie fases in die proses van verandering as die beweeg vanaf die status quo of huidige situasie na die oorgangsfase tot die verwagte toekomstige situasie.

In die literatuur, sien onder andere Venter in Kroon, (1995:508); Mullins, (1993:665); Schermerhorn, Hunt en Osborn, (1991:496) en Weinbach, (1998:288) word daar veral van die sielkundige Kurt Lewin, (1952) se model gebruik gemaak om die proses van verandering te beskryf. Volgens Lewin, (1952) se model word die veranderingsproses in drie fases verdeel naamlik, 'n **ontvriessingsfase** waarin die onderneming voorberei word vir die noodsaak van verandering omdat aanvaar word dat verandering nie net ingevoer kan word sonder om die mense betrokke daarby, voor te berei nie. Die ontvriessingsfase word opgevolg deur 'n **oorgangsfase** waartydens nuwe prosesse geïmplementeer word. Die derde fase van die proses is die **hervriessingsfase** wat ten doel het om die implementering van die nuwe stelsel te steun. Mullins, (1993:665) beskryf dit skematies soos volg:

Figuur 2.2: Driefase-Verandering



Weinbach, (1998: 288) verklaar dat die veranderingstrategie van die bestuurder 'n groter kans op sukses het indien die volle sirkel van verandering bereik is, naamlik ontvriessing, oorgang (verandering) en hervriessing.

Kettner, Dayley en Nichols, (1985:25) gee die volgende uiteensetting van die stappe in die proses van verandering soos dit deur Lewin, (1952) geformuleer is.

Ontvriessing

Stap 1: Identifisering van die veranderingsgeleentheid

Stap 2: Analisering van die veranderingsgeleentheid

Stap 3: Bepaal doelstellings en doelwitte

Stap 4: Beplan en struktureer die veranderingspoging

Stap 5: Behoeftebepaling

Oorgangsfase

Stap 6: Implementeer die veranderingspoging

Hervriesfase

Stap 7: Moniteer die veranderingspoging

Stap 8: Evalueer die veranderingspoging

Stap 9: Herwaardeer en stabiliseer die situasie

2.4.1 Aannames met betrekking tot die veranderingsbestuursproses

Joubert et al, (1998:11) maak die volgende vyf aannames met betrekking tot die veranderingsproses wat deur bestuurders maatskaplike dienste in gedagte gehou behoort te word.

- Enige veranderingsproses beteken nie slegs om iets nuuts te leer nie, maar ook om iets wat reeds aanwesig en moontlik is, af te leer (eers afleer voor nuwe manier van doen kan aanleer).
- Geen verandering sal plaasvind indien daar nie motivering vir verandering aanwesig is nie.
- Organisasoriese veranderinge soos byvoorbeeld nuwe strukture, prosesse, vergoedingstelsels ensovoorts, vind slegs by individuele lede wat sleutelposse in organisasies beklee, plaas.
- Die meeste volwasse verandering is gerig op houdings, waardes en selfkennis en is inherent pynlik en bedreigend.
- Verandering vind in verskillende stappe plaas en alle stappe moet hanteer word alvorens daar van 'n stabiele verandering sprake kan wees.

2.4.2 Vorme van veranderings

Daar kan drie kategorieë van verandering onderskei word en bestuurders maatskaplike dienste behoort hiervan kennis te neem in die veranderingsbestuursproses, naamlik:

- **Ontwikkelingsverandering:**
Hierdie perspektief veronderstel dat verandering dit ten doel het om wat die onderneming tans doen, so te ontwikkel dat dit net beter gedoen kan word.
- **Oorgangsverandering:**
In teenstelling met ontwikkelingsverandering is die perspektief van organisasieverandering dat verandering stadiger in die onderneming plaasvind en dat stelsels nie verder verbeter kan word nie. Daar is 'n behoefte om veranderende stelsels te vervang met nuwer stelsels, moderne tegnologie of prosesse.
- **Transformerende verandering:**
Dit is die mees dramatiese soort verandering omdat dit nie die mate van beheer wat in die voorafgaande twee perspektiewe veronderstel word, as uitgangspunt aanvaar nie. Hierdie tipe verandering is die bestuur van radikale verandering. Dit veronderstel 'n verandering van visie by bestuur oor aspekte soos waardes, missie, kultuur, leierskap en organisasiekultuur (Venter in Kroon, 1995:509-510). Harvey en Brown, (1996:406) noem dat transformasie in 'n organisasie na daardie drastiese veranderinge verwys waarop die organisasie funksioneer en teenoor sy omgewing reageer (Venter in Kroon, 1995:509).

Dit blyk dat by 'n welsynsorganisasie kom eersgenoemde twee kategorieë die waarskynlikste voor. Gemeenskapsbehoefte en probleme wat in gemeenskappe voorkom, is nie onveranderd nie. Aspekte soos armoede, werkloosheid, migrasie van die bevolking, MIV/Vigs het tot gevolg dat welsynsorganisasies moet herprioritiseer om die uitdagings wat gestel word die hoof te kan bied. Daar is dus sprake van ontwikkelingsverandering. Die kategorie van oorgangsverandering is ook op

welsynsorganisasies van toepassing. Om byvoorbeeld tred te hou met die ontwikkeling op tegnologiese gebied moet welsynsorganisasies finansies, tyd en opleiding beskikbaar stel vir die personeel om op hoogte van verandering te bly.

2.5 VERANDERINGSBESTUUR OP DIE WELSYNSTERREIN

Daar is verskillende eksterne en interne faktore wat veroorsaak dat dit noodsaaklik vir 'n welsynsorganisasie is om te verander. Dit is veral eksterne gebeure en/of faktore wat dit vir bestuur van 'n welsynsorganisasie noodsaaklik maak om nuwe aanpassings te maak. Venter in Kroon, (1995:512) wys daarop dat dit belangrik is dat verandering bestuur moet word, want indien veranderingsdruk op die organisasie geïgnoreer word, sal dit mettertyd na destruktiewe druk verander en die oorlewing van die organisasie in gevaar stel. Organisasies moet nooit in isolasie gesien word nie, maar as 'n deurlopende interaksie met die eksterne omgewing waarbinne dit funksioneer. Hoe meer onstabiel en hoe vinniger die verandering in die eksterne omgewing, hoe groter die invloed en hoe vinniger die aanpassing benodig deur die organisasie (Joubert et al, 1998:4).

Die NG Kerk Maatskaplike Dienste was byvoorbeeld genoodsaak om strategies te verander, as gevolg van eksterne faktore, deurdat daar 'n paradigmaskuif in die regeringswelsynsbeleid gedurende die middel negentigerjare plaasgevind het. Hierdie paradigmaskuif word as "The New Deal" beskryf (Staatskoerant, 1999:5).

Hierdie paradigmaskuif is vervat in die Witskrif vir Welsyn, (1997) waarin die regering hul visie vir 'n nuwe welsynstelsel beskryf as: "'n Stelsel wat gemik is op die ontwikkeling binne 'n sosio-ekonomiese omgewing wat omgee en in staat stel". Die missie van die Witskrif, (1997) is om 'n selfstandige nasie in vennootskap met al die belanghebbendes te dien en te bou deur middel van 'n geïntegreerde maatskaplike welsynstelsel wat sy bestaanspotensiaal maksimiseer en wat billik, volhoubaar, toeganklik, mensgesentreerd en ontwikkelingsgerig is (Staatskoerant, 1999:5). Hierdie nuwe visie en missie van die regering vloei voort uit die behoefte om die dienslewering van welsynsdienste in Suid-Afrika te transformeer.

Hierdie nuwe visie en missie vir 'n nuwe welsynstelsel het ook 'n nuwe benadering in die regering se finansieringsbeleid ten opsigte van welsynsorganisasies ingesluit. In verband met staatsfinansiering van welsynsdienste het die Minister van Welsyn in Augustus 1998 opdrag gegee dat die transformasie van Maatskaplike Welsynsdienste in lyn met die strategiese rigting van die regering se Witskrif vir Welsyn en die transformasie van die Kinder- en Jeugsorgstelsel gebring word. 'n Nuwe finansieringsbeleid word beskou as 'n sleutelement in hierdie proses.

Die finansieringsbeleid vir ontwikkelingsgerigte maatskaplike dienste is op 26 Maart 1999 in die Staatskoerant gepubliseer. In 'n toespraak op 20 Februarie 1999 het die Minister die beleid bekend gestel en onder andere gesê: *"Not only must financing policy and practice be within the new paradigm, but it must be used as a key tool for bringing about transforming itself"*. (Notule Jaarvergadering: NG Kerk Maatskaplike Dienste 3:8-9 Junie 1999). Die nuwe finansieringsbeleid van die regering is een van die mees belangrike beleidsinstrumente vir die fundamentele transformering van beide dienslewering en die finansiering van welsynsorganisasie.

'n Belangrike aspek van dié beleid is dat welsynsdienste aan alle inwoners beskikbaar moet wees. Die doel van die nuwe beleid is om welsynsfinansiering te rasionaliseer, ontvangers van finansiering te bepaal, voordele regverdig te versprei, te verseker dat hulpbronne doeltreffend en effektief benut word en daardeur die verkeerde en ongelykhede van die verlede reg te stel (Staatskoerant, 1999:4).

Die infasering van hierdie beleid sou gedurende April 1999 'n aanvang neem. Die regering se doelwit is dat dit ten volle gedurende die finansiële jaar 2003/2004 in gebruik sal wees (Staatskoerant, 1999:4).

Aangesien die NG Kerk Maatskaplike Dienste en sy diensafdelings soos Tehuise vir Bejaardes, Kinderhuise, Inrigtings vir Gestremdes en Maatskaplike Dienste (Gesinsorg) tot 'n groot mate vir oorlewing van staatsfinansiering afhanklik is, is dit dus voor die handliggend dat bogenoemde verandering in staatsfinansiering 'n effek op die NG Kerk Maatskaplike Dienste en sy diensafdelings sal hê. Interne verandering as gevolg van die verandering in die eksterne omgewing waarbinne die NG Kerk Maatskaplike Dienste funksioneer, was tot dusver onafwendbaar. Uit 'n studie gedoen

deur Wernet en Austin (1991:15-16) by nie-winsgewende organisasies in die Verenigde State van Amerika, is onder andere bevind dat verandering in die finansiële ondersteuningstelsel van die staat, verandering in die programme en die strukture van die organisasies te weeg gebring het.

2.5.1 Die veranderingsproses binne die NG Kerk Maatskaplike Dienste

Met voorafgenoemde in gedagte is dit duidelik dat hierdie faktore 'n direkte invloed op die werksaamhede van die NG Kerk Maatskaplike Dienste het. Die NG Kerk Maatskaplike Dienste probeer om sover moontlik deel van die proses te wees en insette te lewer. Die Sinode beveel in dié verband aan dat die NG Kerk Maatskaplike Dienste versoek word om sover moontlik deel te bly van die transformasieproses van maatskaplike dienslewering in die breë samelewingsverband (Skema van Werksaamhede - Sinode 1995:13). In die lig hiervan het die NG Kerk Maatskaplike Dienste weer oor sy doel en missie binne die konteks van die Witskrif, (1997) besin.

Alhoewel die finale welsynsbeleid nog nie gefinaliseer is nie, is daar tog sekere tendense wat duidelik na vore kom en wat deur die NG Kerk Maatskaplike Dienste (Wes en Suid Kaap) in ag geneem behoort te word, naamlik:

- Alhoewel terapeutiese en statutêre maatskaplike werk nog nodig is, sal maatskaplike werkers voortaan meer ontwikkelingsgerig funksioneer.
- In plaas van 'n bejaardesorgmodel, met die klem op inrigtingsversorging, word 'n nuwe benadering voorgestel. Dit behels dat bejaardes solank as moontlik in die gemeenskap moet bly en dat slegs verswakke bejaardes in Tehuise opgeneem word.
- Beskikbare fondse vir maatskaplike dienste, van die staat, moet herverdeel word om fondse beskikbaar te maak vir agtergeblewe gemeenskappe.
- Dienste moet gemeenskapsgerig wees en nie net op 'n bepaalde gemeenskap fokus nie. Dit noodsaak welsynsorganisasies wat byvoorbeeld slegs aan blankes dienste gelewer het nou om hulle dienste aan alle rassegroepe

beskikbaar te stel.

- Daar moet groter deursigtigheid wees in die bestuur van dienste en die gemeenskap moet daarby betrek word.

Die NG Kerk Maatskaplike Dienste het in die lig hiervan opnuut gekyk na die visie en missie van sy gesinsorgdienste en van sy inrigtingsversorging. Ten opsigte van laasgenoemde dienste is volgende strategiese vrae gevra: **wat** is die aard van dienste wat gelewer behoort te word? **aan wie** word die diens gelewer en **hoekom** word die diens gelewer?

Wat gesinsorgdienste betref, het die teikengroep en werkswyse verander. Die visie en missie word veel wyer gesien as voorheen. Vroeër is slegs op sekere groepe in die gemeenskap gekonsentreer. Tans word ook die agtergeblewe gemeenskappe se probleme aangespreek en op ontwikkelingsgerigte dienste gefokus.

Die volgende agt paradigmaskuiwe in welsynsdienstlewering, behoort deur alle welsynsorganisasies in gedagte gehou te word in hulle bestuur van verandering. Hierdie agt paradigmaskuiwe kan soos volg in Figuur 2.3 weergegee word (verleen uit Staatskoerant, 1999:11).

Figuur 2.3: Paradigmaskuiwe

VAN	NA
Patologie en spesialisfokus	Fokus op ontwikkeling en diensleweringmetodes
Te min menslike en finansiële bronne geallokeer aan en fokus op voorkoming en vroeë intervensiestrategieë	Fokus op voorkoming en vroeë intervensiestrategieë, selfs wanneer dienslewering reeds op kontinuum van versorging en ontwikkeling is (vlak 4)
Dienste meestal op vlak 4, maar het te min hulpbronne en is in die algemeen oneffektief	Minder dienste op vlak 4, maar beter toedeling van fondse en hoogs effektief
Gefragmenteerde dienste oor spesialisareas en verskillende sektore	Geïntegreerde dienste insluitend spesiale ontwikkelingsareas soos MIV/Vigs, gestremtheid en middelafhanklikheid
Bestaansbeveiliging geïsoleerd	Koppeling en waar moontlik integrasie met bestaansbeveiligingskomponente (bv. kombineer kindertoelae met 'n reeks geïntegreerde dienste)

VAN	NA
Ongelykheid	'n Doelbewuste poging om ongelykheid uit te skakel en 'n sterk deurlopende fokus op armoede (alle dienslewering moet armoede aanspreek)
'n Beskouing van residensiële sorg as instuut	Transformasie en herontwerp na eenstopdienste
Dienste wat daarop gerig is om 'n spesifieke patologie / probleemarea aan te spreek	Dienste wat die behoeftes van kinders, jeugdiges, gesinne en/of vroue en ouer persone aanspreek

2.5.2 Die verloop van verandering in 'n organisasie en die NG Kerk Maatskaplike Dienste

Volgens Brevis et al, (1997:267) behoort mense voorberei te word oor toekomstige verandering alvorens dit plaasvind. Die aard sowel as die rede wat die verandering ten grondslag lê, moet na die werknemers gekommunikeer word. Dit kan gedoen word op 'n een tot een basis (individueel), voorleggings aan groepe of deur middel van verslagdoening.

Mittner, (1994:40) noem dat geen verandering in 'n vakuum kan plaasvind nie en dit is belangrik dat werknemers weet **hoe** of die wyse waarop die verandering gaan plaasvind. Dit is daarom belangrik om in die hoe-stadium te kyk na die dinamika binne die organisasie voor en tydens die veranderingsproses. Hierdie dinamika verwys na die belangrikheid wat persepsies, emosies en houdings van werknemers in enige veranderingsproses speel (Mittner, 1994:40). Vermaak, (1990:12) onderskei tussen twee vorme van dinamika wat 'n rol speel in die veranderingsproses naamlik persoonlike en organisatoriese dinamika.

- **Persoonlike dinamika**

Die persoonlike dinamika handel oor die vermoë om jouself te verander, anders te dink en die afbreek van rigiede persepsies.

- **Organisatoriese dinamika**

Volgens Vermaak (1990:12) wat Athos en Pascala aanhaal, bestaan 'n organisasie uit sewe basiese komponente, naamlik die sogenaamde harde veranderlikes van strategie, struktuur en sisteem, en die sogenaamde sagte veranderlikes van personeel, vaardighede, styl en doelwitte. In terme van die

bestuur van verandering word die verhouding tussen hierdie veranderlikes die basiese organisatoriese dinamiek.

Dus behoort die bestuur van die NG Kerk Maatskaplike Dienste in die proses van kommunisering van verandering die persoonlike dinamika van die werknemers sowel as die organisatoriese dinamika binne die NG Kerk Maatskaplike Dienste deeglik in ag te neem.

Om dit te bereik, behoort die personeel van die NG Kerk Maatskaplike Dienste op hoogte gehou te word met die proses van verandering. Verder behoort bestuurders aandag te gee aan die waarom, hoe en wat van verandering. Dit is verder belangrik om te verstaan dat verandering 'n proses is. Daarom moet die kommunisering van inligting op 'n voortdurende basis geskied. Die wyse waarop die NG Kerk Maatskaplike Dienste die verandering kommuniseer, kan geskied deur middel van die hou van streekskonferensies of inligtingsessies waartydens die regering se nuwe visie vir welsynsdienste asook die nuwe finansieringsbeleid aan personeel en beheerrade gekommuniseer word.

2.5.3 Die beplanning van die veranderingsproses binne die NG Kerk Maatskaplike Dienste

Die wyse waarop verandering beplan word, word deur Venter in Kroon, (1995:514) as 'n belangrike komponent van die bestuur van verandering gesien en het te doen met die *strategie* wat die organisasie wil implementeer. Die woord "strategie" word afgelei van die Griekse woord "strategos" wat met "leiding", "generaalskap" en "aanvoering" vertaal kan word. Operasioneel gedefinieer kan strategiese optrede gesien word as die ontwikkeling en deurvoer van 'n organisasie se "meesterplan" vir sukses binne die raamwerk van die huidige en toekomstige vereistes gestel deur die omgewing (Joubert et al, 1998:4).

Volgens Holzhaus, (1992:19) verskaf Pfeiffer, Goodstein en Volan die volgende definisie van strategiese beplanning: "*Strategic planning is the process by which the guiding members of an organisation envision its future and develop the necessary procedures and operations to achieve the future*".

Dit is noodsaaklik dat strategiese beplanning op 'n deurlopende basis, ook op alle afdelings van die NG Kerk Maatskaplike Dienste gedoen word.

Wanneer daar voldoende inligting aangaande die eksterne faktore wat die organisasie beïnvloed en die interne potensiaal (vermoë) van die organisasie ingewin en verwerk is, kan daar oorgegaan word om 'n situasie-ontleding of "SWOT"-analise te doen (Joubert et al, 1998:5).

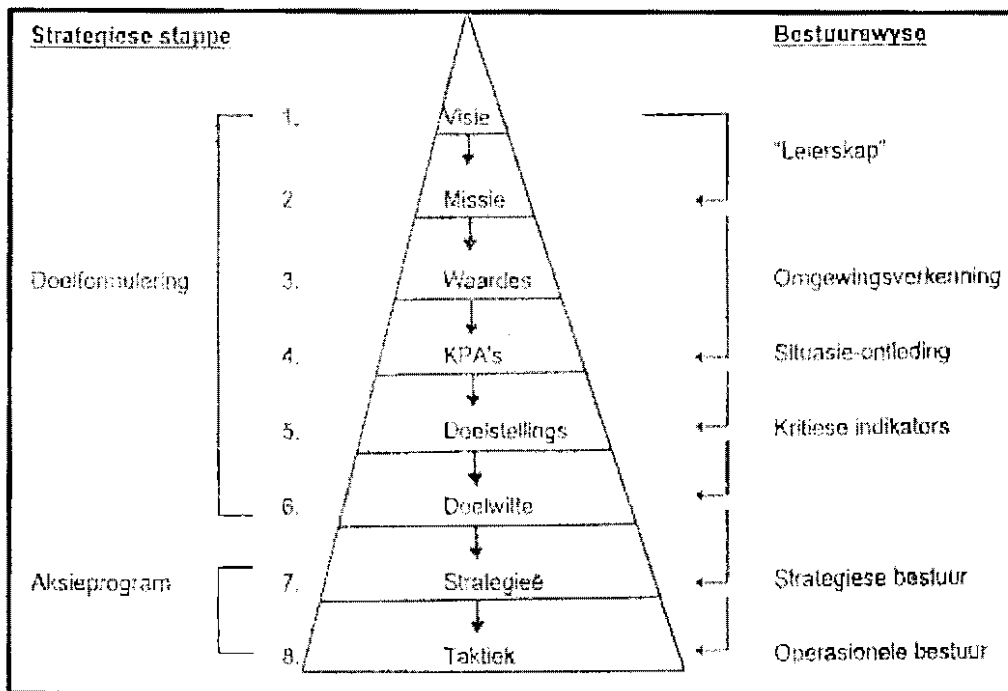
Joubert et al, (1998:5) gee die volgende voorstelling van 'n SWOT-analise.

Figuur 2.4: Swot-Analise

VOORDELE	NADELE
Sterk punte	Swak punte
Voordele wat bestaan en vir toekoms beskerm moet word	Huidige nadele wat oorkom moet word
Geleenthede	Bedreigings
Toekomstige voordele moet benut word. Verandering moet so bestuur word dat geleenthede maksimaal in prestasie omskep word	Toekomstige nadele wat uitgeskakel moet word of waarvan die effek tot die minimum beperk moet word

Die SWOT-analise dien as voorbereiding en bied die insette (onderwerpinligting) wat nodig is vir strategiese beplanning. Daar kan nou bepaal word wat bereik moet word (strategiese resultate) en hoe dit bereik moet word (strategiese program).

Hierna volg die proses van doelformulering en strategieebepaling om te besin oor die rigting waarheen die organisasie op pad is. Die proses dien as die organisasie se reaksie op die inligting verkry uit die verkenning van sy omgewing en situasie-ontleding (SWOT). Skematies sien die proses soos volg daaruit (ontleen uit Joubert et al, 1998:7).

Figuur 2.5: Strategiese Stappe

Uit Figuur 2.5 blyk dat die strategiese stappe van die vasstelling van die visie, missie, waardes, kritiese prestasie area's, doelstellings en doelwitte na die doelformulering van die organisasie verwys en dat die aksieprogram uit strategieë en taktiekformulering bestaan. Ten einde verandering te bestuur behoort welsynsorganisasies en dus ook die NG Kerk Maatskaplike Dienste deur sodanige strategiese beplanningsproses te gaan.

Die eksterne omgewing, veral dan deur middel van die verandering in die staatsfinansieringsbeleid, het die NG Kerk Maatskaplike Dienste, in die besonder en die NG Kerk in die breë, genoodsaak om sekere veranderinge aan te bring ten opsigte van sy dienslewering.

2.6 OORSAAKLIKE FAKTORE TOT VERANDERING

In die bespreking van oorsaaklike faktore word daar aandag gegee aan aanleidende faktore en interne faktore.

2.6.1 **Aanleidende faktore**

Volgens French en Bell, (1994:65) leef ons midde in 'n historiese globale revolusie, fisieke na intellektuele, werktuiglike na prosestechnologie, vervaardigings- na diens- ekonomieë, en van kulturele geheel na groter verskeidenheid. Alvin Toffler in French en Bell, (1994:65) noem dit "die derde golf", om dit van die landbou en industriële revolusies van die vorige eeue te onderskei. Hy verklaar verder dat dit byvoorbeeld alles 'n sosiale revolusie is. Die kwaliteit van die werkende lewe, bedoelende kwaliteitprodukte, dienste en werk opsigself, het 'n wêreldwye strewe geword. Dit het ook die oorhoofse begrip vir enige tipe veranderingsprogram geword, van kwaliteitsirkels, organisasie ontwikkeling, statistiese kwaliteitskontrole, sosio-etniese ontwerpsisteme tot kulturele transformasie.

Verandering in 'n organisasie kan aan baie faktore toegeskryf word. Bestuur moet te alle tye sensitief wees vir moontlike verandering en moet verstaan dat verandering kan voortspruit vanuit eksterne of interne kragte wat eie is aan die betrokke organisasie (Brevis et al, 1997:248).

2.6.2 **Eksterne kragte**

Druk vanuit die eksterne omgewing van 'n organisasie weerspieël dikwels verandering op terreine, soos die politieke en ekonomiese omgewing waarbinne die organisasie funksioneer asook tegnologiese ontwikkeling, bevolkingsgroei en die verstedelikkingsproses, internasionale handelsbetrekkinge, veranderinge in verbruikersgedrag en voorkeure, vakbondbedrywigheid en vele meer. Die eksterne kragte soos genoem, wat veranderinge te weeg kan bring, moet gestel word teenoor die interne kragte binne 'n organisasie wat gewoonlik teruggevoer kan word na prosesse en mense. Wat ook al die oorsaak, daar moet vir verandering beplan word (Brevis et al, 1997:248-249). Mullins, (1993:666-667) voeg hierby die volgende kragte wat verandering meebring en wat die status quo van die welsynstelsel in Suid-Afrika bedreig, naamlik politieke magte, agteruitgaan van hulpbronne, behoeftes van spesifieke bevolkingsgroepe, veranderende aard van die werkmag, 'n behoefte vir toerekenbaarheid en deursigtigheid asook 'n kennisontploffing.

Op politieke terrein het daar die afgelope aantal jare groot veranderinge plaasgevind. Voorheen benadeelde gemeenskappe ontvang tans meer aandag om die verkeerdhede van die verlede reg te stel. Klem word sodoende op die armstes van die armes geplaas en om hulle met ontwikkelingsprogramme te help.

Sosiale en maatskaplike vraagstukke en die veranderende waardesisteem van die samelewing soos byvoorbeeld armoede, gesinsverbrokkeling, MIV/Vigs, misdaad, gebrek aan effektiewe behuising vir baie mense het 'n vernietigende uitwerking op individue, gesinne en gemeenskappe. Dit plaas groot druk op welsynsorganisasies om genoemde probleme te probeer aanspreek.

Alhoewel die behoefte aan hulp enersyds al hoe groter word, is die tendens andersyds dat die hulpbronne agteruitgaan. Redes hiervoor kan onder andere wees weens verswakkende ekonomiese omstandighede, swak groeivermoë van die ekonomie, korrupsie - veral deur amptenare van staatsdepartemente (geld wat begroot is vir armoedeverligting bereik nie die armes nie), en krimpende staatssubsidies. Ingrypende arbeidswetgewing wat werknemers in 'n posisie plaas waaraan werkgewers ook op die welsynsterrein moeilik aan kan voldoen, het ook 'n negatiewe uitwerking op baie welsynsorganisasies.

De Witt, (1998:34) verklaar dat die makro Suid-Afrikaanse omgewing 'n belangrike rol in enige plaaslike organisasie speel. Geen welsynsorganisasie funksioneer op 'n eiland nie. Die makro Suid-Afrikaanse omgewing en wat besig is om plaas te vind, beïnvloed dus enige welsynsorganisasie direk.

Van Dyk, (1998:10) beklemtoon dat die grootste verandering van alles waarskynlik is dat in die afgelope veertig jaar doelgerigte veranderinge, beide tegnologies en sosiaal, opsigself 'n georganiseerde dissipline geword het, wat beide geleer en oorgedra kan word. Vermeulen, (1986:64) is oortuig dat enige organisasie op 'n deurlopende en beplande wyse die eksterne omgewing voortdurend moet monitor.

Joubert et al, (1998:3) fokus op die volgende aantal belangrike eksterne veranderinge wat individue en organisasies noodsaak om te verander:

- **Internasionale gebeure** soos rampe, oorloë en ekonomiese tendense.
- **Politieke beleid en wetgewing** het dikwels 'n direkte en indirekte invloed. Wysigings aan belastings en arbeidswetgewing is bekende voorbeelde.
- **Ekonomiese tendense** soos inflasie, wisselkoerse, rentekoerse en werkloosheid is faktore wat daagliks tot verandering lei.
- **Tegnologiese vooruitgang** bied byna elke dag nuwe geleenthede en lei tot afskaffing van gevestigde werkswyses en gewoontes.
- **Kliëntevereistes en mededingers** vereis groot aanpasbaarheid om te verseker dat organisasies oorleef en hul doelwitte bereik.
- **Die beskikbaarheid van grondstowwe en bronne** lei dikwels tot kreatiewe alternatiewe prosesse en produkte.
- **Sosiale en maatskaplike vraagstukke** en die veranderende waardesisteem van die samelewing bied nuwe uitdagings (armoede, gesinsverbrotting, misdaad ensovoorts), wat verandering vereis.

Aangesien daar letterlik tientalle eksterne omgewingsveranderlikes is wat 'n impak op 'n onderneming se sukses mag hê, sal dit nutteloos wees om 'n dieptestudie van alle moontlike invloede te loods. Eksterne omgewingsfaktore kan egter met behulp van sekere kriteria geklassifiseer word om te bepaal watter faktore se waarskynlikheid die grootste is om in 'n bepaalde tidsperiode 'n definitiewe uitwerking op die werkzaamheid van 'n onderneming te hê (Vermeulen, 1986:64).

Een van die faktore wat as 'n goeie voorbeeld dien vir verandering in 'n welsynsorganisasie, is die nuwe arbeidswetgewing en die belangrikheid van die vakbondwese in Suid-Afrika. Baie van die werknemers van welsynsorganisasies, veral diegene werksaam in inrigtings, behoort aan vakbonde. Dit het baie druk geplaas op die bestuur van die inrigtings en in sekere gevalle aanleiding tot baie probleme by welsynsorganisasies gegee. Om dit teen te werk, is onlangs 'n

Welsynswerkgewersvereniging (WWV) gestig.

Alle welsynsorganisasies kan daarby affilieer en sodoende hulp en bystand kry in die hele hantering van arbeidsaangeleenthede (NG Kerk Maatskaplike Dienste skrywe 2.2.2000)

2.6.3 **Interne kragte**

Interne kragte spruit dikwels uit besluite wat die manier waarop 'n organisasie sy doelwitte bereik, verander. Aspekte wat verandering veroorsaak, is onder andere besluitneming, kommunikasie en interpersoonlike verhoudinge. Verandering in enigeen van hierdie aspekte stel dikwels kragte daar wat verandering in die organisasie as geheel veroorsaak (Brevis et al, 1997:262).

Organisasies kan gesien word as 'n reeks stelsels wat interafhanklik en interaktief funksioneer. Gebeure binne een stelsel het dan dikwels ook 'n invloed op ander stelsels (Joubert et al, 1998:3).

2.7 **WEERSTAND TEEN VERANDERING**

In voorafgaande is gelet op die rol van veranderinge en die effek wat dit op welsynsorganisasies het. Hierdie veranderinge kan tot moontlike weerstand by veral grondvlakwerkers lei.

Die veranderende welsynsbeleid met groter klem op die gemeenskapsgerigte benadering en die eise wat dit aan grondvlak werkers stel, sou waarskynlik tot 'n mate van weerstand by hul aanleiding gegee het. In dié verband verklaar Weinbach, (1998: 289) dat feitlik alle verandering 'n mate van weerstand by ten minste sekere personeellede tot gevolg het. Daar is altyd magte wat verandering teweeg wil bring, teenoor magte wat verandering teenwerk. Spanning ontstaan teenoor hierdie twee opponerende magte en dit veroorsaak dat verandering nie maklik plaasvind nie. Weinbach, (1998: 289) en Schermerhorn et al, (1991: 500) is van mening dat weerstand oorkom moet word alvorens verandering kan plaasvind.

In die beplanning van verandering moet die bestuur van 'n welsynsorganisasie altyd hierdie weerstand teen verandering in berekening bring. Dit kan gedoen word deur ook van die redes waarom mense verandering teenstaan en soos deur Brevis et al, (1997:265) verduidelik, kennis te neem.

Die meeste organisatoriese veranderingspogings lei tot 'n sekere mate van werknemersweerstand. Verandering veroorsaak 'n emosionele reaksie as gevolg van die onsekerheid wat dit inhou. In hierdie verband verklaar Barger en Kirby, (1995:71) dat hoe noodsaaklik die nuwe programme ook al is, of hoe helder die toekomstige visie mag wees, die eerste impak van organisatoriese verandering op mense 'n gevoel van verlies is. Dit is moeilik en van kritiese belang dat selfs "goeie" verandering 'n gevoel van verlies bevat.

As bestuurders maatskaplike dienste 'n geheelbeeld van die organisasie se beleid en werksaamhede ontwikkel het, sal hulle in staat wees om die kragte en prosesse van verandering te benut om die kwaliteit en kwantiteit van dienslewering te verbeter. Dit is noodsaaklik dat verandering plaasvind, maar dit kan alleen geskied as dit wat verander moet word, reg verstaan word en die bestuurder altyd in gedagte hou dat weerstand teen verandering ook moontlik na vore mag kom, en hy gewillig is om dit te hanteer (Botha, 2000:18).

Bestuurders maatskaplike dienste moet verandering verstaan en positief daartoe verbind wees om dit te kan beheer en daarvolgens te kan beplan en te werk. Hulle moet gewillig wees om gevestigde verhoudings te verander, oop wees vir nuwe werksgebiede wat mag ontwikkel, gewillig wees om in 'n veranderde en veranderende omgewing te opereer, om nuwe bronne te benut of selfs te ontgin as die verandering dit noodsaak. 'n Strategie met betrekking tot verandering moet beplan word anders sal nie die supervisors of bestuur van die organisasie daartoe verbind wees nie (Botha, 2000:18).

Hiermee saam verklaar Wolmarans, (1995:22) dat dit belangrik is om mense se normale reaksie op verandering te verstaan. Verandering impliseer 'n sekere mate van verlies. Daarom gaan mense normaalweg deur fases soortgelyk aan dié van terminale siekte. Sy identifiseer vier redes waarom mense weerstand teen

verandering ervaar.

2.7.1 Redes vir weerstand tot verandering

- **Gebrek aan duidelikheid:**
Onsekerheid is die gevolg van verandering wat mense nie verstaan nie en dit lei weer tot weerstand teen die beoogde verandering.
- **Verdraaide inligting:**
Inligting oor die beoogde verandering kan verkeerd geïnterpreteer of verdraai word. Dit lei daartoe dat gebrekkige of onduidelike inligting ontvang word.
- **Vlakke van samewerking:**
Hoe minder mense betrokke is by die besluite rakende verandering, hoe groter sal die weerstand teen verandering wees.
- **Spoed van verandering:**
Hoe vinniger die verandering plaasvind, hoe groter sal die weerstand wees.

Freedman, (1998:253) is van oordeel dat verandering en onsekerheid in 'n groot mate tot ontkenninggedrag by mense lei.

Brevis et al, (1997:265-266) onderskei die volgende redes vir weerstand teen verandering:

- **Bedreigde selfbelang:**
Mense is geneig om meer oor hul eie belange bekommerd te wees as oor dié van die organisasie. Hulle is byvoorbeeld bekommerd dat hulle hul werk sal verloor in die uiterste geval as gevolg van verandering in die organisasie.
- **Gebrek aan selfvertroue en misverstand:**
Indien werknemers nie vertroue in die bestuur het nie, sal hulle nie verandering ondersteun nie, al sou die verandering voordele vir hulle inhou. Brits-Scheepers, (1995:18) verwys hierna as 'n onwilligheid om die liggaam,

verstand en emosies te oefen, gekoppel aan 'n vrees om te misluk in 'n nuwe of veranderende situasie of nuwe uitdagings.

- **Verskillende waardebepalings en persepsies:**

Evaluasie van die koste en voordele van beplande veranderinge hang af van wat individue dink verandering vir hulleself of die organisasie inhou. Werknemers beskik dikwels nie oor genoegsame inligting om 'n goeie besluit te neem nie.

- **Gebrek aan verdraagsaamheid teenoor verandering:**

Mense het weerstand teen verandering omdat hulle bevrees is hulle nie oor die vermoë beskik om nuwe vaardighede wat met verandering gepaard gaan, aan te leer nie.

- **Traagheid:**

Sekere mense verkies die ou manier van doen.

- **Tydsberekening:**

Verandering word teengestaan as gevolg van swak tydsberekening. Mense reageer gewoonlik negatief op verandering indien dit onverwags is.

- **Groepsdruk:**

Werkgroepe het dikwels weerstand teen nuwe idees as gevolg van negatiewe gevoelens teenoor die bestuur.

Booyesen en Beaty, (1997:11) en Mullins, (1993:668-669) identifiseer verskeie redes waarom individue en organisasies weerstand teen verandering het. Genoemde skrywers se sieninge word soos volg uiteengesit:

- **Geselekteerde persepsies:**

Mense interpreteer inligting op 'n unieke wyse wat aanleiding gee tot geselekteerde persepsies. Dit kan lei tot 'n eensydige siening van 'n spesifieke situasie.

- **Gewoontes:**
Mense het die geneigdheid om op 'n gevestigde en vasgestelde wyse op situasies te reageer. Werkers beleef dat hulle gedwing word om ou gewoontes te laat vaar.
- **Gevoelens van ongemak of verlies van vryheid:**
Indien verandering gesien word as iets wat waarskynlik ongemak tot gevolg sal hê of die lewe moeilik sal maak, vryheid sal beperk, sal lei tot groter kontrole, kan weerstand teen verandering verwag word. Werkers beleef dat hulle eie belange bedreig word.
- **Sekuriteit in die verlede:**
Daar is by sekere mense 'n geneigdheid om 'n gevoel van veiligheid in die verlede te ervaar. In tye van frustrasie of moeilikheid mag mense na die verlede laat terug verlang - die terugverlang na die "goeie ou dae".
- **Vrees vir die onbekende:**
Vrees vir die onbekende, gekoppel aan ontkenning en gebrek aan kennis, Brits-Scheepers, (1995:18). Verandering wat mense met die onbekende konfronteer, is geneig om angstigheid te veroorsaak. Baie belangrike veranderinge in 'n werksituasie veroorsaak 'n mate van angs by werknemers.
- **Behoud van stabiliteit:**
Veral groot organisasies gee baie aandag aan die handhawing van stabiliteit. Om dit te verseker is aspekte soos strukture, werksverdeling en definisies van taakomsrywings en verantwoordelikhede, vasgestelde reëls, prosedures en metodes van werk alles aspekte wat weerstand teen verandering tot gevolg kan hê. 'n Mens se inherente geneigdheid om na stabiliteit en homogeniteit te streef. (Brits-Scheepers 1995:18)
- **Bedreigings vir mag of invloed:**
Verandering kan sekere mense of groepe in 'n organisasie se gevoel van mag bedreig.

Volgens Barger en Kirby, (1995:73-78) ervaar mense gevoelens van verlies tydens organisatoriese veranderings. Voorbeelde hiervan is die volgende:

- **Verlies aan bekende omgewing en mense:**
Daar moet met nuwe mense saamgewerk word, die kantoor waar gewerk word, verander. Dit blyk op die oog af nie so 'n groot saak te wees nie, tog is daar maniere van doen en vir mense om by aan te pas.
- **Verlies aan eienaarskap:**
Die werknemer aanvaar sy/haar werk as eienaar daarvan. Verandering kan hierdie eienaarskap bedreig.
- **Verlies aan struktuur en duidelikheid:**
In die verlede is organisasies so gestruktureer dat werknemers se take en reëls duidelik was. Organisatoriese verandering ondermyn hierdie duidelike struktuur.
- **Verlies aan 'n verwagte toekoms.**
In die verlede was die pad na bevordering in die organisasie duidelik. Werkgewers het geweet wat om te doen om byvoorbeeld 'n verhoging te kry. Dit het verander aangesien bevorderingsgeleenthede beperk is.
- **Verlies aan betekenis en rigting:**
Die werksetiek het verander. Die betekenis van die werk word vandag geskei van die werk self. Die werk het onpersoonlik geword as gevolg van gedurige hergroepering en samevoeging van organisasies.
- **Verlies aan beheer en voorspelbaarheid:**
In die verlede was daar meer duidelikheid oor wat 'n werknemer se werk behels en wie in beheer is.
- **Verlies aan mag en invloed:**
Met verandering het die gevoel van mag en invloed by baie werknemers wat hulle in hul werk ervaar het, verdwyn.

- **Verlies aan netwerke en hulpbronne:**
Werknemers bou met jare baie kontakte op. Hulle weet wie om te kontak en hoe die werk op die mees effektiewe wyse gedoen moet word. Met verandering word hierdie werkswyse onderbreek en lei dit tot frustrasie.
- **Verlies aan kennis en deskundigheid in die nuwe situasie:**
Met verandering word van werknemers verwag om nuwe maniere van werk aan te leer. In die vorige bedeling het hulle geweet wat om te doen, maar in die nuwe bedeling word hulle gefrustreerd en ervaar 'n gebrek aan werksatisfaksie.
- **Verlies aan sekuriteit en selfvertroue:**
Alles het onseker geword. In die verlede het almal geweet wat om volgende te verwag in hulle werkplek.

Laastens word daar gelet op Venter in Kroon, (1995:515-516) se onderskeid tussen vier soorte veranderingshindernisse as redes vir weerstand teen verandering:

- **Toekomsfobie:**
Die toekoms word gevrees en alle verwagte ontwikkelings word in 'n negatiewe perspektief waargeneem.
- **Paradigmaverlamming:**
Paradigmaverlamming veroorsaak dat mense nie kan begryp dat dinge nie meer soos in die verlede kan voortgaan nie.
- **Inligtingsmanie:**
Sekere mense verlang te veel inligting en kan as inligtingsmaniake beskryf word.
- **Omgekeerde paranoia:**
In teenstelling met paranoia wat beskryf word as vervolgingswaansin, volg iemand met omgekeerde paranoia ander blindelings.

Uit voorafgenoemde redes kan die volgende samevatting van die belangrikste redes gegee word waarom grondvlak werkers weerstand teen verandering in die organisasie toon:

Dikwels word beperkte inligting oor die aard en doel van verandering aan grondvlak werkers deurgegee. As gevolg hiervan voel hulle bedreig en verkies om eerder voort te werk op die "ou manier". Aangesien die beoogde veranderinge nie duidelik aan die grondvlak werkers gekommunikeer word nie, is hulle dikwels bang vir die onbekende en toon dan weerstand teen dit wat moet verander. In die aanvaarding of nie-aanvaarding van die verandering beleef die werkers in elk geval 'n verlies aan verskeie aspekte in hul werksituasie. Werkers is ook huiwerig om 'n paradigmaterskuif ten opsigte van hulle werk te maak, ook as gevolg van die onsekerhede wat die toekoms inhou. Net soos te min inligting kan soek na te veel inligting 'n bydraende faktor tot weerstand teen verandering te wees.

2.7.2 Reaksieverskille op verandering

Evans, (1993:221) is van mening dat nie elke individu dieselfde op verandering reageer nie. Sekere werknemers floreer volgens die skrywer op verandering, selfs op kort kennisgewing, en put genot daaruit. Dit kan egter aanvaar word dat waar verandering ter sprake is, die meeste mense afkeurend sal reageer op een of ander wyse. Sulke reaksies moet in berekening gebring word veral in gevalle van onbeplande of swak beplande verandering.

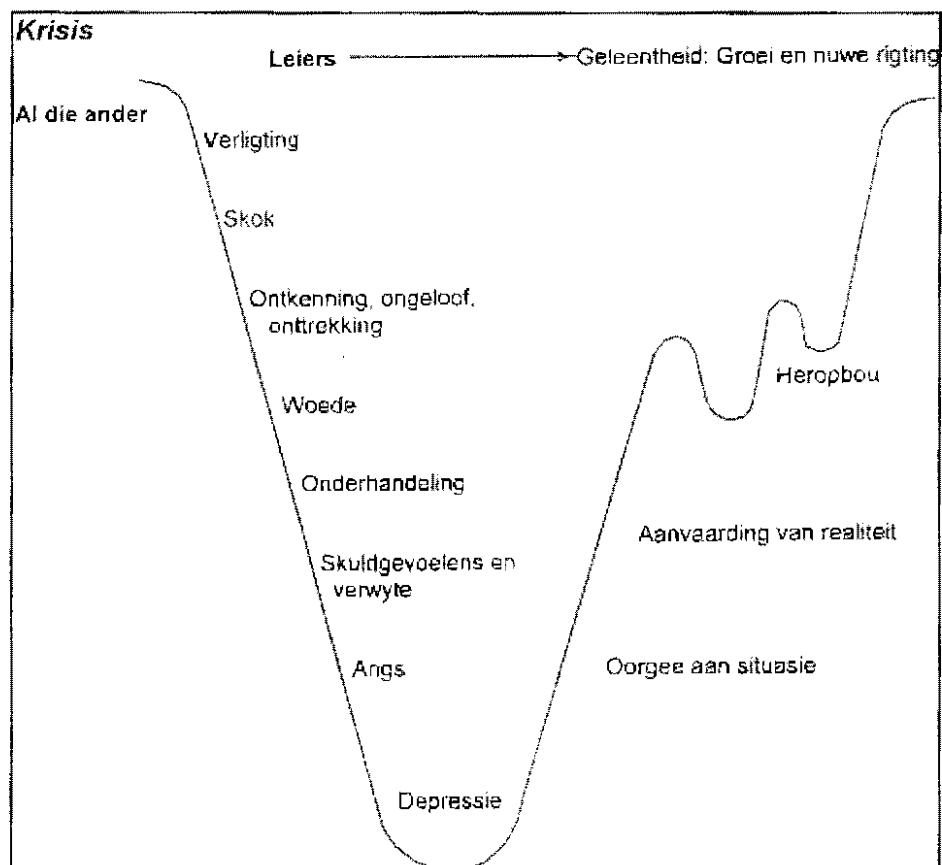
In aansluiting by Evans het Kroon, (1992:17) in 'n studie van werknemersreaksie op verandering bevind dat mense op verskillende organisatoriese posvlakke verskillend op verandering reageer. Die reaksies bevat beide negatiewe en positiewe gedrag. Nie alle werknemers en dus ook werknemers op grondvlak reageer dieselfde op verandering nie. Daar is verder bevind dat die grootste weerstand op die laagste organisatoriese vlakke voorkom. Puth, (1994:129) wys verder daarop dat grondvlakwerkers tekens van verwardheid, aggressie en onttrekking toon as reaksie op verandering of voorgestelde verandering. Daarteenoor is bevind dat positiewe reaksie van die leiers en senior bestuur ervaar word, met die middelbestuursvlak personeel wat 'n meer neutrale reaksie getoon het.

Volgens Brits-Scheepers, (1995:18) is tydens 'n studie onder staatsamptenare in Suid-Afrika bevind dat die impak van verandering afhang van die vlakke van implementering en die relevante tydskale. Hoe nader die verandering aan die individu, hoe sterker is die persepsie van die impak, is bevind.

2.7.3 Treur as reaksie op verandering

Barger en Kirby, (1995:77-78) stel dit dat om te treur, een van die natuurlike menslike reaksies op verlies is. Figuur 2.6 gee 'n skematiese voorstelling van die treurkurwe:

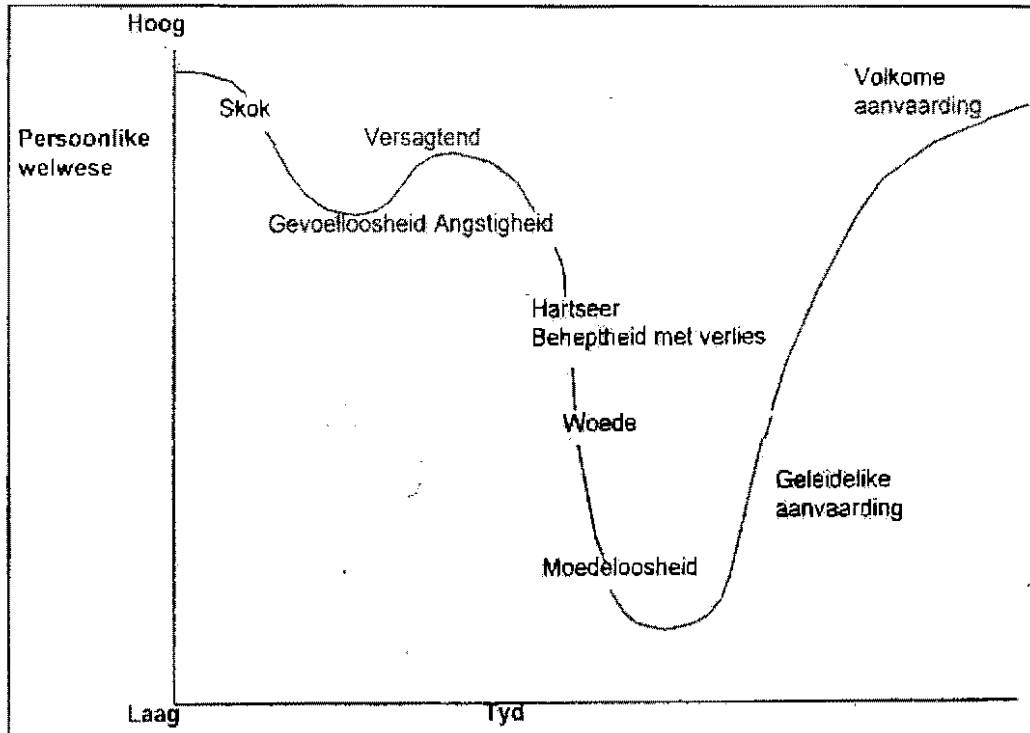
Figuur 2.6: Treurkurwe volgens Barger en Kirby, (1995)



Treurkurwe ontleen uit Barger en Kirby, (1995:78).

Joubert et al, (1998:15) gebruik die oorgangskurwe van Hopson, Scally en Stufford om die verskillende stadiums wat 'n persoon ondergaan tydens die hantering van verlies of verandering, aan te dui.

**Figuur 2.7: Treurkurwe volgens Hopson, Scally en Stafford
(Joubert et al,1998:15)**



Die verskillende stadiums van Hopson, Scally en Stafford (Joubert et al,1998:15) se model word voorts kortliks bespreek, aangesien daar meer ooreenkomste as verskille tussen dié model en die model van Barger en Kirby, (1995) is.

- **Skok en gevoelloosheid**

In geval waar 'n gebeurtenis erg ontstellend en onverwags is, sal die onmiddellike reaksie dié van skok wees. 'n Persoon kan ook in 'n toestand van gevoelloosheid of ignorering oorgaan. In só 'n toestand ontken die persoon as't ware die heersende situasie. Die toestand van skok en gevoelloosheid is gewoonlik van korte duur.

- *Ek glo dit nie.*

- *Dit is nie besig om met my te gebeur nie.*

- **Versagtend ("discounting")**

'n Persoon kan sy gevoelens omtrent 'n situasie ignoreer of in so 'n mate verminder / versag, dat die situasie nie werklik so ernstig blyk te wees nie.

'n Persoon wat sy werk verloor vanweë 'n herorganisasie, kan byvoorbeeld soos volg reageer:

- *Ag wat, ek wou in elk geval van werk verander het.*
- *Ek is regtig bly om ontslae te wees van daardie aaklige werk.*

- **Angstigheid**

Al kan die persoon die realiteit van die situasie begin aanvaar, sal die persoon begin om akute stres en angstigheid te ervaar. Hierdie situasie word gekenmerk deur gevoelens van angstigheid, lusteloosheid, geïrriteerdheid, onsekerheid, spanning en kwesbaarheid. Afwykings in slaap- en eetpatrone kom ook voor. 'n Persoon se belangstelling in sy/haar werk, familie en voorkoms kan ook afneem. Angstigheid word ook deur Jones in Joubert et al, (1998:18) geïdentifiseer as 'n gevoel of emosie wat sy koppel aan onsekerheid oor die toekoms.

- **Hartseer (ongelukkigheid) en beheptheid met die verlies**

Dié toestand word gekenmerk deur intense hartseer/ongelukkigheid en sluit in die herlewing van die vroeëre situasie en 'n soeke na dit wat verlore is.

- **Woede**

Dit is doodnormaal om woede te ervaar, aangesien 'n persoon iemand soek om te blameer, byvoorbeeld sy werkgewer, eggenoot of selfs God.

- *Hulle weet regtig nie wat hulle doen nie.*

Dit kan ook gebeur dat 'n persoon vir homself kwaad word, byvoorbeeld:

- *Hoekom het ek ooit besluit om hierheen te trek - wat 'n dom fout!*

- **Moedeloosheid**

Tydens hierdie toestand voel die persoon depressief en beskik oor weinig energie en entoesiasme. Hierdie is egter die keerpunt. Dit is juis tydens hierdie fase wat die persoon begin om sy verlies te aanvaar.

- **Geleidelike aanvaarding**

Hierdie is die "laat-los" fase. Tydens hierdie fase beleef die persoon opnuut weer 'n belangstelling in sy aktiwiteite, vriende en hom-/haarself. Die persoon bou dus 'n nuwe identiteit wat die nuwe situasie insluit.

- **Volkome aanvaarding (vreugde)**

Hierdie toestand word gekenmerk deur 'n volkome aanvaarding van die nuwe situasie. Daar kan by tye steeds na die ou situasie verlang word. Verandering kan "vreugdevol" wees indien 'n persoon nie gelukkig was in sy/haar vorige posisie nie, of die verandering bring mee dat die persoon nie meer sekere onaangename take hoef te doen nie, ensovoorts.

2.7.4 Hantering van weerstand teen verandering

Brits-Scheepers, (1995:18-19) en Schermerhorn et al, (1991: 501) gee onder andere die volgende riglyne om weerstand te oorkom:

Van die belangrikste riglyne wat Brits-Scheepers, (1995) aandui, is die volgende:

- Aanvaar dat almal nie altyd tevrede gestel kan word nie.
- Bied vooraf die geleentheid vir fisiese, intellektuele en emosionele verandering in die werksituasie.
 - Fisies: Die nodige fasiliteite en infrastruktuur.
 - Intellektueel: Opleiding en ontwikkelingsgeleenthede.
 - Emosioneel: Die nodige ondersteuning om gebrek aan gevoel van sekuriteit en spanning van personeel te hanteer.
- Praat oor verandering. Personeel aanvaar dit meer indien daarvoor gepraat word.
- Lig die individuele personeel breedvoerig in oor die feite van die verandering wat plaasvind of moet plaasvind.

Volgens Schermerhorn et al, (1991:501) kan weerstand teen verandering onder andere verminder word deur die voordele wat verandering inhou, duidelik te kommunikeer.

In aansluiting hierby noem Werth, (1994:12) dat die sleutel tot effektiewe hantering van dramatiese verandering is om die wese van verandering te verstaan asook die impak wat dit op mense het. Van die belangrikste aspekte wat aanvaarding vergemaklik en weerstand by grondvlakwerkers minimaliseer, word deur Crow en Odewahn, (1987:130) aangedui:

Verandering is meer aanvaarbaar -

- wanneer dit verstaan word as wanneer dit nie verstaan word nie;
- indien dit nie die sekuriteit van 'n persoon bedreig nie, as in die geval waar dit wél die sekuriteit bedreig;
- indien diegene wat geraak word, deel van die skep daarvan is, teenoor indien dit van buite afgedwing word;
- indien dit die gevolg is van voorheen gevestigde beginsels, as wanneer dit deur persoonlike opdrag bepaal word;
- wanneer dit die gevolg is van 'n reeks van suksesvolle veranderings teenoor wanneer dit op 'n reeks mislukkings volg;
- wanneer dit geïnkorporeer is nadat vorige verandering geassimileer is, teenoor wanneer dit geïnkorporeer is tydens ander organisatoriese veranderinge;
- indien dit beplan is, teenoor indien dit eksperimenteel is;
- vir nuwe aanstellings teenoor persone reeds in betrekking;
- vir mense wat deel in die voordele van verandering as hulle wat nie voordele geniet nie;
- indien die organisasie voorberei en opgelei is om verandering te aanvaar (Crow & Odewahn 1987:130).

2.8 ROLSPELERS IN DIE VERANDERINGSPROSES

Uiteraard is daar partye betrokke by die veranderingsproses in 'n organisasie. Twee partye, naamlik die werkgewer en die werknemer, is deurgaans deel van veranderingsbestuur. 'n Inspirerende leier wat as veranderingsagent kan optree, is die eerste en belangrikste aspek in die bestuur van verandering (Pansegrouw, 1990:16). Rowe, (1994:464) is van mening dat leierskap dikwels gekarakteriseer word as die vermoë van bestuur om 'n omgewing te skep wat betrokkenheid van werkers skep en wat lei tot 'n verbintenis tot werkverrigting ver bo die verwagting.

Ware leierskap bevat 'n komplekse transaksie tussen leiers en volgelinge. Inspirerende leierskap word deur die volgende aspekte gekenmerk, naamlik:

Die vermoë om -

- 'n duidelike en helder beeld van die toekoms en die voordele daaraan verbonde, te kommunikeer;
- vertroue en geloof in die lewensvatbaarheid van die veranderingspoging te skep;
- entoesiasme en toewyding in die veranderingsproses te skep;
- vertroue te skep in die veranderingsagent se vermoë en entoesiasme;
- polities korrek op te tree;
- ten volle toegewy aan die veranderingsproses te wees;
- deurgaans selfvertroue en entoesiasme uit te dra;
- aan te hou vir so lank dit nodig is;
- deurgaans te ontwikkel en mag te gebruik;
- hard op te tree teenoor persone wat die proses van verandering wil saboteer en simpatiek te wees teenoor diegene wat bang is, maar nie té simpatiek nie (Pansegrouw, 1990:16).

In enige organisasie is die hoofuitvoerende beampte die leier. In die geval van 'n welsynsorganisasie is dit gewoonlik die direkteur. In die geval van die NG Kerk Maatskaplike Dienste vervul die PSD (Predikant in Sinodale Diens van Barmhartigheid) hierdie rol. Hierdie persoon bepaal die gees en rigting van die organisasie (Argyris,

1990:73). Alhoewel die hoofuitvoerende beampte die leier is, is hierdie persoon nie alleen verantwoordelik om verandering te bestuur nie. Uit literatuur is dit duidelik dat die bestuur van organisasies hoofsaaklik hiervoor verantwoordelik is. So verklaar Shields en Milks, (1994:1) byvoorbeeld "*change and uncertainty, towards which even a decade ago would have been viewed with forboding in childrens' service, are now standard fare for any administrator's menu*".

In hierdie verband noem Serfontein, (1990:12) dat die bestuurder 'n sleutelveranderingsagent binne die organisatoriese omgewing is. Joubert et al, (1998:25) is van mening dat verandering slegs suksesvol kan plaasvind indien dit deur die leiers in die organisasie aangevoer word. Dit is egter so dat een persoon alleen nie sukses kan waarborg nie, maar dat 'n meerderheid in die senior span die proses aktief moet bestuur. Hulle voorbeeld in woord, daad en simbole is noodsaaklik.

Volgens Joubert et al, (1998:23) word van die persoon wat as veranderingsagent optree, verwag dat hy

- rigting moet kan aandui (visie),
- kan kommunikeer en motiveer,
- beplan, organiseer en kontroleer,
- die veranderingsproses begelei.

Genoemde persoon kan van binne die organisasie kom, maar kan ook van buite aangestel word. Volgens Pansegrouw, (1990:16) is dit nie maklik om 'n geskikte persoon vir hierdie doel te vind nie. Kroon, (1992:16) stel dit in hierdie verband soos volg: "Vir enige belangrike verandering om plaas te vind in 'n besigheid of gemeenskap, word daar geskikte en bekwame rolspelers benodig wat as katalisators en fasiliteerders kan optree. Dit benodig visie, toegewyde bestuurders en ander veranderingsagente om aktief mense te help om betekenisvolle en blywende verandering te verseker".

In hierdie verband is dit nodig om kortliks te let op die verwagtinge wat aan 'n bestuurder maatskaplike dienste gestel kan word in die bestuur van verandering.

2.8.1 Die verwagtinge van die bestuurder

Vir enige werklike verandering om in 'n welsynsorganisasie plaas te vind is bekwame bestuurders nodig wat as katalisators en fasiliteerders kan optree. Een van die noodsaaklike vaardighede in individuele en groepsgedrag is motivering en die bestuurder maatskaplike dienste moet werkers individueel en in groepsverband kan motiveer. Die bestuurder moet onder andere bekend wees met verskillende motiveringsteorieë aangesien navorsing, veral dié van Taylor, (1987:75) bewys het dat personeel nie almal deur verskillende behoeftes en kragte gemotiveer word nie (Botha, 2000:20).

Volgens Serfontein, (1990:12) is die bestuurder die katalisator vir verandering en sekerlik sal die meeste van die inisiatiewe of intervensies in die werkplek van die bestuurder eerder as van die werknemers kom. Werknemers behoort opleiding te ontvang oor hoe die organisasie funksioneer, wat hul rol daarin is en hoe hul deel vorm van behoeftes van die organisasie.

Die inisiatief tot verandering moet egter van die bestuurders kom. Hulle moet begin om meer openlik met die werknemers, en dus ook maatskaplike werkers, te deel waaroor dit vir die organisasie gaan, sekere probleemareas bespreek, uitdagings uitstippel asook die geleenthede wat deel van die organisasie vorm, met hulle deel. Hull, (1999:9) is in dié verband van oordeel dat indien bestuur besig is met verandering, die werknemer ingelig moet word oor wat gedoen word terwyl dit gedoen word. Skielike en onverwagte verandering lei tot uiterste en radikale weerstand by werknemers. Dit is in almal se belang dat die korrekte feite oor die verandering wat plaasvind, duidelik is in terme van wat die verandering behels.

Een van die belangrikste aspekte waaroor die werknemer ingelig moet wees, is die visie van die organisasie. Volgens Hendry, Johannsen en Newton, (1993:13) moet bestuurders die visie interpreteer en dit help omskep in aksie. In die proses word die bestuurder se persepsie verander, wat weer lei tot nuwe gedrag wat benodig word vir die visie om in daad te gaan.

Die rol van die bestuurder in 'n welsynsorganisasie sover dit sy of haar rol as veranderingsagent aangaan, is volgens Cronje, (1994:255) van groot belang. Opleiding in dié verband is egter van kardinale belang. So byvoorbeeld is Cronje, (1994) van oordeel dat vaardighedsopleiding 'n belangrike deel van die opleiding oor veranderingsbestuur moet uitmaak (Cronje 1994:255). Volgens hom moet die volgende vaardighede ontwikkel word, naamlik:

- Politieke vaardighede en hoe om verandering van ander te bewerkstellig
- Vaardighede om uitdagings te aanvaar en die verantwoordelikheid vir die aksies te neem
- Vaardighede om kreatief te wees
- Bestuursvaardighede
- Vaardighede om in komitees en groepe te werk
- Probleemoplossingsvaardighede
- Spanbouvaardighede
- Vaardighede om posevaluerings te doen en gesag te deleger
- Vaardighede om te beplan, organiseer, aktiveer, motiveer en evalueer
- Vaardighede om assertief te wees en vir jouself te kan dink, asook die vermoë te hê om te kan konseptualiseer
- Vaardighede in kommunikasie en besluitneming

In die lig van die verwagtinge wat aan die bestuurder maatskaplike dienste gestel word behoort hy/sy ook onder andere die rol van leier, visionis, kommunikeerder en motiveerder in die bestuur van verandering te vervul, en laastens word daar gelet op die rol van 'n eksterne veranderingsagent. Daar word vervolgens kortliks hieraan aandag gegee.

2.8.2 Die rol van die bestuurder maatskaplike dienste as leier

Kotter en Heskett soos aangehaal deur Sewell, (1996:35) het deur middel van uitgebreide studie tot die gevolgtrekking gekom dat sonder leierskap, organisasies nie in 'n vinnig veranderende wêreld kan aanpas nie. Leierskap deur die topbestuur, dus ook die bestuurder maatskaplike dienste, is noodsaaklik. Hierdie leierskap behoort ander bestuurders maatskaplike dienste (onder andere supervisors) en

werknemers oor die noodsaaklikheid van verandering te oortuig. Dit gaan dus hier om die bemagtiging van werknemers. In baie organisasies vandag is hierdie tipe leierskap sekerlik die belangrikste uitdaging vir uitvoerende beamptes. In verband met bemagtiging verklaar Conner, (1992:16) soos volg: *"Bemagtiging is eenvoudig 'n ooreenkoms tussen die bestuur en die werknemers waarin die bestuur werknemers die geleentheid tot inspraak bied in ruil vir die werknemers se voorneme om hulleself nie as slagoffers van verandering te beskou nie."*

Booyesen en Beaty, (1997:13) is van oordeel dat weens die hoë graad van verandering wat tans binne en buite organisasies en daarom ook welsynsorganisasies in Suid-Afrika plaasvind, die onderwerp van verandering en transformasie nie van die kwessie van leierskap geskei kan word nie. Uit navorsing kom Booyesen en Beaty, (1997:13), tot drie belangrike gevolgtrekkings in verband met die gedrag van leiers in Suid-Afrika naamlik:

- 'n Leier is 'n persoon wat aanvaar word en 'n natuurlike vermoë vertoon in 'n gegewe situasie om ander te inspireer om gewilliglik 'n ideaal of visie te volg.
- 'n Leier is 'n persoon wat volgelinge lei om in hulself te glo asook in hul eie krag, vermoëns en eiwaardes, en wat hul volgelinge inspireer tot aksie, motivering en selfvertroue.
- 'n Leier is 'n persoon wat oor die vermoë beskik om paradigmatiese te maak, uitdagings te aanvaar, fasiliteerder van mense te wees, mense kan bemagtig en iemand is wat geken word as 'n persoon wat vertrou kan word en oor hoë morele waardes beskik.

Botha, (2000:26) verklaar in dié verband dat leierskap ook 'n gespesialiseerde vaardigheid is waarvoor die bestuurder maatskaplike dienste moet beskik. Leierskap kan tot 'n groot mate met beïnvloeding in verband gebring word.

Volgens Botha, (2000:26) is die werklike take van 'n leier gewoonlik gesetel in die posisie wat beklee word. Van hoë vlak bestuurders word in die reël hoër vlak aktiwiteite verwag soos byvoorbeeld dat hulle hoofsaaklik die breë beleid van die

organisasie sal uitvoer, standarde vir dienslewering sal formuleer, die organisasie in die media sal verteenwoordig, met politici en gemeenskapsleiers sal onderhandel en die langtermyn oorlewing van die organisasie sal verander.

Middelvlakbestuurders of supervisors weer, lei meer deur toe te sien dat werkers nie so vasgevang word in daaglikse aktiwiteite dat hulle insig verloor in die organisasie se diensleweringdoelstellings nie. Of hulle toon leierskap deur bronne op so 'n wyse toe te ken dat professionele groei bevorder word en veral aan laer vlak werkers se werksverrigtinge te ondersteun. Supervisors lei ook deur interpersoonlike konflikte op te los en beter of aangenaamer werksomstandighede en -verbindings te skep (Botha, 2000:26).

2.8.3 Die rol van die bestuurder maatskaplike dienste as visionis

'n Visie is die oorhoofse "droom" wat in die toekoms bereik moet word. Die visie word deur die leier geïnisieer en deur doeltreffende kommunikasie aan volgelinge oorgedra (Joubert et al, 1998:8). Ook in welsynsorganisasies is dit die taak van topbestuur om toe te sien dat genoemde organisasie 'n duidelik visie het en dat elke personeel lid inspraak gehad het in die formulering daarvan. Botha, (2000:27) verklaar dat leiers met betrekking tot die huidige moet kan dink en doen, maar moet ook toekomsgerig kan dink en werk. Leiers gee gestalte aan idees eerder as dat hulle op idees reageer. Leiers beskik oor organisasie-politieke vaardighede wat hulle in staat stel om deur die konflikte van die verskillende belangegroepes te stuur. Hulle dink in terme van vernuwing en soek altyd na vernuwing en verbetering van persone en strukture wat die voortdurende veranderende realiteite vereis.

Volgens Botha, (2000:27) is leiers doelgerig en het visie. Hulle genereer missies, verdra twyfelagtighede, is gedurig besig met die toekoms waar alles nie so duidelik is nie en aksies onvoorspelbaar is. Leiers sien probleme as geleenthede en om mislukkinge in suksesse te omskep. Hulle inspireer andere, probeer om verandering te weeg te bring, moedig verandering aan of lok dit selfs uit.

Botha, (2000:27) is van oordeel dat, meer spesifiek op die vlak van die maatskaplike werk self, is die bestuurder maatskaplike dienste as leier dié een wat maatskaplike

werkers se individuele begrip van selfwaarde moet verhoog, en hulle moet bemagtig. Bestuurders moet onder die maatskaplike werkers positiewe werksverhoudinge kan skep en handhaaf, hulle moet maatskaplike werkers kan aanspoor om die organisasie se doelstellings en doelwitte na te streef. Dit is die leiers wat organisasiebeplanning en koördinasie vir die maatskaplike werkers vergemaklik. Nou verwant aan gesag en leierskap kom innovasie of innoverende denke ook as 'n gespesialiseerde vaardigheid waaroor die bestuurder maatskaplike dienste moet beskik. Veral vandag in die huidige welsynsklimaat moet bestuurders innoverend kan dink om met nuwe programme vorendag te kom om sodoende die diensleweringsterrein uit te brei en meer toepaslik te maak na die eise van die kliëntesisteem (Botha, 2000:27).

Sewell, (1996:34) is van mening dat die leier 'n visie vir die toekoms moet ontwikkel asook die strategieë wat verandering te weeg kan bring waardeur die visie bereik kan word.

Daardeur verskaf die leier rigting in die organisasie. Sodanige leiers behoort die rigting aan te wys deur woord en daad aan almal wie se samewerking nodig is en om spanne en koalities te skep wat die visie en strategieë verstaan en die geldigheid daarvan aanvaar. Volgens Vermaak, (1990:13) bevat hierdie rol die volgende aspekte:

- Bepaal die huidige posisie van die organisasie, insluitende die behoefte aan verandering. Dit lei tot herbesinning van die strategie, 'n herdefiniëring van die waardestelsels, en 'n evaluering van die personeel, doelwitte, strategieë en strukture in die lig van die verwagte eksterne verandering.
- Bepaal 'n duidelike visie vir die toekoms en beskryf die omstandighede van die organisasie na die verandering.
- Bepaal die staat van verandering en evalueer die veranderingsproses.

Bennis soos aangehaal in Rowe, (1994:465) beskryf leiers as mense wat die visie verander in aksie deur die benutting van mag om ander te bemagtig sodat hulle dan die visie in realiteit kan verander.

2.8.4 Die rol van die bestuurder maatskaplike dienste as kommunikeerder

Fossum, (1989:9) is van oordeel dat kommunikasie 'n persoon help om 'n effektiewe verstaan te ontwikkel oor wie, wat, wanneer en hoe gebeure plaasvind, met ander woorde waarom veranderinge in 'n organisasie nodig is. Verder is dit so dat alle kommunikasie 'n sender, 'n boodskap en 'n ontvanger impliseer. Vir effektiewe kommunikasie moet al drie hierdie elemente betrokke wees (Fossum, 1989:9).

Wheatley, (1992) soos aangehaal in Barger & Kirby, (1995:103) maak 'n kragtige saak uit vir 'n nuwe definiëring van inligting. In die meeste organisasies is inligting gelyk aan mag. Hoe hoër 'n persoon in die hiërargie van die organisasie vorder, hoe meer toegang is daar tot inligting. Volgens Wheatley, (1992) in Barger & Kirby, (1995) is leiers geneig om te probeer om inligting te bestuur, deur inligting, geselekteerd wanneer nodig, deur te gee en om die meeste werknemers uit die proses te hou. Volgens die nuwe definisie van inligting is dit die dinamiese element wat lewe gee en kreatiwiteit moontlik maak (Barger & Kirby 1995:103). In dié verband verklaar de Kock, (1999:55) dat inligting die gom van 'n nuwe kultuur is. Vir inligting om sy rol te speel, moet dit deur die organisasie vloei, beide na bo en na onder (Barger & Kirby, 1995:105). In 'n ondersoek gedoen gedurende 1975 is bevind dat tagtig persent werknemers van mening was dat hul organisasie hulle nie van korporatiewe ontwikkeling ingelig het nie. Die redes hiervoor het ingesluit die beperkte behoefte aan inligting deur werknemers asook 'n gebrek aan belangstelling in die organisasie deur hulle. Baie aandag is egter hierna aan die deurgee van inligting aan werknemers gegee (Townley soos aangehaal in Sisson, 1994:595-596).

Puth, (1994:139) is van mening dat aangesien daar verskillende reaksies op organisatoriese veranderinge is, daar ook verskillende maniere van kommunikasie nodig is. Bittel en Newstrom, (1990:294-295) onderskei basies twee soorte maniere van kommunikasie, naamlik verbaal en geskrewe. Vorme van verbale kommunikasie kan wees:

- Informele personeelvergaderings
- Beplande konferensies
- Massavergaderings

Geskrewe kommunikasie kan op die volgende wyse plaasvind:

- Skriftelike raadsmededelings
- Plakkate, uitstallings en vertonings
- Oudio en visuele hulpmiddels

Fielding, (1997:103) is van mening dat effektiewe kommunikasie noodsaaklik is in organisasies. Baie mense verwissel van werk weens swak interpersoonlike kommunikasie. Mense moet daarom verstaan wat effektiewe persoon-tot-persoon kommunikasie behels.

In 'n welsynsorganisasie is kommunikasie baie belangrik en onontbeerlik. Die enigste wyse waardeur die bestuur en maatskaplike werker kan werk en waardeur die organisasie se dienslewering gedoen kan word, is deur dit te kommunikeer, hetsy mondelings of skriftelik. Kommunikasie verstrek nie alleen die inligting wat noodsaaklik is om die werk aan die gang te hou nie, maar die wyse waarop gekommunikeer word, beïnvloed ook die onderlinge verhoudinge tussen personeel in die organisasie sowel as tussen die personeel en die buitewêreld (Botha, 2000:30-31).

Bestuurders maatskaplike dienste of supervisors is weer eens vanweë hul middelbestuursposisie 'n onontbeerlike skakel in administratiewe kommunikasie. Om die vertikale en horisontale kommunikasie in 'n organisasie oop te hou, moet die bestuurder maatskaplike dienste die regte klimaat in die organisasie skep om sodoende geleenthede te ontgin vir deelnemende bestuur, en om kommunikasienetwerke in die organisasie te ontwikkel. Om dit te kan doen, moet bestuurders kommunikasie kan interpreteer, kennis oordra en vertrouwe inboesem. Die bestuurder maatskaplike dienste wat min vertrouwe openbaar word nie maklik vertrou nie. Die bestuurder wat werkers met agterdog en vyandigheid benader en afkeer in mense toon, ontvang dieselfde ook van hulle (Botha, 2000:31-32).

'n Belangrike kommunikasievaardigheid wat veral bestuurders maatskaplike dienste vandag moet bemeester en ook die kuns aan maatskaplike werkers moet kan oordra, is die vaardigheid om te onderhandel. As bestuurders nie hierdie vaardigheid

bemeester nie, sal hulle ook nie die eise van vandag effektief kan hanteer nie, of dit nou met betrekking tot kleiner of groter aangeleenthede is en of dit inter- of intra-organisatories is (Botha, 2000:32).

2.8.5 Die rol van die bestuurder maatskaplike dienste as motiveerder

Ticky in Sewell, (1996:169) verklaar dat motivering dié essensie van leierskap is. Volgens Allan, (1996:15) is motivering in eenvoudige taal die krag wat mense dryf om dinge te doen. Sewell, (1996:164) haal Herzberg aan dat goeie werksomstandighede alleen nie mense motiveer nie. Mense word volgens hom deur die volgende gemotiveer. Hierdie aspekte dien ook as motivering om te verander:

- Die geleentheid om te presteer,
- Erkenning vir daardie prestasies,
- Interessante en uitdagende werk,
- Werklike werksverantwoordelikheid,
- Geleentheid vir vordering.

Vir enige werklike verandering om in 'n welsynsorganisasie plaas te vind is bekwame bestuurders nodig wat as katalisators en fasiliteerders kan optree. Een van die noodsaaklike vaardighede in individuele en groepsgedrag is motivering en die bestuurder maatskaplike dienste moet werkers individueel en in groepsverband kan motiveer. Die bestuurder moet onder andere bekend wees met verskillende motiveringsteorieë aangesien navorsing, veral dié van Taylor, (1987: 75) bewys het dat personeel nie almal deur verskillende behoeftes en kragte gemotiveer word nie (Botha, 2000: 20)

2.8.6 Die rol van 'n eksterne veranderingsagent

'n Verdere rolspeler in die proses van verandering is dié van die veranderingsagent. Johannsen en Page, (1996:52) beskryf hom as iemand wat optree as 'n katalisator en wat hulp verleen in die bereiking van 'n geleidelike begin en implementering van verandering in 'n organisasie. Organisasies betrek veranderingsagente by wyse van intervensie in areas soos spanwerk, die prosesse van interaksie, probleemoplossing.

Veranderingsagente moet saam werk om die organisasie te beweeg na die beoogde toekomstige fase (Kroon, 1992:18). Die rol van die veranderingsagent moet aan die begin van die veranderingsproses oorweeg word. Hierdie mense is verantwoordelik daarvoor om die werknemers sover te kry om die organisasie van die ou na die nuwe beoogde staat te beweeg. As sodanig is die veranderingsagent se rol om die organisasie se opleidingstelsel te ondersteun, te monitor en te kommunikeer. Dit onderskei hom/haar van die res van die organisasie. Die rol van die veranderingsagent sal daarom 'n ondersteunende en neutrale rol wees buite die direkte lyn van bestuur. As 'n veranderingsagent moet hy/sy ewe goed deur bestuur en werknemers aanvaar word (Kroon, 1992:18).

2.9 SAMEVATTING

In die teoretiese bestudering oor verandering is gefokus op die begrip "verandering" en die beter verstaan daarvan. Daar is gelet op die aspekte wat aanleiding tot verandering gee, aspekte soos byvoorbeeld eksterne en interne kragte.

Begrippe en vrae soos waarom verander moet word, wat moet verander en hoe die verandering moet plaasvind, is onder meer beskryf.

Die kwessie van weerstand teen verandering en hoe verskillende individue daarop reageer, en hoe die proses van verandering onder meer hanteer moet word, is beskryf, en in die bestuur van organisasies en dus ook welsynsorganisasies, moet daar wel deeglik van die effek van verandering op individue kennis geneem word.

Verder is gelet op wie vir die veranderingsproses verantwoordelik is. Die rol van die leier as visionis, kommunikeerder en motiveerder binne organisasieverband en die belangrikheid daarvan in die proses is bestudeer. Daar is ook gelet op die belangrike rol wat die bestuurder, veral binne welsynsorganisasies, speel.

Laastens is die rol van die veranderingsagent ondersoek en hoe dit in die proses van verandering 'n plek vind. In die volgende hoofstuk word daar 'n ontleding en bespreking van die empiriese ondersoek gegee.

HOOFSTUK 3

VERWERKING VAN DATA

3.1 INLEIDING

In die empiriese navorsing is gepoog om die siening van grondvlak maatskaplike werkers in diens van die NG Kerk Maatskaplike Dienste (Wes-Kaap) ten opsigte van die veranderings wat op die welsynsterrein die afgelope tyd plaasgevind het te beskryf.

In hierdie hoofstuk word die verwerkte data soos wat dit uit die vraelyste verkry is, aan die hand van bestaande literatuur bespreek en geïnterpreteer. Alhoewel die metode van navorsing in hoofstuk 1 bespreek word, word sekere punte vir meer duidelikheid herhaal. Ses en sestig maatskaplike werkers wat tans in diens van die NG Kerk Maatskaplike Dienste se afdelings Christelik Maatskaplike Rade en Kinderhuise werksaam is, is by die ondersoek betrek. Die opname het bestaan uit 'n vraelys met gestruktureerde en ongestruktureerde vrae. Die vraelys is aan die ses bestuurders maatskaplike dienste voorsien, wat die vraelyste op hul beurt aan die onderskeie maatskaplike werkers voorsien het. Die vraelys is aan 66 maatskaplike werkers in diens van die NG Kerk Maatskaplike Dienste se afdelings Christelik Maatskaplike Rade en Kinderhuise (Wes Kaap) voorsien en 42 (63.6%) maatskaplike werkers het op die vraelys reageer.

Die gegewens word in ses afdelings aangebied, naamlik demografiese profiel, aanleidende oorsake ten opsigte van paradigmaterskuiwing, verstaan van die noodsaak van verandering, wyse van kommunikasie van die proses van verandering, motivering en gesindheid met betrekking tot verandering en laastens moontlike weerstand teen verandering.

3.2 DEMOGRAFIESE PROFIEL

In die literatuurstudie is nie gefokus op die effek wat aspekte soos geslag, huwelikstaat, ouderdom, beroepservaring en die respondente se dienstydkperk by die NG Kerk Maatskaplike Dienste op hul siening ten opsigte van verandering het nie. Dit word egter as 'n demografiese profiel aangedui.

3.2.1 Geslag van respondente

Hoewel die doel van die ondersoek nie was om aan te dui of geslagsverskille 'n rol speel in die reaksie van grondvlak maatskaplike werkers op veranderings nie, is die geslag van die respondente tog in die vraelys aangebring om 'n volledige profiel van die ondersoekgroep te kry. Tabel 3.1 gee 'n weergawe van die ondersoekgroep se geslagsverspreiding.

Tabel 3.1: Geslag van respondente

	f	%
Manlik	0	0
Vroulik	42	100

n=42

Uit Tabel 3.1 blyk dit dat al die respondente in hierdie ondersoek vroulik is.

In aansluiting by die geslag van die respondente moes die respondente ook hul huwelikstaat, ouderdom en dienstydkperk by NG Kerk Maatskaplike Dienste aandui. Hierdie drie veranderlikes word in Tabel 3.2, 3.3 en 3.4 hieronder aangedui.

3.2.2 Huwelikstaat

Tabel 3.2: Huwelikstaat

	f	%
Getroud	26	61.9
Nooit getroud	14	33.3
Weduwee	0	0
Wewenaar	0	0
Geskei	2	4.8
Vervreem	0	0
Totaal	42	100

n=42

In hierdie ondersoek is 26 (61.9%) grondvlak maatskaplike werkers getroud.

3.2.3 Ouderdom

Tabel 3.3: Ouderdomsverspreiding van respondente

	f	%
20-24 jaar	2	4.8
25-29 jaar	14	33.3
30-34 jaar	6	14.3
35-39 jaar	7	16.8
40-44 jaar	5	11.9
45-49 jaar	3	7.1
50-59 jaar	4	9.5
60+ jaar	1	2.3
Totaal	42	100

n=42

Uit Tabel 3.3 blyk dit duidelik dat 'n groot getal van die maatskaplike werkers naamlik sestien (18.1%), onder die ouderdom van 30 jaar is, maar die meerderheid te wete

26 (61.9%) ouer as 30 jaar is. Met betrekking tot beroepservaring blyk dit dat 21 (50%) van die respondente meer as ses jaar diens het.

Die afleiding kan gemaak word dat die respondente in die ondersoek ervare werkers is wat 'n ingeligte mening kon gee met betrekking tot die bestuur van verandering in 'n welsynsorganisasie.

3.2.4 Tydperk in diens van NG Kerk Maatskaplike Dienste

Tabel 3.4: Diensjare

	f	%
0-5	28	66.7
6-9	6	14.3
10-15	5	11.9
16+	3	7.1
Totaal	42	100

n=42

Uit Tabel 3.4 blyk dat die meerderheid werkers, naamlik 28 (66.7%) tussen een en vyf jaar diens het.

3.3 PARADIGMAVERSKUIWING IN WELSYNSORGANISASIES (AANLEIDENDE OORSAKE)

3.3.1 Eksterne faktore

Die respondente moes aandui watter EEN eksterne faktor (uit 'n lys van faktore) na hulle mening die belangrikste rede was wat veranderinge in die NG Kerk Maatskaplike Dienste te weeg gebring het. Die reaksie op die vraag word in Tabel 3.5 uiteengesit.

Tabel 3.5: Faktore

	f	%
Welsynsbeleidsverandering	18	42.8
Agteruitgang van hulpbronne	1	2.4
Dienslewering aan ander kultuurgroepe	13	30.9
Krimpemde staatsubsidies	4	9.5
Vraagstukke soos armoede, MIV/Vigs, misdaad	6	14.4
Kerk se eie beleid	0	0
Ander: Spesifiseer	0	0
Totaal	42	100

n=42

Uit die gegewens blyk dit duidelik dat welsynsbeleidsverandering en dienslewering aan ander kultuurgroepe deur die maatskaplike werkers die belangrikste oorsake vir verandering in die NG Kerk Maatskaplike Dienste was. Dit stem ooreen met die staat se nuwe welsynsbeleid soos vervat in die Witskrif vir Welsyn, (1997). Hierdie paradigmaskuif wat as "The New Deal" beskryf word, hou verband met die staat se finansieringsbeleid vir ontwikkelingsgerigte maatskaplike dienste. 'n Belangrike aspek van dié beleid is dat welsynsdienste aan alle inwoners beskikbaar moet wees (Staatskoerant, 1999: 4-5).

In 'n opvolgvraag (sien Vraag 6 van die vraelys) is die respondente versoek om 'n beknopte weergawe van die belangrikste paradigmaskuif wat hulle die afgelope tydperk in hul werksopset ervaar het. Die oorheersende siening onder respondente was dat :

- (a) daar 'n klemverskuiwing weg van terapeutiese dienste na ontwikkelingsgerigte dienste was;
- (b) dienste aan die totale gemeenskap gelewer moet word met die klem op agtergeblewe gemeenskappe en die aanspreek van probleemareas soos armoede, MIV/Vigs, gestremdheid en middelafhanklikheid;

- (c) teikensisteme naamlik kinders, jeugdiges, vroue en bejaardes moet voorrang geniet in dienslewering. Dit is in ooreenstemming met die Witskrif vir Welsyn, (1997).

3.3.2 Aanpas by veranderinge

Die respondente moes aandui of hulle van oordeel is dat die NG Kerk Maatskaplike Dienste by veranderde omstandighede moet aanpas. Die respons van die ondersoekgroep word in Tabel 3.6 weergegee.

Tabel 3.6: Aanpassing by omstandighede:

	f	%
Aanpas	32	76.2%
Handhaaf status quo	8	19.0%
Onseker	2	4.8%
Totaal	42	100%

n=42

Uit die gegewens uit Tabel 3.6 blyk dit dat die oorgrote meerderheid van die respondente, naamlik 32 (76.2%) van mening is dat die NG Kerk Maatskaplike Dienste moet aanpas by veranderende omstandighede. Agt (19.0%) van die respondente was van oordeel dat die NG Kerk Maatskaplike Dienste nie by veranderde omstandighede moet aanpas nie. Daar was twee (4.8%) respondente wat onseker was. Hieruit kan afgelei word dat die meerderheid maatskaplike werkers in hierdie ondersoek nie rigied is met betrekking tot die aard van maatskaplike werk dienslewering nie.

In 'n opvolgvraag is die respondente gevra om hulle reaksie op die voorafgaande vraag te verduidelik. Redes waarom die NG Kerk Maatskaplike Dienste moet aanpas by veranderende omstandighede, is onder andere die volgende:

- Om relevant te bly is verandering noodsaaklik en NG Kerk Maatskaplike Dienste moet tred hou met veranderinge op die welsynsterrein.
- Daar moet tred gehou word met beleidsverandering ter wille van staatsubsidie en die aanspreek van nood.
- Alle gemeenskappe en groepe moet geakkommodeer word in Suid-Afrika as 'n multi-kulturele samelewing en daarom moet welsynsorganisasies holisties en geïntegreerd funksioneer.
- Enige welsynsorganisasie moet aanpasbaar wees om in die gemeenskap se behoeftes te voorsien.
- Welsynsorganisasies kan hulle nie blind hou vir eksterne veranderinge nie en moet markverwant bly.
- Die agteruitgang van hulpbronne noodsaak veranderde alternatiewe.

3.4 VERSTAAN VAN NOODSAAKLIKHEID VAN VERANDERING

Die respondente is versoek om aan te dui of grondvlak maatskaplike werkers altyd/soms/nooit die noodsaaklikheid van verandering op die welsynsterrein verstaan. Die response word in Tabel 3.7 weergegee:

Tabel 3.7: Verstaan van verandering

Maatskaplike werkers verstaan:	f	%
Altyd	11	26.2
Soms	31	73.8
Nooit	0	0
Totaal	42	100

n=42

Uit bogenoemde tabel blyk dit dat 'n hoë persentasie, naamlik 73.8% (31) van die respondente aandui dat maatskaplike werkers **soms** die noodsaaklikheid vir verandering verstaan. Daar kon verwag word dat hulle altyd die noodsaaklikheid van verandering op die welsynsterrein sou verstaan.

Die respondente is ook versoek om hul antwoord te verduidelik. Daar word slegs 'n weergawe gegee van die redes waarom werkers **soms** die noodsaaklikheid vir verandering verstaan, aangesien dit die mees beduidende respons was.

- Omdat redes vir verandering nie altyd duidelik oorgedra word nie en ouer werkers soms huiwerig is om te verander omdat hulle verandering vreemd vind.
- Die ingesteldheid van maatskaplike werkers speel 'n rol deurdat sommige veranderinge vrees omdat hulle meen die rede vir verandering polities van aard is.
- Deursigtigheid nie altyd na wense en maatskaplike werkers word nie ten volle ingelig nie. Hulle hou ook nie van verandering nie.
- Almal weet hoekom verandering nodig is, maar wil dikwels nie die noodsaaklikheid daarvan insien nie.
- Mense hou van die bekende en voel veilig daarmee.
- Konflik tussen gemeenskapswerk en terapie skep spanning deurdat ouer maatskaplike werkers bedreig voel deur verandering aangesien hulle nie opgelei is om gemeenskapswerk te doen nie.
- Sommige veranderinge maak sin, ander word as onnodig beskou en veroorsaak weerstand.
- Onduidelikheid bestaan soms oor wat alles moet verander en waarheen alles op pad is.
- Soms wil dit voorkom asof verandering nie noodsaaklik is nie en afgedwing word.

In die lig van bogenoemde blyk dit dat die oorgrote meerderheid grondvlak werkers nie altyd (soms) die noodsaaklikheid van verandering insien nie. Wanneer na die redes gekyk word dan kan 'n gebrek aan behoorlike kommunikasie tussen die werker en bestuurder een oorsaak hiervan wees. Dit blyk ook dat die ouderdom van die werker 'n rol kan speel in die sin dat ouer grondvlak maatskaplike werkers hulle nie tuis voel in gemeenskapswerk as hulpverleningsmetode wat teenswoordig die grondbasis van die paradigmaskuif op die welsynsterrein is nie (vergelyk Witskrif 1997). Hierdie bevinding strook met Feinstein, (1985:35) se siening dat organisasies en ook welsynsorganisasies wat wil oorleef en vooruitgaan,

gekonfronteer word met die feit om buigsaam en goed ingelig te wees om sodoende die uitdagings en geleenthede van 'n toenemende, onvoorspelbare omgewing te kan hanteer. Cronje, (1994:248) sluit hierby aan as hy verklaar dat welsynsorganisasies in die algemeen onlosmaaklik deel is van die politieke, ekonomiese en ander sosiale instellings en dat 'n welsynsorganisasie om sy voortbestaan te verseker sy werknemers moet voorberei om die eise van verandering in die omgewing te kan hanteer.

3.4.1 **Strategiese beplanning**

Die respondente is verder versoek om aan te dui of hul insette by die strategiese beplanningsproses wat deur die NG Kerk Maatskaplike Dienste gevolg is, van enige betekenis was.

Van die 42 respondente het 39 hierdie vraag voltooi. Drie (7.1%) van die respondente het aangedui dat hulle nie by die proses betrokke was nie. Van die 39 respondente wat die vraag beantwoord het, het 22 (56.4%) positief geantwoord ten opsigte van hul insette. Slegs drie (7.7%) respondente was van oordeel dat hul insette geen waarde gehad het nie, terwyl veertien (35.9%) respondente onseker was.

3.4.1.1 **Voorstelle tot betrokkenheid**

Die respondente is in opvolgvraag (sien Vraag 9.1 van die vraelys - Bylaag A) versoek om, indien hulle **nee** of **onseker** geantwoord het op die vorige vraag, aan te dui watter **voorstelle** hulle het om grondvlak maatskaplike werkers se betrokkenheid by die strategiese beplanningsproses te bevorder.

Die volgende is 'n samevatting van hulle voorstelle:

- Inligting rakende die strategiese beplanningsproses en van veranderende omstandighede moet aan grondvlak werkers en nie net aan middelbestuur deurgegee word nie.

- Daar moet ten alle tye met grondvlak werkers gekommunikeer word, sonder verskuilde agendas. Daar moet reeds in die beplanningsfase eerlike, openlike kommunikasie met werknemers wees.
- Opmerkings soos *"ons insette word nie werklik altyd gehoor nie"*; *"almal moet toegelaat word om insette te lewer"* en *"elkeen se mening word nie noodwendig verkry in 'n groot groep nie"*, kan daarop dui dat daar nie altyd 'n deelnemende bestuursproses gevolg word nie en dat fasiliteerders van die strategiese beplanningsproses grondvlak maatskaplike werkers daadwerklik behoort te betrek by beplanningsessies.

3.4.1.2 **Voorstelle tot deursigtigheid en deelnemendheid**

Die respondente is aan die hand van 'n verdere opvolgvraag gevra (sien Vraag 9.2, Bylaag A) om indien hulle meen dat hulle insette tot die strategiese beplanningsproses van betekenis was om verdere voorstelle te maak oor hoe **deursigtigheid** en **deelnemendheid** deur die NG Kerk Maatskaplike Dienste bevorder kan word.

Die volgende voorstelle is gemaak, naamlik:

- Deurlopende deurgee van inligting aan grondvlak werkers en aanmoediging tot deelname aan besluitneming.
- Meer skakeling tussen bestuur en grondvlak werkers nodig.
- Meer leiding ten opsigte van bestuurswyse (Raadslede) en personeelaangeleenthede.
- Meer besoeke ten opsigte van leiding aan die bestuur op grondvlak en nie net besoeke met die oog op lêeroudits nie.

Uit bogenoemde blyk dit dat grondvlak maatskaplike werkers deel wil vorm van die proses van verandering. Botha, (2000:19) bevestig die belangrikheid hiervan deur te verklaar dat geïdentifiseerde probleemareas in nuwe doelwitte vir die organisasie omskep moet word. Om suksesvol hierin te wees, moet die bruikbare voorstelle van elke ander personeellid oorweeg, en indien van hulle aanvaarbaar is, benut word. Op hierdie wyse word die personeel, selfs dié wat op die laagste vlak opereer,

gemotiveer om die verandering te aanvaar en daarmee saam te beweeg.

3.5 VOORKEUR WERKSWYSE VAN KOMMUNIKASIE

Die respondente is versoek om aan te dui watter EEN werkswyse hulle verkies om ingelig te word met betrekking tot veranderinge in die NG Kerk Maatskaplike Dienste. In Tabel 3.8 word die respons van die ondergroep weergegee.

Tabel 3.8: Voorkeur werkswyse

	f	%
Informele gesprekke	6	14.3
Beplande konferensie	8	19.0
Personeelvergaderings	14	33.4
Omsendbriewe	3	7.1
Plakkaat-uitstallings	0	0
Oudio- en visuele hulpmiddels	1	2.5
Individuele gesprekke deur kantoorhoof	3	7.1
Vraag verkeerd beantwoord	7	16.6
Totaal	42	100

n=42

Alhoewel respondente versoek is om slegs een werkswyse aan te dui, het sewe respondente meer as een werkswyse aangedui en word hulle response as "vraag verkeerd beantwoord" hanteer.

Uit Tabel 3.8 blyk dit dat veertien (33.4%) van die respondente verkies om tydens personeelvergaderings ingelig te word met betrekking tot veranderinge in die organisasie. In 'n mindere mate word beplande konferensies en informele gesprekke as werkswyse gesien.

3.5.1 Persoonlike dinamika van grondvlak maatskaplike werkers

Die respondente is versoek om aan te dui of die bestuurder maatskaplike dienste die persoonlike dinamika van grondvlak maatskaplike werkers in ag geneem het tydens die proses van verandering. Die 42 response wat ontvang is, word in Tabel 3.9 weergegee:

Tabel 3.9: Persoonlike dinamika

	f	%
Ja	15	35.7
Nee	9	21.4
Onseker	18	42.9
Totaal	42	100

n=42

Uit die gegewens blyk dit dat daar 'n groot mate van onsekerheid, naamlik by agtien (42.9%) van die respondente aanwesig was. Die volgende redes was deur hierdie respondente aangedui waarom hulle onseker is, naamlik:

- Onduidelikheid oor hoeveel inligting aan grondvlak werkers deurgegee behoort te word.
- Grondvlak werkers is van redes vir verandering voorsien asook wat moet verander, maar is nooit versoek om insette te lewer nie.
- Ons opleiding strook nie met wat nou van ons verwag word nie.
- Sekere veranderinge is 'n gegewe. Die hele proses van verandering is moeilik, want dit is nie net in die werksituasie waar daar verandering is nie. Alles het verander.
- Werk nog te kort vir die organisasie om 'n mening te hê.
- Insette deur maatskaplike werkers soms gevra, maar dit is onseker of insette deur middel van 'n steekproef by verandering bepaal is.
- Maatskaplike werkers moes inval by die besluite geneem.
- Was nie werklik deel van die veranderingsproses nie.

- Weet nie of persoonlike dinamika van elke kantoor / Raad maatskaplike werker in ag geneem kan word nie.
- Soms word persoonlike dinamika nie in ag geneem nie. Vra reeds geruime tyd vir professionele fondsinsamelaar, sonder sukses.
- Ek dink nie grondvlak werkers het enige keuse in die proses nie.
- Maatskaplike werker is tog veronderstel om aan te pas by verandering.
- Persoonlike dinamika is nie in ag geneem nie.

Die respondente wat **ja** geantwoord het, naamlik vyftien (35.7%), dui die volgende ter verduideliking aan:

- Ons word voortdurend op hoogte gehou met die veranderinge.
- Grondvlak maatskaplike werkers se opinies behoort aangemoedig te word.
- Bestuur is bewus daarvan dat grondvlak werkers die eise van verandering sal kan hanteer.
- Inligtingsessies is aangebied.
- NG Kerk Maatskaplike Dienste is gereeld in voeling met grondvlak werkers.
- Ons word betrek by gesprekke en beplanning en ons menings word in ag geneem.
- Goeie bestuurders word aangestel wat ook die belange van grondvlak maatskaplike werkers in ag neem.
- Die grondvlak maatskaplike werkers is voortdurend in kennis gestel van veranderinge.
- Maatskaplike werkers is by konferensies betrek.
- Die proses is deursigtig.
- NG Kerk Maatskaplike Dienste het die grondvlak werkers voortdurend op hoogte en deel van proses gehou.
- Bestuur het moeite gedoen om ook die mening van grondvlak werkers te bekom.

Die respondente wat aangedui het dat hul persoonlike dinamika nie in ag geneem is nie, naamlik nege (21.4%), dui die volgende redes aan waarom hulle so voel:

- Dit blyk dat grondvlak werkers nie betrek word nie.
- Voortdurende verandering is aan die orde van die dag, met baie meer administratiewe take.
- Dit is sekerlik onmoontlik om alle werknemers in ag te neem by die proses van verandering.
- Verandering is bloot deurgegee na grondvlak werkers sonder om opinies, gevoelens en standpunte in ag te neem.
- Grondvlak werkers word nie altyd ingelig oor prosesse nie. Word net ingelig as besluit reeds geneem is en werkers se mening word nie altyd in ag geneem nie.
- Ons het maar net by supervisor gehoor daar vind 'n beraad plaas tussen NG Kerk Maatskaplike Dienste en SKDD (moontlike samesmelting).

Met bogenoemde in aggenome is twee aspekte baie duidelik:

Ten eerste ervaar alle grondvlak maatskaplike werkers die proses van verandering nie op dieselfde wyse nie. Daar is absolute verskillende ervarings. Sekeres ervaar dat hulle ten volle ingelig is en hul persoonlike dinamika in ag geneem word, terwyl ander weer ervaar dat hulle geensins betrek word, of hul omstandighede in ag geneem word nie.

Die rede vir die feit dat sekere respondente die proses negatief ervaar, kan moontlik te wyte wees aan twee redes, naamlik:

- **Gebrek aan duidelikheid.** Onsekerheid is die gevolg van verandering wat mense nie verstaan nie, en
- **Verdraaide inligting**, waar inligting oor die beoogde verandering verkeerd geïnterpreteer, of verdraai word. Dit lei daartoe dat gebrekkige of onduidelike inligting ontvang word (Wolmarans, 1995:22).

'n Verdere rede kan moontlik gevind word in 'n verwysing van Brevis et al, (1997:265) dat mense verskillende waardebepalings en persepsies het. Die evaluasie van die koste en voordele van beplande veranderinge hang af van wat individue dink verandering vir hulself of die organisasie inhou. Dit blyk dus uit bogenoemde dat persoonlike dinamika 'n baie belangrike aspek in die proses van verandering is.

3.5.2 **Belewing van kommunikasieproseses**

Die respondente, as grondvlak maatskaplike werkers, moes aandui hoe hulle die kommunikasieproses in die NG Kerk Maatskaplike Dienste in die algemeen beleef te wete **duidelik** of **verwarrend** of as **dubbele boodskappe**. Die respondente het soos volg gereageer. Die meerderheid respondente naamlik 31 (73.8%) het die proses as **duidelik** ervaar, teenoor slegs ses (14.3%) wat die proses as **dubbele boodskappe** ervaar, en vyf (11.9%) as **verwarrend**. Gegewe bogenoemde inligting en Fossum, (1989:9) se siening dat kommunikasie 'n persoon help om 'n effektiewe verstaan te ontwikkel oor wie, wat, wanneer en hoe gebeure plaasvind, asook dat alle kommunikasie 'n sender, 'n boodskap en 'n ontvanger impliseer en dat vir effektiewe kommunikasie al drie elemente teenwoordig moet wees, blyk dit dat die NG Kerk Maatskaplike Dienste se kommunikasieproses effektief is. Die bevindinge word in die volgende Tabel 3.10 weergegee.

Tabel 3.10: Belewing van die kommunikasieproseses

	f	%
Duidelik	31	73.8
Verwarrend	5	11.9
Dubbele boodskappe	6	14.3
Totaal	42	100

n=42

3.5.3 Belangrikheid van inligting

Die respondente is versoek om aan te dui hoe belangrik hulle dit ag dat inligting van die NG Kerk Maatskaplike Dienste na die personeel deurgegee moet word om die proses van verandering te vergemaklik. Die reaksie van die respondente word in Tabel 3.11 weergegee.

Tabel 3.11: Deurgee van inligting

	f	%
Baie belangrik	41	97.6
Van geen belang	0	0
Onseker	1	2.4
Totaal	42	100

n=42

Uit Tabel 3.11 is dit baie duidelik dat die respondente 41 (97.6%) dit as baie belangrik ag dat hulle ingelig wil wees oor die proses van verandering binne die organisasie. Die volgende is 'n samevatting van die motivering van die respondente se siening waarom hulle dit belangrik ag dat inligting na die personeel deurgegee moet word om die proses van verandering te vergemaklik.

- Almal betrokke by die veranderingsproses moet kennis dra ten einde ook 'n bydrae te kan lewer.
- Dit is nodig dat die personeel op hoogte moet wees van sake waarby hulle 'n belang het ten einde deel te voel van die veranderinge.
- Ons is 'n span dus moet die bestuur en grondvlak werkers saamwerk sodat grondvlak werkers, wat die werk doen, sal weet hoé om dit te doen.
- Voel veilig om ingelig te wees en weet presies wat van jou verwag word en waarheen jy op pad is - dieselfde boodskap moet uitgestuur word.

Bogenoemde sienings stem ooreen met Brevis et al, (1997:267) se mening dat mense voorberei moet word oor toekomstige verandering alvorens dit plaasvind. Die aard, sowel as die rede wat die verandering ten grondslag lê, moet na die werkers

gekommunikeer word. Saam hiermee verklaar Mittner, (1994:40) dat geen verandering in 'n vakuum kan plaasvind nie en dat dit belangrik is dat werknemers weet hoé, of die wyse waarop die verandering gaan plaasvind, verstaan. Barger en Kirby, (1995:105) gaan verder en wys daarop dat vir inligting om sy rol te speel, dit deur die organisasie moet vloei na bo en na onder.

3.5.4 Bystand aan grondvlak maatskaplike werkers

Die respondente is verder versoek om aan te dui of die bestuurders in die NG Kerk Maatskaplike Dienste die grondvlak maatskaplike werkers bystaan, byvoorbeeld met die deurgee van wenke en inligting in die veranderingsproses. Die bevinding word in Tabel 3.12 weergegee:

Tabel 3.12: Bystand aan maatskaplike werkers

	f	%
Ons word deurlopend bygestaan	24	57.1
Ons word ingelig en alleen gelaat	18	42.9
Ander: Spesifiseer	0	0
Totaal	42	100

n=42

Uit Tabel 3.12 blyk dat 24 (57.1%) respondente van mening is dat bestuurders maatskaplike dienste hulle deurlopend in die proses bystaan. Dit blyk egter ook dat 'n aansienlike aantal, naamlik agtien (42.9%) respondente van mening is dat hulle ingelig word en dan alleen gelaat word.

Botha, (2000:30-31) beklemtoon nie alleen die belangrikheid van kommunikasie en dus ook die deurgee van inligting nie, maar ook die wyse waarop gekommunikeer word. Die wyse van kommunikasie beïnvloed ook die onderlinge verhoudinge tussen personeel in die organisasie, sowel as tussen die personeel en die buitewêreld.

3.5.5 Verband tussen visie en veranderinge

“Visie is die oorhoofse ‘droom’ wat in die toekoms bereik moet word. Visie word deur die leier geïnisieer en deur doeltreffende kommunikasie aan volgelinge oorgedra.” (Joubert et al, 1998:8). Peter in Joubert et al, (1998:2) noem in dié verband *“if you don’t know where you’re going, you’ll wind up somewhere else.”* Die visie van die organisasie bepaal dus waarheen die organisasie op pad is, wat dus impliseer dat ‘n organisasie aan veranderinge blootgestel is.

Ten opsigte van die visie van die organisasie is respondente versoek om die verband tussen die visie en die veranderinge wat plaasvind, aan te dui. Die volgende is ‘n samevatting van die siening van die respondente:

- Visie is juis so saamgestel om die veranderinge te akkommodeer.
- Veranderinge geskied op so ‘n wyse dat die visie steeds gehandhaaf word en geïmplementeer kan word.
- Veranderinge vind plaas sodat die visie in die praktyk kan realiseer.
- Deur gemeenskappe te bemagtig en te ontwikkel, word ‘n visie wat omgee en hoop bring, gerealiseer.

Stegs een respondent het geen verband tussen die visie van die organisasie en veranderinge gesien nie.

Uit bogenoemde sieninge blyk dit dat die respondente ‘n direkte verband tussen die visie van die NG Kerk Maatskaplike Dienste sien asook die veranderinge wat moet plaasvind. Hierdie bevinding ondersteun Brevis et al, (1997:144) se siening dat die visie van ‘n organisasie verandering bevorder. Hulle stel dit soos volg: *“It is a vehicle for driving change.”*

3.5.6 Kommunikering van die visie

Op die vraag hoe effektief die visie van die NG Kerk Maatskaplike Dienste aan grondvlak maatskaplike werkers oorgedra is, het die respondente soos volg gereageer - sien Tabel 3.13:

Tabel 3.13: Kommunikering van visie

	f	%
Effektief en duidelik	29	69.0
Nie effektief en onduidelik	5	11.9
Weet nie	8	19.1
Totaal	42	100

n=42

Uit Tabel 3.13 blyk dat die meerderheid van die respondente, naamlik 29 (69.0%) van mening is dat die visie van die NG Kerk Maatskaplike Dienste effektief gekommunikeer is. Hierteenoor het slegs vyf (11.9%) aangedui dat dit nie effektief en duidelik gekommunikeer is nie, teenoor agt (19.1%) wat nie geweet het nie.

Botha, (2000:27), Joubert et al, (1998:8), Sewell, (1996:34) en Vermaak, (1990:13) is van mening dat leiers en topbestuur die verantwoordelikheid het om die oorhoofse visie vir die organisasie te bepaal, maar ook toe te sien dat die visie aan almal in die organisasie gekommunikeer word.

3.6 MOTIVERING EN GESINDHEID MET BETREKKING TOT VERANDERING

3.6.1 Motivering van maatskaplike werkers

Die respondente is versoek om hul mening te gee of hul hoofde hulle motiveer om entoesiasies te wees ten opsigte van verandering. In Tabel 3.14 word dié inligting aangedui:

Tabel 3.14: Motivering

	f	%
Beleef geen motivering	3	7.1
Beleef 'n mate van motivering	31	73.8
Sou graag meer gemotiveer wil word	6	14.3
Geen respons / irrelevante respons	2	4.8
Totaal	42	100

n=42

Een respondent het nie die vraag voltooi nie, terwyl die ander een se respons irrelevant was.

Slegs drie (7.1%) respondente het aangedui dat hulle geen motivering van hulle hoofde beleef nie. Ter motivering het hulle die volgende aangedui, naamlik:

- Dit wil voorkom asof die hoofde self die meeste weerstand teen verandering bied.
- As bestuurders nie positiewe gesindhede het nie, hoekom sal grondvlak maatskaplike werkers dit dan hê?

Alhoewel slegs 'n klein persentasie (7.1%) respondente aandui dat hulle nie gemotiveer is nie, dui hulle aan dat die bestuurder 'n baie belangrike rol in dié verband het. Laasgenoemde bevestig Serfontein, (1990:12) se mening dat die bestuurder die katalisator vir verandering is.

Verder het die meerderheid respondente, naamlik 31 (73.8%) aangedui dat hulle 'n mate van motivering beleef. Hulle motiveer hul mening soos volg:

- Motiveer myself. Sommige leiers is maar self skepties
- Mense beleef verandering verskillend. Ons word wel gemotiveer. Entoesiasme hang van werker self af.

- Individuele hoofde se persoonlikheidseienskappe verskil - sommige sal entoesiasies wees, ander nie.

Daar was ses (14.3%) respondente wat aangedui het dat hulle graag meer deur hulle hoofde gemotiveer sou wou word. Hulle motiveer hul antwoorde soos volg:

- Is ons hoofde genoegsaam ingelig oor verandering, byvoorbeeld ten opsigte van ontwikkelingsgerigte dienste sodat hulle ondergeskiktes kan motiveer?
- My belewing is dat bestuurders ook maar net opdragte kry en dit moet uitvoer, al beskik hulle nie altyd oor die nodige kennis of vaardighede nie.
- Hoofde self is nie altyd positief nie en kyk soms vas teen struikelblokke.
- Soms is die hoofde nie seker waarheen ons op pad is nie. Soms is hulle self nie baie gemotiveerd nie.

Indien bogenoemde menings ontleed word, is dit duidelik dat motivering in 'n tyd van verandering baie belangrik is. Sekere respondente is van mening dat self-motivering genoegsaam is. Meestal word die belangrike rol van die hoof / leier / bestuurder ten opsigte van motivering egter benadruk. Dit stem grootliks ooreen met literatuur in hierdie verband. Rowe, (1994:464) verklaar byvoorbeeld dat leierskap dikwels gekarakteriseer word as die vermoë van bestuur om 'n omgewing te skep wat betrokkenheid van werkers skep en wat lei tot 'n verbintenis tot werkverrigting ver bo die verwagting. Volgens Pansegrouw, (1990:16) bevat ware leierskap onder andere die vermoë om entoesiasme en toewyding in die veranderingsproses te skep. Joubert et al, (1998:23) verklaar dat van die persoon wat as veranderingsagent optree, verwag word om onder andere te motiveer. Ook Botha, (2000:20) wys op die belangrike rol van motivering deur die bestuurder maatskaplike dienste in 'n tyd van verandering in 'n welsynsorganisasie. Dit hou direk verband met Botha, (2000:20) se bevinding dat, vir enige werklike verandering om in 'n welsynsorganisasie plaas te vind, bekwame bestuurders nodig is wat as katalisators en fasiliteerders en dus ook as motiveerders kan optree.

3.6.2 **Gevoelens ten opsigte van ontwikkelingsgerigte maatkaplíkewerkdienslewering**

Respondente is versoek om hul gevoelens weer te gee in verband met die paradigmasverskuiwing na ontwikkelingsgerigte maatkaplíkewerkdienslewering. Die respondente se gevoelens kan in positiewe en relatiewe onsekere gevoelens verdeel word. 'n Opsomming van dié gevoelens is soos volg:

Positiewe gevoelens

- Dit is 'n baie groot uitdaging, maar sal net goed werk as die beplanning en bestuur daarvan goed is.
- Opgewonde en iets in die regte rigting.
- Sien dit as uitdaging en tot voordeel van die gemeenskap.
- Ek hou van gemeenskapswerk en die opheffing van gemeenskappe.
- Aangesien ek verlede jaar afgestudeer het, het ek nie werklik die verskuiwing in die praktyk ervaar nie en was aanpassing vir my maklik.

Relatiewe onsekere gevoelens

- In sekere gevalle sal dit werk, maar individuele terapeutiese dienste sal altyd nodig wees.
- Positief en entoesiasies, maar tog bang weens onsekerheid.
- Verlang meer vakkundige ondersteuning met verandering.
- Ambivalente gevoelens. Soms skepties, soms optimisties.
- Proses. Aanvanklik onseker, maar later meer sekerheid en selfvertroue.
- Ek is bang om in sekere areas te werk.
- Moes self kennis in verband met ontwikkelingsgerigte benadering bekom aangesien opleiding nie daarop gefokus het nie.

Hierdie gevoelens strook ook met Evans, (1993:221) se mening dat nie elke individu dieselfde op verandering reageer nie. Sekere werknemers floreer volgens die skrywer op verandering, selfs op kort kennisgewing en put genot daaruit. Dit kan egter aanvaar word dat mense afkeurend teenoor verandering sal reageer op een of ander wyse.

3.7 WEERSTAND TEEN DIE VERANDERINGSPROSES

3.7.1 Belewenis van weerstand

Die respondente is versoek om aan te dui in watter mate hulle weerstand teen die veranderingsproses in hul werksituasie binne die NG Kerk Maatskaplike Dienste ervaar het. Hierdie inligting word in Tabel 3.15 weergegee:

Tabel 3.15: Weerstand

	f	%
Ervaar geen weerstand	19	45.3
Ervaar geringe mate van weerstand	18	42.8
Ervaar baie weerstand	3	7.1
Onseker	2	4.8
Totaal	42	100

n=42

Uit bogenoemde blyk dat die respondente tog in 'n mate weerstand teen die veranderingsproses in hul werksituasie beleef het. Respondente wat geen weerstand ervaar nie, is negentien (45.3%), terwyl agtien (42.8%) slegs geringe mate van weerstand ervaar. Daarteenoor ervaar drie (7.1%) respondente baie weerstand, terwyl twee (4.8%) respondente onseker is.

Die redes wat die respondente wat **baie weerstand** ervaar, aandui, is die volgende:

- Die gemeenskap en die beheerraad gee nie altyd hulle samewerking en dit werk mee dat die skuif nie kan realiseer nie.
- Mens verval maklik in 'n gemaksone, veral wanneer 'n mens lank reeds werk. Ek hou van verandering, alhoewel dit ook vir my 'n bedreiging is.
- Ervaar weerstand veral ten opsigte van dienslewering aan ander kultuurgroepe.

Die redes wat die respondente wat **geen** weerstand ervaar, aandui, is die volgende:

- As ek weet waarom ek iets moet doen en dit verstaan, ervaar ek nie weerstand nie.
- Beleef veranderings positief en noodsaaklik.
- Omdat verandering in belang van gemeenskap is.
- Verandering kon vroeër reeds gerealiseer het.
- In vorige werksituasie was verandering onvermydelik - reeds aanvaar.
- Werk nog te kort by NG Kerk Maatskaplike Dienste. Het nog nie gestagneer in een patroon van dienslewering nie.
- Veranderinge moet **net** realisties bly.
- Ek is 'n jong werker wat begin werk het nadat verandering reeds deel van werkswyse was.
- Mettertyd het weerstand verander toe ek beleef het dat die verandering nie noodwendig sleg is nie.

Die redes wat die respondente wat **geringe mate** van weerstand ervaar, aandui, is die volgende:

- Verandering moet realisties en uitvoerbaar wees. Crow en Odewahn, (1987:130) sluit hierby aan deur te verklaar dat verandering met minder weerstand gepaard gaan indien verandering beplan is, teenoor indien dit eksperimenteel is.
- Verandering bring ongemak mee en is onseker of aan die eise voldoen sal kan word. Dit stem ooreen met Mullins, (1993:668-669) se bevinding dat gevoelens van ongemak kan voorkom, terwyl Brits-Scheepers, (1995:18) aandui dat vrees vir die onbekende, gekoppel aan ontkenning en gebrek aan kennis, weerstand tot gevolg kan hê.
- As almal weet wat die opdragte is, verminder dit die weerstand.
- As ek weet waarom ek iets moet doen, dan ervaar ek min weerstand. Dit hou verband met Crow en Odewahn, (1987:130) se bevinding dat verandering meer aanvaarbaar is wanneer dit verstaan word as wanneer dit nie verstaan word nie.

- Voel soms of verandering te vinnig plaasvind. Dit word bevestig deur Freedman, (1998:253) dat hoe vinniger die verandering plaasvind, hoe groter sal die weerstand wees.
- Ouer persone gemaklik met wat hulle doen en nie bereid om iets nuuts te probeer nie. In hierdie verband wys Barger en Kirby, (1995:73-78) daarop dat met verandering daar van werknemers verwag word om nuwe maniere van werk aan te leer. In die vorige bedeling het hulle geweet wat om te doen, maar in die nuwe bedeling word hulle gefrustreerd en ervaar 'n gebrek aan werksatisfaksie.

Wanneer die motiverings van diegene wat 'n "geringe mate van weerstand" beleef het, ontleed word, dan word gevind dat die mate van weerstand gekoppel word aan onder andere die uitvoerbaarheid van die eise wat die veranderinge aan die maatskaplike werker gaan stel. Dit blyk verder deur te weet (of meen te weet) dat wat gedoen moet word en waarom, sal hierdie weerstand verminder.

3.7.2 Drastiese veranderinge

Respondente is versoek om aan te dui of hul siening ten opsigte van verandering anders sou wees indien die verandering drastiese gevolge vir hulle sou inhou, byvoorbeeld dat hul moontlik hul werk kan verloor of die posinhoud van hul werk sodanig kan verander dat hulle nie meer opgewasse vir die taak sal wees nie. Die antwoorde word in Tabel 3.16 weergegee:

Tabel 3.16: Drastiese veranderinge

	f	%
Ja	13	30.9
Nee	18	42.9
Onseker	11	26.2
Totaal	42	100

n=42

Ten spyte van die feit dat 'n groot persentasie respondente, naamlik 45.3%, **nee** op die vorige vraag aangedui het, dat hulle geen weerstand teen verandering ervaar nie en agtien (42.8%) slegs 'n geringe mate van weerstand ervaar, is daar tog 'n beduidende getal naamlik dertien (30.9%), wat aandui dat hulle anders oor verandering sou voel indien die verandering drastiese gevolge vir hulle sou inhou. Verder het elf (26.2%) respondente aangedui dat hulle onseker is. Hierteenoor het 18 (42.9%) respondente aangedui dat dit geen verskil in hul siening ten opsigte van verandering sou maak nie. Indien diegene wat aangedui het dat hulle tog anders sou reageer asook diegene wat onseker is, saamgevoeg word, maak hulle 24 (57.1%) van die totale getal respondente uit. Bogenoemde stem ooreen met 'n bevinding wat Brits-Scheepers, (1995:18) tydens 'n studie onder staatsamptenare in Suider-Afrika bevind het, naamlik dat die impak van verandering afhang van die vlakke van implementering en die relevante tydskale. Hoe nader die verandering aan die individu, hoe sterker is die persepsie van die impak, is bevind. Verder het Crow en Odewahn, (1987:130) bevind dat verandering meer aanvaarbaar is wanneer die sekuriteit van die persoon nie bedreig word nie, as in die geval waar dit wel die sekuriteit bedreig.

3.7.3 Ervaring van emosies

Die respondente is versoek om aan te dui of hulle soms van die emosies ervaar wat in Tabel 3.17 aangedui word:

Tabel 3.17: Emosies

	aantal kere genoem	%
Vrees	11	15.5
Woede	7	9.9
Hartseer	3	4.2
Vreugde	12	16.9
Onsekerheid	34	47.9
Geen van bogenoemde	4	5.6
Totaal	71*	100

* Respondente kon meer as een antwoord gee.

Uit bogenoemde blyk duidelik dat alhoewel die grootste persentasie respondente positief ten opsigte van verandering ingesteld is 'n beduidende getal, naamlik 34 (47.9%) aandui dat hulle op emosionele vlak onseker voel oor die verandering. Brevis et al, (1997:265) se siening dat verandering in 'n organisasie 'n emosionele reaksie veroorsaak as gevolg van die onsekerheid wat dit inhou, hou hiermee verband. In aansluiting hierby het Barger en Kirby, (1995:71) bevind dat hoe noodsaaklik die nuwe programme ook al is, of hoe helder die toekomstige visie mag wees, die eerste impak van organisatoriese verandering op mense 'n gevoel van verlies is. Heelwat respondente, naamlik elf (15.5%) dui aan dat hulle vrees in die proses ervaar, terwyl sewe (9.9%) aandui dat hulle woede ervaar. Vrees word deur Brits-Scheepers, (1995:18) aangedui as 'n emosie wat met verandering gepaard gaan en hou verband met die onbekende. Ook die emosie van woede is kenmerkend deel van die treurkurwe (sien p37) wat mense in tye van verandering ondergaan (Joubert et al, 1998:15). Aan die ander kant het twaalf (16.9%) respondente aangedui dat hulle ook vreugde in die proses ervaar. Volgens die treurkurwe van Hopson, Scally en Stafford in Joubert et al, (1998:15), gaan vreugde gepaard met die laaste fase in die proses, naamlik volkome aanvaarding, of vreugde. Hierdie toestand word gekenmerk deur volkome aanvaarding van die nuwe situasie.

3.7.4 Vergemakliking van veranderingsproseses

Ten slotte is die respondente versoek om die twee belangrikste redes (stellings) aan te dui wat, volgens hulle, die proses van verandering sal vergemaklik. Dit word in Tabel 3.18 aangedui:

Tabel 3.18: Vergemakliking van veranderingsproseses

	f	%
Wil deel van veranderingsproses wees	26	30.2
Wil oor die nodige redes en inligting vir die verandering beskik	14	16.3
Wil goed voorberei word vir die verandering	17	19.8
Wil weet watter voordele verandering vir my inhou	3	3.5
Ek is nog te nuut in die organisasie om 'n mening te gee	4	4.6
Verandering moet nie my sekuriteit in my werksituasie bedreig nie	16	18.6
Totaal	86*	100

* Respondente kon meer as een stelling aandui

Uit Tabel 3.18 blyk dit dat daar veral vier redes deur respondente aangedui word wat die veranderingsproses vir hulle makliker maak, naamlik:

- Wil deel van proses wees: 26 (30.2%) respondente
- Wil goed voorberei word vir die verandering: sewentien (19.8%) respondente
- Verandering moet nie my sekuriteit in my werksituasie bedreig nie: sestien (18.6%) respondente
- Wil oor die nodige redes en inligting vir die verandering beskik: veertien (16.3%) respondente

Eerstens, om deel te wees van die proses, blyk 'n natuurlike proses te wees. So byvoorbeeld verklaar Crow en Odewahn, (1987:130) dat verandering meer aanvaarbaar is indien diegene wat geraak word, deel van die skep daarvan is, teenoor indien dit van buite afgedwing word. In dié verband is Rowe, (1994:464) van mening dat bestuur 'n omgewing moet skep wat betrokkenheid van werkers skep en wat lei tot 'n verbintenis tot werkverrigting ver bo die verwagting. Dit gaan dus hier ook oor bemagtiging van werknemers. Conner, (1992:16) is van mening dat bemagtiging 'n ooreenkoms is tussen die bestuur en die werknemers waarin die bestuurder werknemers die geleentheid gee tot inspraak in ruil vir die werknemers se voorneme om hulself nie as slagoffers van verandering te beskou nie.

Tweedens wil respondente goed voorberei word vir verandering. Brits-Scheepers, (1995:18-19) beklemtoon die belangrikheid dat daar oor verandering gepraat moet word. Personeel aanvaar verandering meer indien daarvoor gepraat word. Werth (1994:12) sluit hierby aan deur te verklaar dat die sleutel tot effektiewe hantering van dramatiese verandering is om die wese van verandering te verstaan, asook die impak wat dit op mense het. Ook Crow en Odewahn, (1987:130) wys op die belangrikheid dat die organisasie voorberei en opgelei moet word om verandering te aanvaar.

In die derde instansie dui die respondente aan dat verandering nie hul sekuriteit in die werksituasie moet bedreig nie. Dit stem ooreen met Crow en Odewahn, (1987:130) se bevinding dat verandering makliker aanvaar word indien dit nie die sekuriteit van die persoon bedreig nie, as in die geval waar dit wel die sekuriteit

bedreig.

Laastens wil respondente oor die nodige redes en inligting vir verandering beskik. Dit stem ooreen met Brits-Scheepers, (1995:18-19) se siening dat individuele personeel breedvoerig oor die feite van die verandering wat plaasvind, of moet plaasvind, ingelig moet wees, asook met Schermerhorn et al, (1991:501) se mening dat weerstand teen verandering onder andere verminder word deur die voordele wat verandering inhou, duidelik te kommunikeer. Hull, (1999:9) is in dié verband van oordeel dat indien bestuur besig is met verandering, die werknemer ingelig moet word oor wat gedoen word terwyl dit gedoen word.

3.8 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk oor die empiriese bevindings ten opsigte van die navorsing, is die data soos uit die vraelyste verkry, verwerk en met behulp van tabelle visueel voorgestel. Tendense ten opsigte van die proses van verandering is waargeneem, bespreek en met bestaande literatuur vergelyk.

In hoofstuk 4 sal gevolgtrekkings gemaak word na aanleiding van die teorie en die data soos in die empiriese ondersoek bevind en daar sal ook aanbevelings gemaak word wat voortspruit uit die ondersoek.

HOOFSTUK 4

GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

4.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk sal daar gevolgtrekkings na aanleiding van die studie en empiriese bevindings gemaak word. Aanbevelings ten opsigte van die bestuur van verandering in die NG Kerk Maatskaplike Dienste sal na aanleiding van die gevolgtrekkings gemaak word.

4.2 BEREIKING VAN DIE DOEL VAN DIE STUDIE

Die doelwitte van die studie is bereik deurdat 'n omvattende beskrywing deur middel van 'n literatuurstudie gegee is van die begrip veranderingsbestuur, asook die veranderingsbestuursproses en die noodsaaklikheid daarvan te evalueer aan die hand van die hantering van moontlike weerstand teen die veranderingsproses, die rol van die werkgewer by die veranderingsproses te bepaal en die belangrikheid van kommunisering van inligting van beplande verandering aan grondvlak maatskaplike werkers aan te dui. Voorts is die doelwit om 'n opname by grondvlak maatskaplike werkers te maak ten einde hul mening van bestuur van verandering in 'n welsynsorganisasie te beskryf deurdat 42 grondvlak maatskaplike werkers by die opname betrek was. 'n Verdere doelwit was om gevolgtrekkings en aanbevelings met betrekking tot die bestuur van verandering te maak aan die bestuurders in die NG Kerk Maatskaplike Dienste op grond van die navorsing. Die volgende gevolgtrekkings en aanbevelings kan ten opsigte van die navorsing gemaak word:

4.3 GEVOLGTREKKINGS

Na aanleiding van die navorsing kan die volgende gevolgtrekkings gemaak word:

4.3.1 Demografiese gegewens

Al die respondente is vroulik, meer as 50% is getroud, terwyl 38% onder die ouderdom van 30 jaar is. Gepaard daarmee toon die werkerskorps 'n sterk, jeugdige voorkoms. Dit blyk dat 28 (67%) van die respondente minder as vyf jaar diens by die NG Kerk Maatskaplike Dienste het.

4.3.2 Verandering in welsynsorganisasies

4.3.2.1 Daar word tot die gevolgtrekking gekom dat veranderinge op die welsynsterrein deur die respondente as hoofsaaklik ekstern van aard gesien word en dit word onder andere toegeskryf aan verandering as gevolg van welsynsbeleidsverandering en 'n klemverskuiwing weg van terapeutiese dienste na ontwikkelingsgerigte dienste.

4.3.2.2 Hierdie veranderinge het tot gevolg gehad dat die bestuurders van welsynsorganisasies, en dus ook die NG Kerk Maatskaplike Dienste en sy maatskaplike werkers, 'n klemverskuiwing moes maak met betrekking tot hul kliëntsisteme en maatskaplike problematiek, wat aangespreek word. Dit was weg van 'n sektorale na totale gemeenskap met die fokus op die kind, jeugdige, vrou en bejaarde as kliëntsisteme. Problematiek wat aangespreek moet word is armoede, MIV/Vigs, werkloosheid, gestremdheid en middelafhanklikheid.

4.3.2.3 Daar word ook tot die gevolgtrekking gekom dat die meerderheid van die respondente in hierdie ondersoek van mening is dat die NG Kerk Maatskaplike Dienste by die veranderende omstandighede moet aanpas eerder as om die status quo te handhaaf. Daar word tot die gevolgtrekking gekom dat die maatskaplike werkers in hierdie ondersoek plooibaar is en nie noodwendig negatief teenoor veranderinge op die welsynsterrein reageer nie.

4.3.3 Die noodsaaklikheid van verandering

4.3.3.1 Ten spyte van voorafgenoemde gevolgtrekking blyk dit dat 'n hoë persentasie (73.8%) van die respondente slegs **soms** (sien Tabel 3.7, p58) die noodsaaklikheid van verandering verstaan. Dit mag verband hou met die feit dat ouer grondvlak maatskaplike werkers soms huiwerig mag wees om veranderinge te aanvaar omdat dit vreemd is. Aspekte soos ingesteldheid van grondvlak werkers, gebrekkige kommunikasie, gebrekkige deursigtigheid, konflik tussen terapeutiese gesag en ontwikkelingsgerigte benadering kon ook 'n rol in hierdie verband speel.

4.3.3.2 Daar word verder tot die gevolgtrekking gekom dat die 26.2% respondente wat van mening is dat hulle die noodsaaklikheid van verandering **altyd** verstaan, grondvlak werkers is, wat na 1994 aangestel is en hulle makliker met die veranderingsproses kan vereenselwig. Hulle ervaar verder dat die proses van verandering duidelik aan hulle weergegee is.

4.3.3.3 Ses en vyftig punt vier persent (56.4%) van die respondente beleef dat hulle insette tot die strategiese beplanningsproses in hulle organisasie van betekenis was. Daar was egter ook 'n beduidende deel van die respondente, naamlik 35.9%, wat **onseker** was of hulle insette van enige betekenis was. 'n Tweeledige gevolgtrekking kan gemaak word, naamlik dat die maatskaplike werkers in die ondersoek wel betrokke is by die strategiese beplanningsproses in die NG Kerk Maatskaplike Dienste en tweedens dat daar tog 'n gebrek blyk te wees aan terugvoering aan maatskaplike werkers met betrekking tot hulle insette in die veranderingproses van die organisasie.

4.3.4 Wyse van kommunikasie

4.3.4.1 Uit die bevindinge van die ondersoek word tot die gevolgtrekking gekom dat personeelvergaderings die voorkeur werkswyse is wat deur die meerderheid respondente as 'n manier vir die deurgang van inligting verkies word. Beplande konferensies en informele gesprekke word egter ook as effektiewe werkswyses aangedui.

- 4.3.4.2 Ten opsigte van die inagneming van die persoonlike dinamika van grondvlak maatskaplike werkers deur die bestuurders maatskaplike dienste tydens die proses van verandering, blyk dit dat daar 'n groot mate van **onsekerheid** by die respondente aanwesig is (sien Tabel 3.9, p63). Uit hulle motiverings vir hulle onsekerheid blyk dat die kommunikasieproses òf onvolledig of eensydig van die kant van die bestuurders kan wees. 'n Beduidende gedeelte is egter wel van oordeel dat hul persoonlike dinamika in ag geneem is.
- 4.3.4.3 In aansluiting met die vorige gevolgtrekking en bevinding blyk dit dat daar 'n teenstrydigheid by die siening van die respondente bestaan met betrekking tot hulle belewenis van die kommunikasieproses in hulle organisasie. Op 'n direkte vraag oor die kommunikasieproses (sien vraag 12 in Bylaag A) word tot die gevolgtrekking gekom dat die werkers 'n positiewe siening van die kommunikasieproses in hulle organisasie het (sien Tabel 3.10, p66).
- 4.3.4.4 In verdere aansluiting by voorafgenoemde gevolgtrekkings plaas die respondente 'n hoë premie op die belangrikheid van die deurgee van inligting (deur bestuurders) aan grondvlak werkers (sien Tabel 3.11, p67). Alhoewel die deurgee van inligting as positief ervaar word, is daar tog 'n aanduiding by van die grondvlak maatskaplike werkers dat nadat inligting deurgegee is, hulle daarna nie genoegsaam ondersteun word nie (sien Tabel 3.12, p68). Daar word tot die gevolgtrekking gekom dat daar tog nog leemtes in die kommunikasieprosesse binne die NG Kerk Maatskaplike Dienste mag bestaan.
- 4.3.4.5 Daar word tot die gevolgtrekking gekom dat daar vir die respondente 'n direkte verband tussen die visie van die NG Kerk Maatskaplike Dienste aan die een kant, en die veranderinge op die welsynsterrein aan die ander kant bestaan en dat hulle vertrou is met die visie van die organisasie.

4.3.5 **Motivering**

- 4.3.5.1 Daar word tot die gevolgtrekking gekom dat bestuurders van die NG Kerk Maatskaplike Dienste 'n groter rol as motiveerders in die bestuursveranderingsproses kan speel aangesien 73.8% van die respondente

in 'n mate beleef dat hul hoofde hulle tot entoesiasme met betrekking tot die dienslewering motiveer (sien Tabel 3.14, p71).

4.3.5.2 Dit is duidelik uit die ondersoek dat die respondente gemengde gevoelens in verband met die paradigmaterskuiwing na ontwikkelingsgerigte dienslewering ervaar. Daar word tot die gevolgtrekking gekom dat die jonger maatskaplike werkers wat onlangs afstudeer het, hierdie verskuiwings as minder bedreigend ervaar. Dit hou beslis verband met die verandering in hul opleiding, wat meer gemik is op gemeenskapsontwikkeling.

4.3.6 **Weerstand teen verandering**

4.3.6.1 Uit die ondersoek blyk dat bykans die helfte van die respondente 'n mate van weerstand teen die veranderingsproses ervaar (sien Tabel 3.15, p74). Na die ontleding van die motiverings vir dié siening van dié groep respondente, blyk dit dat die kommunikasieproses in die organisasie 'n rol in die verband kon speel.

4.3.6.2 Uit die ondersoek blyk dit dat daar wel by 'n aansienlike deel van die respondente 'n gevoel is dat hulle minder positief op verandering sal reageer indien die verandering drastiese gevolge vir hulle persoonlik sou inhou.

4.3.6.3 Ofskoon die grootste persentasie respondente positief ten opsigte van verandering ingestel is, het 'n beduidende getal aangedui dat hulle tog op emosionele vlak onseker voel oor verandering. Ander emosies wat ervaar word, is onder andere vrees en selfs woede, maar ook vreugde aan die ander kant van die skaal (sien Tabel 3.17, p77).

4.3.6.4 Ten slotte word daar tot die gevolgtrekking gekom dat die respondente sekere behoeftes uitgespreek het wat die veranderingsproses vir hulle makliker sou maak, naamlik dat hulle eerstens deel van die proses wil wees, tweedens wil hulle goed voorberei word vir die verandering, derdens moet die verandering nie hul sekuriteit beïnvloed nie en vierdens wil hulle oor die nodige redes vir en inligting oor die verandering beskik. Daar word tot die

gevolgtrekking gekom dat hierdie behoeftes bevredig sal kan word deur deurlopende oop kommunikasiekanale tussen grondvlak werkers en bestuurders maatskaplike dienste.

4.4 **AANBEVELING**

Die volgende aanbevelings word as riglyne vir die bestuur van verandering aan bestuurders maatskaplike dienste in die algemeen en aan bestuurders by die NG Kerk Maatskaplike Dienste (Wes-Kaap) in die besonder deurgegee:

- 4.4.1 Dat kennis geneem word van die feit dat grondvlak maatskaplike werkers by veranderende omstandighede moet aanpas ten einde die visie van die organisasie te realiseer, maar dat hulle deeglik deel van die proses moet wees om die verandering in die praktyk te laat slaag.
- 4.4.2 Daar moet in ag geneem word dat jonger grondvlak maatskaplike werkers veranderinge op die welsynsterrein makliker hanteer as ouer grondvlak maatskaplike werkers. Begeleiding en ondersteuning - by wyse van personeelontwikkelingsgeleenthede - van laasgenoemde werkers om die noodsaaklikheid van verandering te verstaan en hulle met nuwe werkswyses te ondersteun, is van uiterste belang.
- 4.4.3 Dat daar kennis geneem word van die belangrikheid van kommunikasie van die regte inligting aan grondvlak maatskaplike werkers en dat daar op gereelde basis personeelvergaderings gehou word, asook konferensies en informele gesprekke om hulle by die veranderingsproses te betrek. Sodoende kan verseker word dat hulle oor die nodige redes en inligting vir verandering beskik.
- 4.4.4 Bestuurders maatskaplike dienste moet ook die persoonlike dinamika van grondvlak maatskaplike werkers in ag neem in die veranderingsbestuursproses deur die nodige begrip en emosionele ondersteuning aan hulle te gee.

- 4.4.5 Dit word aanbeveel dat die bestuur van welsynsorganisasies en bestuurders by NG Kerk Maatskaplike Dienste in staat moet wees om deurgaans die proses van verandering te fasiliteer. Die nodige opleiding hiervoor moet aan die bestuurders verskaf word.
- 4.4.6 Dat een van die belangrikste take van bestuurders by welsynsorganisasies en die NG Kerk Maatskaplike Dienste sal wees om grondvlak maatskaplike werkers deurlopend te motiveer tydens die proses van verandering.
- 4.4.7 Dat die bestuurders by NG Kerk Maatskaplike Dienste daarvan bewus sal wees dat by enige verandering daar 'n mate van weerstand by grondvlak maatskaplike werkers teenwoordig sal wees en dat hiervoor voorsiening gemaak en reeds vroeg in die veranderingsproses aangespreek word. Daar word aanbeveel dat die aard, doel, redes, voor- en nadele ensovoorts van die beoogde veranderinge behoorlik aan almal wat daardeur geraak gaan word, gekommunikeer word ten einde hulle voor te berei vir die verandering wat moet plaasvind. Daardeur word verseker dat grondvlak maatskaplike werkers deel van die proses van verandering gemaak kan word. Dit sal verseker dat hulle eienaarskap aanvaar vir die veranderinge wat op grondvlak moet plaasvind.
- 4.4.8 Dit word aanbeveel dat die bestuurders by NG Kerk Maatskaplike Dienste en ander welsynsorganisasies sover moontlik moet toesien dat deur die implementering van veranderinge, grondvlak maatskaplike werkers se sekuriteit in hul werksituasie nie bedreig word nie of dat hulle bedreig voel nie.
- 4.4.9 Bestuurders maatskaplike werk, as oorhoofse beplanners van die aktiwiteite in 'n welsynsorganisasie, het 'n verantwoordelikheid om grondvlak maatskaplike werkers by strategiese beplanningssessies te betrek. Die nodige erkenning vir hulle betrokkenheid moet duidelik aan die werkers gekommunikeer word en ook dat hulle insette van betekenis en van waarde vir die funksionering van die organisasie is.

BIBLIOGRAFIE

- Allan, J 1996. **How to be better at motivating people**: London: Kogan Page Limited.
- Argyris, C 1990. **Overcoming Organizational Defences**: Boston: Allyn and Bacon.
- Babbie, E 1998. **The Practice of Social Research**: California: Belmont Wadsworth.
- Barger, N J V and Kirby, L K 1995. **The Challenge of Change in Organizations**. California: Davies Black Publishing.
- Bittel, L R and Newstrom, J W 1990. **What every Supervisor should know**. Singapore: McGraw-Hill Book Co
- Booyesen, L and Beaty, C 1997. **Linking Transformation and Change Leadership in South Africa: A Review of Principles and Practices**. SBL Research Review, 1(2); 9-13.
- Botha, N J 2000. **Supervisie en Konsultasie in Maatskaplike Werk**. Bloemfontein: Druforma.
- Brevis, T Vrba, M J de Klerk, A 1997. **Management Principles**. Second Edition: Edited by Smit, P J and Cronje, G J de J. Kenwyn: Juta & Co
- Brits-Scheepers, L 1995. The Management of Change: Taming a Monster. **Public Servant**, 75(2);18-19.
- Conner, D 1992. The Management of Change: Welcome Today 29. **Human Resource Management**, 8(7);9-13.
- Cox, M J 1998. Ringing in the Change. **Career Success**, 11(3); 10-11.
- Cronje, J 1994. Management of Change: A Social Work Perspective. **Social Work / Maatskaplike Werk**, 30(3);248-256.
- Crow, R T and Odewahn, C A 1987. **Management for the Human Services**. Englewood Cliffs, New Jersey: Practice-Hall Inc.
- De Witt, D 1998. H R Challenges for Organizational Transformation. **Management Today**, 13(10);33-35.
- De Kool, L M 1999. **Towards a New Corporate Culture**. Harvard Business Review, 77(1);55.
- De Waal, M 1992. Total Quality Management to Meet the Challenges of Change. **Human Resource Management**, 14-15.
- Denison, D 1999. Managing Radical Organizational Change. **Academy of Management: The Academy of Management Review**, 24(4);859-861.
- Evans, D 1993. **Supervisory Management**. Third Edition. London: Cassell Educational Ltd.

- Feinstein, K W 1985. Innovative Management in Turbulent Times: Large Scale Agency Change. **Administration in Social Work**, 9(3);35-46
- Fielding, M 1997. **Effective Communication in Organization**. Kenwyn: Juta & Co Ltd.
- Fossum, L 1989: **Understanding Organizational Change**. California: Crisp Publications, Inc.
- Freedman, P 1998. Management Change: Reflections on Equality and Management Learning. **Management Learning**, 29(2);252-254.
- French, W and Bell C 1994. **Organizational Development and Transformation**. Illinois: Irwin.
- Grinnel, R M 1988. **Social Work Research and Evaluation**. Illinois: Peacock Publishers Inc.
- Grinnel, R M, 1997. **Social Work Research and Evaluation**. Illinois: Peacock Publishers Inc.
- Happer, K 1988. **Doing Research**. United States of America. McGraw-Hill, Inc.
- Harvey, D F and Brown, D R 1996. **An Experimental Approach to Organization Development**. London. Prentice Hall.
- Hendry, J Johnson, G and Newton J 1993. **Strategic Thinking. Leadership and the Management of Change**. West Sussex: John Wiley and Sons Limited.
- Holzhaus, T 1992. Strategy and the Service Organization. **Human Resource Management**, 8(3);19-21
- Hull, W W 1999. It never was like it used to be. Managing Change. **Supervision Magazine**. 60(4);9-10.
- Johannsen, H and Page, G T 1996. **International Dictionary of Management**. London: Kogan Page Limited.
- Joubert, J Hendrikse H en Genote 1998. **Bestuur van Verandering**. Bestuurskursus NG Kerk Maatskaplike Dienste 1998.
- Kettner, P Dayley, J M Nichols, A W 1985. **A model for Organizational and Community Change**. Monterey California: Cole Publishing Company.
- Kolb, D A Rubin, I M and Osland, J S 1991. **The Organizational Behaviour Reader**. New Jersey: Prentice-Hall International Editions
- Kroon, A 1992. To Resist or not to Resist. Employee Reaction to Change. **Human Resource Management**, 8(3);16-18.
- Kroon, J (Red) 1995. **Algemene Bestuur**. Derde Uitgawe Tersiêr. Pretoria: Kagiso.

- Krupp, J 1995. Don't ask me about Renewal. **Adult Learning**, 6(3);25-29.
- Kumar, R 1999. **Research Methodology**. London: Sage Publications Limited.
- Martin, L L 1993. Total Quality Management: The New Managerial Wave. **Administration in Social Work**, 17(2);1-13.
- Matthews, R 1997. Future H R Managers, **People Dynamics**, 18-21.
- Midgley, J 1996. Promoting a Developmental Perspective in Social Welfare: The Contribution of South African Schools of Social Work. **Social Work / Maatskaplike Werk**, 32(1);1-7.
- Mittner, M Augustus 1994. Veranderingsbestuur het gekom om te bly. **Finansies en Tegniek**, 40.
- Mouton, J en Marais, H C .1992. **Basiese Begrippe: Metodologie van die Geesteswetenskappe**. Pretoria: Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing. Hersiene Uitgawe.
- Mullins, L J 1993. **Management and Organizational Behaviour** (Third Edition). London: Pitman Publishing.
- Nuwe Woordeboek vir Maatskaplike Werk 1995. Parow: CTP Book Printers (Pty) Ltd
- Oakland, J S 1999. **Total Organizational Excellence**. Jordan Hill, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Pansegrouw, G 1990. Key Issues in the Management of Change. **People**, (25);6-17.
- Puth, G 1994. **The Communicating Manager**. Pretoria: J L van Schaik Publishers.
- Rowe, A J 1994. **Management: A Methodological Approach**. United States of America: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Schein, E H 1992. **Organizational Culture and Leadership**. Second Edition. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schermerhorn, J R, Hunt J G and Osborn, R N 1991. **Managing Organizational Behaviour**. New York: John Wiley and Sons Inc.
- Seck, E T, Finch W A, Mor-Barah, M E and Poverny, L M 1993. Managing a Diverse Workforce. **Administration in Social Work**, 17(2);67-77.
- Serfontein, J 1990. Management a Key Agent in the Change Process. **Human Resource Management**, 10-12.
- Sewell, R 1996. **The 12 Pillars of Business Success**. London: Kogan Page Limited.
- Shields, R and Milk, R W 1994. The Role of Organizational Leadership in Rapid Change Environment. **Journal of Child and Youthcare**, 9(3);1-9.

- Sinodale Kommissie vir die Diens van Barmhartigheid (SKDB). Jaarvergadering 1998.
- Sinodale Kommissie vir die Diens van Barmhartigheid (SKDB). Jaarvergadering 1999.
- Sisson, K 1994. **Personnel Management**. Oxford: Blackwell Publishers.
- Smit P J en de J Cronje G J (Red) 1997. **Bestuursbeginsels**. Kenwyn: Juta & Kie.
- Suid-Afrika 1997. **Witskrif vir Welsyn**. Pretoria: Staatsdrukker.
- Suid-Afrika 1999. **Staatskoerant**. Pretoria: Staatsdrukker.
- Swart, N 1987. Don't Resist Change Management. **Entrepreneur**, 6(5);26-27.
- Taylor, FW 1987. The Principle of Scientific Management, **IN: Shafritz, J & Ott, J (Eds), Classics of Organizational Theory (2nd Ed)**, Chicago: Dorsey Press
- Van Dyk, L A 1998. **Development of a Conceptual Model for Organizational Transformation with specific reference to ABSA Group**. Stellenbosch: Universiteit van Stellenbosch (MBA Tesis).
- Venter, T P 1996. **Die Bestuur van Verandering** in Algemene Bestuur geredigeer deur Kroon J, Derde Uitgawe. Pretoria: Kagiso Tersiër.
- Vermaak, A 1990. Management of Change: Not to be done in isolation. **Human Resource Management**, 10-13.
- Vermeulen, W 1986. Bestuur van Verandering. **Dynamica** vol (28);64-67.
- Weeks, R 1998. Managing the Winds of Change. **Management Today**, 14(7);19-21.
- Weinbach, R W 1998. **The Social Worker as Manager**. Third Edition. Boston: Allyn and Bacon.
- Wernet, S and Austin, D 1991. **Administration in Social Work**, Vol15(3);15-16.
- Werth, R 1994: Is there life after change? **Human Resource Management**, 10(4);12-13
- Wolmarans, S 1995. A Flexible Work Place Culture: Overcoming Resistance to Change. **Human Resource Management**, 11(6);21-24.
- Worren, A M Ruddle, K and Moore, K 1999. From Organizational Development to Change Management. **Journal of Applied Behavioural Science**, 35(3);273-286.

BYLAAG A

VRAELYS AAN MAATSKAPLIKE WERKERS

By die voltooiing van die vraelys, merk asseblief u keuse met 'n x waar van toepassing. In sommige gevalle sal u versoek word om u mening neer te skryf. Antwoord asseblief al die vrae (waar van toepassing) en gee u **eerlike mening of gevoel**. U voltooi die vraelys **anoniem** en geen antwoord of respons sal in die navorsingsverslag na enige individuele maatskaplike werker herlei kan word nie. Met u **werklike gevoel** oor organisatoriese veranderinge sal ek in staat wees om die navorsing **sinvol af te handel** en aanbevelings aan die maatskaplike werk praktyk te kan doen.

PERSOONLIKE BESONDERHEDE

1. Geslag

Manlik	Vroulik

2. Huwelikstaat

Getroud	Nooit getroud	Weduwee	Wewenaar	Geskei	Vervreem

3. Ouderdom

24-24 jr	25-29 jr	30-34 jr	35-39 jr	40-44 jr	45-49 jr	50-59 jr	60+ jr

4. Hoe lank is u in diens van die NG Kerk Maatskaplike Dienste?

Jare	Maande

AANLEIDENDE OORSAKE VIR VERANDERING

5. Kies daardie EEN eksterne faktor wat na u mening die belangrikste faktor was wat veranderinge in die NG Kerk Maatskaplike Dienste te weeg gebring het.

Welsynsbeleidverandering	
Agteruitgang van hulpbronne	
Dienlewering aan ander kultuurgroepe	
Krimpemde Staatsubsidies	
Vraagstukke soos MIV/Vigs, misdaad	
Kerk se eie beleid	
Ander: Spesifiseer	

6. Teen die agtergrond van Vraag 5, watter paradigmaskuif het u die afgelope tydperk in u werksopset ervaar? Gee asseblief 'n beknopte weergawe.

7. Is u van oordeel dat die NG Kerk Maatskaplike Dienste moet aanpas by veranderende omstandighede, of moet die status quo gehandhaaf word?

Aanpas	
Handhaaf status quo	
Onseker	

- 7.1 Verduidelik asseblief u antwoord.

VERSTAAN VAN NOODSAK VIR VERANDERING

8. Na u mening verstaan grondvlak maatskaplike werkers altyd die noodsaak van verandering op die welsynsterrein?

Maatskaplike werkers verstaan:

Altyd	
Soms	
Nooit	

- 8.1 Verduidelik asseblief u antwoord.

9. Meen u dat u insette by die strategiese beplanningsproses wat deur die NG Kerk Maatskaplike Dienste gevolg is, van enige betekenis was?

Ja	Nee	Onseker

- 9.1 Indien **Nee** of **Onseker**, watter voorstelle het u om die betrokkenheid (om deelnemend te wees) van grondvlak maatskaplike werkers in die organisasie se strategiese beplanningsproses te bevorder?

- 9.2 Indien u antwoord op Vraag 9 **Ja** is, watter ander voorstelle het u om deursigtigheid en deelnemendheid deur die NG Kerk Maatskaplike Dienste te bevorder?

WYSE VAN KOMMUNIKERING

10. Watter EEN van die volgende werkswyses verkies u as grondvlak werker om ingelig te word met betrekking tot veranderinge in die NG Kerk Maatskaplike Dienste opset?

Informele gesprekke	
Bepande konferensies	
Personeelvergaderings	
Omsendbriewe	
Plakaatuitstallings	
Oudio en visuele hulpmiddels	
Individuele gesprekke deur die kantoorhoof	

11. Is u van mening dat die Bestuurder Maatskaplike Dienste die persoonlike dinamika van grondvlak maatskaplike werkers in ag geneem het tydens die proses van verandering?

Ja	Nee	Onseker

- 11.1 Verduidelik asseblief u antwoord.

12. Hoe beleef u as grondvlak maatskaplike werker, **in die algemeen**, die kommunikasieproses binne die NG Kerk Maatskaplike Dienste?

Duidelik	
Verwarrend	
Dubbele boodskappe	

13. Hoe belangrik ag u dit dat inligting van die NG Kerk Maatskaplike Dienste na die personeel deurgegee moet word om die proses van verandering te vergemaklik?

Baie belangrik	
Van geen belang	
Onseker	

13.1 Verduidelik asseblief u antwoord.

14. Beleef u dat die Bestuurders in die NG Kerk Maatskaplike Dienste grondvlak maatskaplike werkers bystaan, byvoorbeeld met inligting en deurgae van wenke, in die veranderingsproses wat plaasvind?

Ons word deurlopend bygestaan	
Ons word ingelig en alleen gelaat	
Ander: Spesifiseer	

15. Na u mening, wat is die verband tussen die visie van dié welsynsorganisasie en veranderinge wat plaasvind in die organisasie se maatskaplike werk dienslewering?

16. Die visie van 'n organisasie word deur die leier geïnisieer en deur doeltreffende kommunikasie aan volgelinge oorgedra. Hoe effektief, meen u, is die visie van die NG Kerk Maatskaplike Dienste aan u as grondvlak maatskaplike werkers oorgedra?

Effektief en duidelik	
Nie effektief en onduidelik	
Weet nie	

MOTIVERING EN GESINDHEID MET BETREKKING TOT VERANDERING

17. Beleef u dat hoofde u motiveer om entoesiasies oor die veranderinge in die dienslewering van maatskaplike werkers te wees? (Kies slegs EEN).

Beleef geen motivering	
Beleef 'n mate van motivering	
Sou graag meer gemotiveer wil word	

17.1 Motiveer u antwoord asseblief.

18. Wat was u algemene gevoel toe u verneem het van die paradigmaterskuiwing van maatskaplikewerkdienslewering na ontwikkelingsgerigte maatskaplike werk?

WEERSTAND TEEN VERANDERING

19. In watter mate het u weerstand beleef teen die veranderingsproses in u werksituasie binne die NG Kerk Maatskaplike Dienste? (Merk slegs EEN)

Ervaar geen weerstand	
Ervaar geringe mate van weerstand	
Ervaar baie weerstand	
Onseker	

- 19.1 Motiveer u antwoord asseblief.

20. Indien verandering drastiese gevolge vir u sou inhou, soos byvoorbeeld dat u moontlik u werk kan verloor of dat die inhoud van u pos sodanig verander dat u nie meer opgewasse vir die taak voel nie, sou u anders op die vorige vraag geantwoord het?

Ja	
Nee	
Onseker	

21. Ervaar u soms van die ondergenoemde emosies teenoor veranderinge wat in u werksituasie plaasvind? (U kan meer as een keuse aandui).

Vrees	
Woede	
Hartseer	
Vreugde	
Onsekerheid	
Geen van bogenoemde	

22. Om die proses van verandering te vergemaklik en moontlike weerstand teen verandering af te breek, kies dié TWEE stellings wat die meeste op u van toepassing is.

Wil deel van veranderingsproses wees	
Wil oor die nodige redes en inligting vir die verandering beskik	
Wil die rede vir verandering begryp en aanvaar	
Wil goed voorberei word vir die verandering	
Wil weet watter voordele die veranderinge vir my inhou	
Ek is nog te nuut in die organisasie om 'n mening te gee	
Veranderinge moet nie my sekuriteit in my werksituasie bedreig nie	

BAIE DANKIE VIR U VRIENDELIKE SAMEWERKING

BYLAAG B

Posbus 76
GEORGE
6530

Telefoon 044-8745013

21 Augustus 2001

Geagte me

NAVORSING VIR DIE M.DIAC GRAAD IN MAATSKAPLIKE WERK

Ek is 'n ingeskrewe student van die Hugenote Kollege vir bogenoemde M.DIAC kursus en is tans besig met my empiriese ondersoek.

Die tema van die verhandeling is **Veranderingsbestuur in 'n Welsynsorganisasie**.

Die doel van die ondersoek is om te bepaal hoe die proses van veranderingsbestuur in die NG Kerk Maatskaplike Dienste deur grondvlak maatskaplike werkers ervaar word. Daar sal ook aanbevelings in dié verband gemaak word.

U word vriendelik versoek om die meegaande vraelys te voltooi en dit in die gefrankeerde koevert, soos ingesluit, terug te stuur. Die voltooiing van die vraelys behoort nie langer as vyftien minute van u tyd in beslag te neem nie. Die inligting wat deur middel van hierdie anonieme vraelys verkry word, sal as vertroulik hanteer word en respondente sal geensins in die aanbieding van die verhandeling geïdentifiseer kan word nie.

U word vriendelik versoek om die vraelys so spoedig moontlik, maar asseblief voor 31 Augustus 2001, terug te stuur.

Baie dankie by voorbaat.

Vriendelike groete.

Die uwe

MNR J J PIENAAR

Dr C C Reynolds
Studieleier