

---

# Organisasie-ontwikkeling: Toepassingsmoontlikhede in die Suid-Afrikaanse Staatsdiens

Johan van der Westhuizen

Departement Politieke  
Wetenskappe, UNISA

---

## ABSTRACT

*This article deals with the applicability of organization development in the public sector. It also centres on certain aspects of organization development as well as the different techniques to be used in order to increase institutional effectiveness.*

*The article deals with a total plan for the increasing of institutional quality and productivity. The improvement of institutional quality and productivity is presently receiving intensive attention in the public sector.*

## 1. INLEIDING

Gedragwetenskaplike kennis het gedurende die afgelope drie dekades vinnig toegeneem. Een van die sub-terreine van die gedragwetenskappe waarop veral aktief gewerk is, is die van organisasie-ontwikkeling.

Een van die moeilikste take waarmee instellings te kampe het, is sekerlik die vraag: Wat moet gedoen word om individuele doeltreffendheid en bevreëdiging te maksimaliseer om terselfdertyd ook effektiwiteit binne die instelling te verwesenlik? Doeltreffendheid in die openbare sektor beteken die grootste moontlike kwantitatiewe en kwalitatiewe bevreëdiging van noodsaaklike behoeftes met die beskikbare hulpbronne (Cloete 1980: 33). Effektiwiteit daarenteen beteken die mate waarin die doelwitte bereik is (Cloete 1977: 71).

Toenemende veranderinge het met die verloop van tyd in die Westerse kultuur ingetree. Die huidige tydvak kan selfs as 'n rewolusie beskou word met 'n verskeidenheid van ontwikkelinge en omwentelinge wat op die tegnologiese, wetenskaplike, politieke en maatskaplike terreine plaasgevind het. Omdat verandering so vinnig plaasvind, moet nuwe en verbeterde metodes ontwikkel word om by sulke veranderinge aan te pas. Organisasie-ontwikkeling skyn een van hierdie metodes te wees wat instellings kan help om by versnelde veranderinge aan te pas.

In hierdie artikel word organisasie-ontwikkeling in sy totaliteit, met toepassingsmoontlikhede in die Suid-Afrikaanse Staatsdiens, beskryf. Eerstens word die begrip "organisasie-ontwikkeling" verklaar. Daarna word die impak van verandering op die instelling nagegaan.

Die kenmerke van organisasie-ontwikkeling word daarna uitgestip. Vervolgens 'n beskrywing van die doelwitte van organisasie-ontwikkeling waarop 'n uiteensetting van die organisasie-ontwikkelingsproses volg. Aandag word hierna aan die verskillende tegnieke van organisasie-ontwikkeling gegee en omdat dit so 'n belangrike effek op enige instelling het, word ook na die Totale Plan vir Gehalte- en Produktiwiteitsbevordering (waarvan organisasie-ontwikkeling *per se* as 'n moontlike tegniek geïdentifiseer is) wat tans in die owerheidsektor van stapel gestuur word, gekyk, met spesifieke toepassingsmoontlikhede. Die artikel word met 'n samevatting gedeelte afgesluit, met spesifieke klem wat op die betrokkenheid van leidinggewende amptenare by organisasie-ontwikkeling, geplaas word.

Hierdie artikel is baseer op, en is 'n uitbreiding van 'n voordrag (referaat) met dieselfde titel, wat gedurende 1986 deur die skrywer gelewer was.

## 2. WAT IS ORGANISASIE-ONTWIKKELING?

Sommige literatuurstudies wil dit hê dat organisasie-ontwikkeling en bestuurontwikkeling as sinonieme verskynsels vereenselwig word. Dit is egter belangrik om daarop te let dat bestuurontwikkeling en organisasie-ontwikkeling nie dieselfde verskynsels is nie.

Bestuurontwikkeling behels: (1) onderrig in die instelling se filosofie; (2) kennis van die instelling, beleid, prosedures en tegnologie; (3) die aankweek van vaardighede in menseverhoudings; (4) verkryging van vaardighede in bestuurstegnieke soos beheer, dataverwerking, bestuursinligtingsisteme en finansiële beplanning; en (5) vaardighede om bestuursposisies in die verskillende funksionele velde van die instelling te beklee (Beach 1980: 408). Die metodologie van bestuurontwikkeling kan in twee hoofgroepe ingedeel word: (1) in-die-werk-opleiding; en (2) klaskameropleiding waarvan posrotasie, opleiding en advisering, tydelike toewysing aan poste, spesiale projekte, assistent van poste, komitee-toewysings en uitgesoekte leesstof voorbeelde van in-die-werk-opleiding is en universiteitsprogramme, lesings, gevallestudies, rolspeling en geskrewe huiswerk (opdragte) voorbeelde van klaskameropleiding is (Beach 1980: 409).

Die doel van bestuurontwikkeling is om die vaardighede, vermoëns en kapasiteite van bestuurders te verbeter. Volgens Hanekom en Thornhill (1979: 13) verwys "bestuur" in die owerheidsektor na die hantering en aanwending van mense materiaal. Andrews (1985: 12) gaan verder en noem dat die moderne neiging in die owerheidsektor in Suid-Afrika is om na die boonste echelon werknemers as die "bestuur" te verwys. Vir doeleindes van hierdie bespreking gaan na "bestuur" verwys word as die leidinggewende amptenare om semantiese verwarring sodoende uit te skakel.

Die tabel op bladsy 38 verskaf 'n uiteensetting van bestuursopleidingsprogramme soos dit in die Suid-Afrikaanse Staatsdiens daaruitsien (Hayes 1986: 10).

Organisasie-ontwikkeling word as volg omskryf:

- (i) "Organization development is an effort (1) planned, (2) organization wide and (3) managed from the top to (4) increase organization effectiveness and health through (5) planned interventions in the organization's processes, using behavioral science knowledge" (Beckhard 1969: 9).
- (ii) "A response to change, a complex educational strategy intended to change the beliefs, attitudes, values and structure of the organization so that they can better adopt to new technologies, markets, challenges and the dizzying rate of change itself" (Dessler 1980: 356).
- (iii) "Organization development is a planned process designed to improve organizational

**SKEMATIESE UITEENSETTING VAN BESTUURSOPLEIDING IN DIE  
SUID-AFRIKAANSE STAATSDIENS**

Poste	Akademiese Kwalifikasies	Kursusse	Seminare Administratiewe ingeligtheid	Omgewing en take	Spesiale Take
Direkteur-generaal			Beraadslaging en sessies	Publico en ander professionele tydskrifte en artikels PLUS amptelike voorskrifte	
Hoofdirekteure en Direkteure		Senior Bestuurders	Verskeie aanvullende seminaarprogramme wat remediërende opleiding insluit, word gereël		
Adjunk-direkteure	Kursus in Openbare Bestuur  Gevorderde Diploma in Publieke Administrasie  Toepaslike graad  Vrystelling	Moet na gelang van omstandighede ook die Kursus vir Middelvakbestuurders deurloop			
Assistent-direkteure		Kursus vir Middelvakbestuurders			
Beroepsgroepe	Naskoolse kwalifikasies	Kursus vir Junior Bestuurders			

effectiveness and health through modification in individual and group behaviour, culture and systems of the organization using knowledge and technology of applied behavioral science" (Beach 1980: 404).

Opsommenderwys kan organisasie-ontwikkeling derhalwe beskou word as 'n op behoefte-gebaseerde (soos deur diagnose aangetoon), beplande, sistematiese proses van

langtermynveranderinge, gegrond op gedragswetenskaplike teorieë en waarby al die substelsels (leidinggewende amptenare, werknemers, afdelings of seksies) binne die instelling betrek word, ter verbetering van die instelling se doeltreffendheid en die doeltreffendheid van die werknemers (Coetzee, Coster & Van Niekerk 1978: 3). Organisasie-ontwikkeling is dus daarop ingestel om alle substelsels van die instelling te verbeter en kan gesien word as die meer omvattende verskynsel wat ook bestuursontwikkeling insluit. Beide verskynsels is egter onderling aanvullend en oorvleuelend.

### 3. IMPAK VAN VERANDERING

Ten spyte van die tegnologiese, fisiese, kulturele, politieke, staatkundige en ekologiese omgewing wat verander, is die sosiale omgewing ook besig om te verander. Die mens met sy bepaalde waardesisteem staan midde in hierdie omgewing wat verander en soos die omgewing verander, is daar nuwe waardeoordele besig om by die mens te ontwikkel. Dit is belangrik dat die instelling bewus moet raak van die ontwikkeling van die veranderde waardeoordele om doeltreffendheid en effektiwiteit binne die instelling te bewerkstellig — aanpassings moet dus gemaak word (Luthans 1981: 611).

Die volgende relevante waardes word voorgehou en moet deur instellings in gedagte gehou word om mense effektief te lei:

- (i) die mens moet basies as 'n goeie wese beskou word (dit bevorder aspekte soos selfbeheer en persoonlike verantwoordelikheid);
- (ii) die behoefte aan erkenning en ondersteuning (dit laat die werknemer belangrik voel asook deel van die instelling);
- (iii) geleenthede vir "groei" (geleenthede moet vir die werknemer geskep word om nuwe fasette van sy vaardighede en persoonlikheid te laat ontwikkel);
- (iv) werknemers is verskillend en moet dienooreenkomstig benader word (persoonlikheid, ras, geloof en sieninge);
- (v) emosies en gevoelens moet tot uiting kom (die onderdrukking van gevoelens kan teenproduktief op die instelling inwerk);
- (vi) betroubaarheid, openhartigheid en eerlikheid (geloofwaardigheid word hierdeur bevorder);
- (vii) werkwyses en metodes moet in ag geneem word (spanbou, konflikhantering, interpersoonlike verslaggewing en riglyne vir besluitneming moet aan die orde van die dag wees);
- (viii) samewerking moet bevorder word (interpersoonlike samewerking kan slegs tot die lewering van beter dienste lei); en
- (ix) konflikhantering (oorsake van konflikte moet bepaal word om by bevredigende oplossings uit te kom).

Die waardeoordele van gemeenskappe en veral dié van die werknemer, het sodanig verander dat nuwe uitdagings gevolglik daargestel word wat voorheen nie bestaan het nie (Hayes 1986: 9). Roodt (1986: 5) skryf verder dat die waardeoordele van die werknemer dramaties verander het. Dit is ongetwyfeld so dat die waardeoordele van die werknemer 'n impak op die effektiwiteit en doeltreffendheid van instellings het en dat leidinggewende amptenare hierdie aspek sal moet aanspreek en veranderinge binne die instelling sal moet bewerkstellig.

Uiteraard word 'n uitdaging aan die Suid-Afrikaanse Staatsdiens gestel om binne personeelverband die veranderinge van die waardeoordele van die werknemer te onder- vang. Die meeste werknemers, ook in die Suid-Afrikaanse Staatsdiens, wil meer uit die werk

ontvang as slegs die geldelike vergoeding. Ongetwyfeld sal binne instellingsverband aanpassings gedoen moet word om uitdrukking aan veranderende waardeoordele te gee.

#### 4. KENMERKE VAN ORGANISASIE-ONTWIKKELING

Die kenmerke van organisasie-ontwikkeling word soos volg beskryf:

- (i) beplande verandering op 'n sistematiese wyse;
- (ii) volledige verandering ten opsigte van elke sub-stelsel;
- (iii) klem op werkgroepe;
- (iv) langtermynverandering (selfs jare);
- (v) deelname van 'n "veranderingsagent" (selfdoen is nie altyd raadsaam nie); en
- (vi) innemenging en deurlopende navorsing ten opsigte van praktiese probleme (Filley, House en Kerr 1976: 488).

Dit blyk dat organisasie-ontwikkeling daarop ingestel is om effektiwiteit te bewerkstellig, om probleme op te los en om by omstandighede aan te pas. Geleenthede moet daarom vir die werknemer geskep word om deelname in hierdie proses te bevorder.

#### 5. DOELWITTE VAN ORGANISASIE-ONTWIKKELING

Alle handelinge en bedrywighede wat onderneem word, moet altyd doelgerig wees, dit wil sê daar moet duidelike doelwitte geformuleer word sodat alle betrokkenes en belanghebbendes kan weet waarop die handelinge toegespits word (Cloete 1980: 57). Die volgende doelwitte word vir organisasie-ontwikkeling voorgestel:

- (i) om wedersydse vertroue tussen mense binne die instelling te verhoog;
- (ii) die bespreking van probleme binne groepsverband en onderling tussen groepe;
- (iii) gesag moet binne 'n omgewing van kennis en vaardighede gehandhaaf word;
- (iv) oop kommunikasiekanale;
- (v) maksimering van entoesiasme en werksbevrediging; en
- (vi) persoonlike- en groepsverantwoordelikheid moet uitgebrei word. (Sutermeister 1976: 301).

Robbins (1983: 475) is van mening dat die mees prominente struikelblokke swak kommunikasie, konflikte, strukturele rigiditeit (burokrasie van die Staatsdiens) en ontoereikende kennis van mense se houdings en waardes binne die instelling is. Voorgenoemde struikelblokke kan in enige instelling (ook in die Suid-Afrikaanse Staatsdiens), aangetref word, en kan by wyse van 'n volgehoue organisasie-ontwikkelingsprogram teengewerk word om werksbevrediging te bewerkstellig en ook om werk vir die werknemer meer aangenaam te maak.

Argyris (1970: 17–24) verklaar dat die oorhoofse doelwit van organisasie-ontwikkeling is om waardeoordele, houdings en oortuigings van mense te verander en dat hierdie verandering nie gedwonge moet plaasvind nie. Die hoofsaak, wat hier duidelik uitgespel word, is dat die hele proses in 'n spontane atmosfeer moet plaasvind om sodoende effektiwiteit te bewerkstellig.

#### 6. DIE ORGANISASIE-ONTWIKKELINGSPROSES

Organisasie-ontwikkeling begin by rigtinggewende leidinggewing wat veronderstel is om die ontoereikendheid van die instelling in terme van doelwitbereiking raak te sien (Beach 1980: 408).

Die organisasie-ontwikkelingsproses, as 'n tegniek om beplande verandering te bewerkstellig, bestaan uit die volgende komponente:

- (i) diagnose;
- (ii) keuse en ontwerp van inmenging;
- (iii) implementering van inmenging;
- (iv) evaluering; en
- (v) aanpassing en handhawing van stelsel (Beach 1980: 409).

Diagnose behels die bepaling van die algemene toestand waarin die instelling verkeer. Probleme word identifiseer en die teikengroep is die instelling in geheel (departementeel), 'n afdeling, seksie of 'n groep werkers binne die departement (klerke, tegnici of vakkundiges). Die hulpmiddels wat vir diagnose gebruik word, is vraelyste, onderhoude, direkte waarneming en analises van dokumente en verslae (Beach 1980: 409).

Keuse en ontwerp is nou verwant aan diagnose. Beach (1980: 410) noem, dat indien vasgestel is dat verhoudinge tussen twee afdelings nie na wense is nie, die "veranderingsagent" en die betrokke leidinggewende amptenare van die afdelings by 'n werkswinkel betrek word.

Die implementering van inmenging omvat die interaksie wat met die teikengroep in die instelling plaasvind. Hierdie implementeringsfase kan die vorm van werkswinkels, terugvoering van data na deelnemers, groepbesprekings, geskrewe oefeninge, in-die-werk-aktiwiteite, herontwerp van kontrolestelsels en herontwerp van poste aanneem (Beach 1980: 410).

Evaluering van pogings van organisasie-ontwikkeling is 'n noodsaaklike stap om sodoende te bepaal of resultate behaal is en of aanpassings gedoen moet word. Die aard van die probleem sal bepaal of die evalueringsof eenvoudige of kompleks sal wees (Beach 1980: 410).

Die aanpassing en handhawing van die stelsel word volgens Beach (1980: 411) gewoonlik agterweë gelaat wat die hele proses in duie kan laat stort.

Soos evalueringinsigting verkry is, moet die betrokke leidinggewende amptenare bepaal waar verandering gemaak moet word. Dit is die verantwoordelikheid van leidinggewende amptenare om die dienste van 'n gekwalifiseerde bedryfsraadgewer van buite die instelling te kry om die situasie te diagnoseer indien die vereiste resultate nie met die toepassing van organisasie-ontwikkeling bereik word nie. Die bedryfsraadgewer staan beter bekend as die "veranderingsagent" en vervul sy funksie by die personeelafdeling van die instelling. Die rol van die "veranderingsagent" kan nou gekoppel word aan dié van die leidinggewende span en is bloot adviserend van aard. Die hoofsaak van die "veranderingsagent" is die diagnose van die probleem en die bepaling van organisasie-ontwikkelingaktiwiteite in samewerking met leidinggewende amptenare (Beach 1980: 405).

Dit is egter belangrik om in gedagte te hou dat organisasie-ontwikkeling nie 'n korttermyn-oplossing bied nie maar 'n langsame proses is om werknemers se houdings en gedrag binne die instelling te verander. Die organisasie-ontwikkelingsproses moet voortdurend aan evaluering onderwerp word ten einde veranderinge op 'n deurlopende grondslag aan te bring en daarom is terugvoering so noodsaaklik om sodoende die nodige aksies te loods. Dit is ongelukkig so dat menslike gedrag (houdings en gesindhede) onvoorspelbaar is en nie altyd globaal waarneembaar is nie wat uiteraard vertraging in die hand kan werk. Pogings wat aangewend word om verandering teweeg te bring, sal altyd met weerstand gepaardgaan. Werknemers hou nie van onsekerheid nie. Dit is belangrik dat die

weerstand teen verandering afgebreek word aangesien verandering tot voordeel van die werker en die instelling is.

## 7. TEGNIEKE BY ORGANISASIE-ONTWIKKELING

Organisasie-ontwikkeling word deur Robbins (1983: 477) as 'n menslike procestegniek gekategoriseer met die uitsluitlike doel om houdings en gedrag van werknemers en groepe binne die instelling deur middel van 'n kommunikasieproses, besluitneming en probleemoplossing te verander.

Die volgende tegnieke word by organisasie-ontwikkeling ingesluit: (1) opname-terugvoering; (2) interpersoonlike proseskonsultasie; (3) sensitiviteitsopleiding; (4) "managerial grid training"; (5) spanbou; (6) doelwitstelling; en (7) interpersoonlike vredemaking (Beach 1980: 411). Transaksionele analise word deur Luthans (1981: 627) as 'n verdere organisasie-ontwikkelingstegniek (moderne) hierby ingereken.

Vervolgens 'n bespreking rondom die verskillende organisasie-ontwikkelingstegnieke soos hierbo geïdentifiseer.

### 7.1 Opname-terugvoering

Kurt Lewin het oorspronklik begin met die ontwikkeling van die opname-terugvoeringstegniek wat daarop neerkom dat die betrokke substelsel (leidinggewende amptenare, werknemers, afdeling of seksie) ondersoek word by wyse van vraelyste en dié data word dan weer teruggevoer na die substelsel wat dit ontwikkel het (Luthans 1981: 619).

Die vraelys is spesifiek opgestel om werknemers se persepsies en houdings in onder andere, die volgende aspekte te bepaal: (i) besluitnemingspraktyke; (ii) die effektiwiteit van kommunikasie; (iii) die koördinasie tussen eenhede; en (iv) tevredenheid met die instelling, pos, kollegas en onmiddellike toesighouer (Robbins 1983: 478).

Volgens Robbins (1983: 478) kan opname-terugvoering wel houdingsverandering by sommige deelnemers bewerkstellig, maar daar is nie genoegsame bewyse dat dit tot verandering in menslike gedrag in die instelling lei nie. Geleentheid word gegun om probleme te identifiseer en die spesifieke substelsel kry geleentheid om binne groepsverband dit te bespreek.

### 7.2 Interpersoonlike proseskonsultasie

'n "Veranderingsagent" (bedryfsraadgewer) word betrek in die proses om die spesifieke substelsel (in hierdie geval die betrokke leidinggewende amptenaar) advies te gee om sodoende sy eie probleme op te los en vaardighede word deur die substelsel aangeleer om daardeur selfstandig voort te gaan indien die "veranderingsagent" nie beskikbaar is nie (Robbins 1983: 480).

Schein (1969: 9) identifiseer die volgende stappe wat deur die "veranderingsagent" in proseskonsultasie gevolg moet word:

- (i) 'n aanvanklike kontak deur die substelsel met die "veranderingsagent" waar 'n spesifieke probleem nie deur die instelling opgelos kan word nie;
- (ii) die verwantskap tussen tye en vergoeding, asook wat verwag word, moet omskryf word;
- (iii) 'n keuse met betrekking tot 'n metode moet gedoen word;
- (iv) data moet versamel word en 'n diagnose gedoen word (by wyse van vraelyste, waarneming en onderhoude);

- (v) inmenging (gevallestudies, komitee-toewysings en rolspelle); en
- (vi) die vermindering van inmenging en afsluiting (die "veranderingsagent" verlaat die instelling, maar is beskikbaar vir raadgewing).

Volgens Luthans (1981: 9) word interpersoonlike probleme tussen groepe grootliks deur proseskonsultasie opgelos en die betrekking van 'n "veranderingsagent" en die advies wat hierdeur verkry word, lei daartoe dat instellings hul probleme later self kan oplos.

Die deelname van 'n "veranderingsagent" is opvallend wat dui op inmenging van buite die instelling om sodoende langtermynverandering te bewerkstellig.

### 7.3 Sensitiwiteitsopleiding ("T-group training")

Sensitiwiteitsopleiding is 'n metode om gedrag deur middel van ongestruktureerde groep-interaksie te verander en op die volgende aspekte fokus:

- (i) deelnemers word sensitief gemaak vir emosionele reaksies;
- (ii) bewuswording van die uitwerking van aksies wat gemeen is deur eie en andere se gevoelens in ag te neem;
- (iii) opheldering en ontwikkeling van persoonlike waardes en doelwitte by wyse van 'n demokratiese en wetenskaplike ondersoek; en
- (iv) die bevordering van die effektiwiteit van gedrag (Luthans 1981: 615).

Dit word egter pertinent beklemtoon dat sensitiwiteitsopleiding nie 'n proses van brein-spoeiing is om 'n persoon se denke op 'n sielkundige wyse in 'n sekere rigting te dwing nie en dit is ook nie 'n opvoedkundige proses (ongestruktureerd) of 'n proses waardeur outokrasie se leierskap bevorder wil word nie (Luthans 1981: 617).

Navorsing het bevind dat sensitiwiteitsopleiding 'n positiewe impak op uitsette soos winste, koste, afwesigheid van werk, omset en werksbevrediging gehad het. Dessler (1980: 368) skryf dat die ope vraag nog steeds bestaan van sensitiwiteitsopleiding instellings verander en wel in die regte rigting, daar word nie altyd op akuele probleme van die instelling gekonsentreer nie. Die klem word op werkgroepe geplaas om emosies en gevoelens tot uiting te laat kom en wedersydse bewuswording te bewerkstellig om konflik te verminder en daardeur effektiwiteit binne die instelling te bevorder.

### 7.4 "Managerial grid training"

"Managerial grid training" is 'n verdere ontwikkelingstegniek om verandering in 'n werknemer se houding en gedrag te bewerkstellig.

Blake en Mouton (1981: 11) hou die volgende twee kategorieë voor waarin die "grid" (ruit) ingedeel kan word: (1) besorgdheid vir mense; en (2) besorgdheid vir produksie, beide aspekte is vanuit 'n leier se oogpunt gesien. Die volgende vier leierskapstyle kom op die "managerial grid" voor soos in die tabel hieronder uiteengesit (Blake en Mouton 1981: 11):

Tipe leier soos op ruit gerangskik	Tipe bevoegdheid vir mense	Tipe bevoegdheid vir produksie
(1-1)	Laag	Laag
(1-9)	Hoog	Laag
(9-1)	Laag	Hoog
(9-9)	Hoog	Hoog



Die ideaal, volgens Blake en Mouton (1981: 11), is om 'n telling van 9-9 (soos hierbo aangedui) op die ruit te behaal.

Leidinggewende amptenare moet aan seminaar-opleiding onderwerp word waar sekere aspekte van 'n 9-9 leier dan by hul tuisgebring word en daarna volg evaluering om sodoende korrektiewe aksies te loods waar fouteteer is (Dessler 1980: 370). Dessler (1980: 370) bevestig dat navorsing bevind het dat produktiwiteit en winste van instellings, met die toepassing van die ruit-program, verhoog het. Pogings word dus aangewend om houdings en gedrag van leidinggewende amptenare te verander en aanpassings te maak om daardeur wedersydse vertroue binne die instelling te bevorder.

## 7.5 Spanbou

Robbins (1983: 480) is van mening dat instellings uit mense bestaan wat in groepe saamwerk om 'n gemeenskaplike doelwit te bereik en daarom kan spanbou in groepverband toegepas word of tussen groepe waar aktiwiteite onafhanklik van aard is.

Die aktiwiteite wat by 'n spanbouprogram ingesluit kan word, is: (1) doelwitstelling; (2) ontwikkeling van interpersoonlike verhoudinge tussen spanlede; en (3) rol-analise om elke posbekleër se verantwoordelikhede te bepaal. Spanbou kom dus daarop neer dat wedersydse vertroue en openhartigheid bevorder wil word (Robbins 1983: 481).

Luthans (1981: 626) hou die volgende as 'n ideale spanbouprogram voor:

- (i) spanvaardighedewerkswinkel waar die betrokke sub-stelsel vir verandering gereed gekry word;
- (ii) dataversameling (vraelyste word uitgestuur om die klimaat in die instelling sowel as die gedrag van leidinggewende amptenare te bepaal);
- (iii) data-konfrontasie (probleme word openlik bespreek tussen die sub-stelsels en die "veranderingsagent");
- (iv) aksiebeplanning (planne word opgestel om verandering teweeg te bring);
- (v) spanbou (die voorafgaande stappe het as voorbereiding tot spanbou gediens, die span besluit nou as 'n geheel op aksies om effektiewe verandering te bewerkstellig); en
- (vi) intergroeplike bouery (spanne vergader onderling om gemeenskaplike raakpunte te bespreek wat tot doelwitbereiking binne die instelling bydra).

Gloobaal gesien word die kommunikasieproses, probleemoplossing en interpersoonlike vaardighede deur spanbou bevorder, maar volgens Robbins (1983: 482) is die effek wat groepontwikkeling op die werklike werkverrigting het, nie eksak bepaalbaar nie.

## 7.6 Doelwitstelling

Van Ryssen (1985: 11) gee die volgende stappe in die proses van doelwitstelling:

- (i) elke organisatoriese eenheid stel eie doelwitte onafhanklik van leidinggewende amptenare se doelwitte op (daar word nog steeds van leidinggewende amptenare se doelwitte kennis gedra);
- (ii) leidinggewende amptenare kry nou insae in elke organisatoriese eenheid se doelwit en hierna volg 'n volledige ondersoek; en
- (iii) leidinggewende amptenare maak veranderinge op grond van die inligting wat ontvang is en dit word aan elke afsonderlike eenheid terugbesorg.

Deurdadig elke organisatoriese eenheid die geleentheid kry om doelwitte te formuleer, word verseker dat elke substelsel in die instelling 'n invloed op doelwitbereiking het. Die

individuele leidinggewende amptenare het nou ook 'n mate van eienaarskap in neergelegde doelwitte van die instelling.

Houdings en gedrag kan deur doelwitstelling verander word sowel as toegewydheid, motivering en ontwikkeling vind by die werknemer plaas (Van Ryssen 1985: 11). Geleentehede vir groei word deur die doelwitstellingtegniek vir die werknemer geskep en daardeur kan nuwe fasette van die werknemer se vaardighede en persoonlikheid ontwikkel. Persoonlike en groepsverantwoordelikheid word uitgebrei deurdat werknemers in die proses betrek word.

### 7.7 Interpersoonlike vredemaking

Interpersoonlike vredemaking is op die vermindering van interpersoonlike en intergroeplike konflik gemik (Luthans 1981: 623).

Beach (1980: 418) benadruk die feit dat interpersoonlike konflik nie vermy kan word nie. Die volgende metodes kan gevolg word om konflik te beheer (Beach 1980: 419):

- (i) vermyding (situasies waar konflik moontlik mag ontstaan, word vermy);
- (ii) die gebruik van voorskrifte;
- (iii) gebruik van maatreëls om die situasie te vermy (alternatiewe wyse van optrede binne die instelling); en
- (iv) die oplossing van die konfliksituasie wat 'n direkte konfrontasie tussen die groepe behels.

Beach (1980: 419) reken die "veranderingsagent" kan ook hier 'n rol speel om die verskillende partye wat betrokke is, te help beplan, om toekomstige dialoë te voer.

Interpersoonlike vredemaking is dus 'n gesistematiseerde benadering om konflik te verminder alhoewel toestande ook kan versleg indien die konfliksituasie nie op 'n behoorlike beplande wyse hanteer word nie. Individuele- en groepsgedrag word deur interpersoonlike vredemaking aangespreek deurdat dialoë gevoer word. Die "veranderingsagent" word betrek en in die proses word samewerking bevorder wat tot beter dienslewering kan lei. Konflikhantering word bewerkstellig deurdat groepe in direkte konfrontasie verkeer en daardeur word oorsake van konflikte bepaal en kan oplossings gevind word.

### 7.8 Transaksionele analise

Transaksionele analise is 'n moderne benadering in die veld van organisasie-ontwikkeling en Robbins (1983: 484) skryf dat dit 'n tegniek is wat onderliggend aan die individu se persoonlikheid is.

Elke individu se persoonlikheid kan aan drie ego-toestande gekoppel word (Robbins 1983: 484): (1) die ouer; (2) die kind; en (3) die volwassene. Hierdie toestande het egter niks met ouderdom te doen nie.

Robbins (1983: 484) konstateer dat die kind-ego-toestand aan die gedrag van 'n impulsiewe kind gekoppel kan word. Hierdie toestand word deur emosionele, opgewekte en opstandige gedrag in die werksituasie gekenmerk. Die ouer-ego-toestand word aan dominerende optrede gekenmerk en dit kan die vorm van oorbekermende en kritiese gedrag aanneem, die toespitsing op standarde en voorskrifte in die werksituasie is hier 'n tipiese voorbeeld (Robbins 1983: 484). Die volwasse-ego-toestand is volgens Robbins (1983: 484) objektief, rasioneel en redelik van aard.

Die ideale interaksie is 'n volwassene stimulus wat deur 'n volwassene respons gevolg word en Robbins (1983: 484) benadruk dit dat die kommunikasie-proses gekortwiek word

indien die interaksie oorkruis plaasvind (volwassene-kind), terwyl die kommunikasiekanale oopgelaat word indien die interaksieproses parallel (kind-kind) daaruitsien.

Die klem word met die Transaksionele analise-tegniek op die skepping van oop kommunikasiekanale en die maksimering van entoesiasme en werksbevrediging geplaas. Dit is belangrik dat leidinggewende amptenare sal besef dat mense verskillend is en dienooreenkomstig benader moet word.

## 8. TOEPASSINGSMOONTLIKHEDE VAN ORGANISASIE-ONTWIKKELING IN DIE SUID-AFRIKAANSE STAATSDIENS — 'N WAARDESKATTING

Die ope vraag wat op hierdie stadium gestel kan word, is of organisasie-ontwikkeling 'n werklikheid in die Suid-Afrikaanse Staatsdiens kan word? Die antwoord is onomwonde "Ja", aangesien die Kommissie vir Administrasie (hierna genoem KVA) besig is om aan die Staatsdiens 'n gedaanteverwisseling te gee met die inwerkingstelling van 'n "Totale Plan vir Gehalte- en Produktiwiteitsbevordering" (hierna genoem TPGP) en ook resultate daarmee behaal (onderhoud, Hoofdirekteur: Administratiewe Evaluering, KVA). Die Totale Plan is reeds met die aanvang van die 1986-opleidingsjaar in die Departement van Landbou-ekonomie en -bemarking geïmplimenteer om sodoende as voorloper vir die res van die Staatsdiens te dien.

Die volgende verwante veranderlikes, vir organisatoriese verandering, is deur die KVA (TPGP-handleiding 1986: 2) geïdentifiseer: (1) taak; (2) struktuur; (3) mense; en (4) tegnologie. Die KVA (TPGP-handleiding 1986: 3) gaan voort en beweer dat verandering as gevolg van die volgende redes noodsaaklik is: (1) veranderde tegnologie; (2) kennisontploffing; (3) verkorte lewensduur van produkte; dienste en stelsels; (4) veranderde aard van werkmag; (5) kwaliteit en werksomgewing; (6) nuwe idees rakende leidinggewing en organisasie; (7) privatisering; en (8) bybring van ander bevolkingsgroepe.

Ongelukkig is dit so dat weerstand teen verandering 'n voldoende feit is en in byna enige situasie realiseer. Weerstand teen verandering word van individue asook instellings ondervind. Individuele weerstand word volgens die KVA (TPGP-handleiding 1986: 3) ondervind as gevolg van: (1) gewoonte; (2) afhanklikheid; (3) vrees vir onbekende; (4) ekonomiese redes; en (5) sekuriteit. Weerstand vanaf die instelling word ondervind vanweë: (1) bedreiging van die magsbasis van beïnvloeding; (2) organisasie-strukture; (3) bronbeperking; (4) beleggings; en (5) interorganisasoriese ooreenkomste.

Die volgende tegnieke word deur die KVA (TPGP-handleiding 1986: 10) onder die TPGP ingesluit: (1) aktiwiteitsverrekeningstegniek; (2) taakvlak-evaluering; (3) middelbestuursdeelnameprogram; (4) *organisasie-ontwikkelings-program*; (5) kleingroepaktiwiteite; (6) benuttingsverhogingstegniek; (7) dagboekstelsels; (8) doelwitbestuurstelsel; (9) vloerdiens-evaluering; (10) gebruiker/kliënte-behoeftebepaling; (11) posevaluering; (12) bestuurstelsel; (13) houdingsopname; (14) bestuursoriëntering; (15) inligtingseminaar; (16) privatisering; (17) inligtingdisseminering; en (18) prestasietoekennings (Direkteur-generaal toekenning, Nasionale Produktiwiteitsinstituuttoekenning en Kommissie vir Administrasietoekenning).

Organisasie-ontwikkeling is *per se* ook as 'n tegniek gekies in die TPGP om mee te help in die poging van die KVA om die Suid-Afrikaanse Staatsdiens 'n gedaanteverwisseling te laat ondergaan. Spesifieke doelwitte vir organisasie-ontwikkeling is (KVA TPGP-handleiding 1986: 27): (1) skep 'n gees van openhartigheid, ontvanklikheid en onbevooroordeeldheid; (2) gesag gesetel in kennis, insig en bekwaamheid; (3) delegering met vertroue; (4) skep vertroue tussen groepe; (5) kompetisie met departementele doelwitte voor oë; (6) instellingsdoelwit versoen met persoonlike doelwit; (7) instelling jou eie maak; (8) be-

stuur en administreer tot bereiking van ter sake doelwitte; (9) aanmoediging van selfbeheer en selfbestuur; (10) kwaliteit van besluitneming; en (11) stelselmatige veranderinge implementeer.

Die volgende stappe word binne die verband van die Suid-Afrikaanse Staatsdiens in die organisasie-ontwikkelingsproses voorgelê, (KVA TPGP-handleiding 1986: 29): (1) behoefte-opname; (2) kies uit alternatiewe modelle; (3) bepaal prioriteite; en (4) implementering.

Verskillende manifestasies van veranderingsaktiwiteite in organisasie-ontwikkeling sien as volg daaruit (KVA TPGP-handleiding 1986: 30): (1) spanontwikkeling; (2) verbetering van verhoudinge tussen afdelings en seksies; (3) doelstellingsprosesse en beplanning; en (4) opleiding.

Dit wat in die TPGP uitgespel word, om ontwikkeling teweeg te bring, bly nog deurentyd dieselfde en dit is 'n beplande wyse van stelselmatige verandering in die gesindhede, houdings en waardeoordele van werknemers binne die instelling. Die toepassingsmoontlikhede in die Suid-Afrikaanse Staatsdiens van organisasie-ontwikkeling is ruim. Daar is verskeie raakvlakke, met dit wat beoog om bereik te word, en dit wat reeds elders gerealiseer het.

Tog moet nie uit die oog verloor word nie, dat die kultuur en struktuur, uniek van aard is wat betref die instellings in die Suid-Afrikaanse Staatsdiens. Amptenare funksioneer binne burokratiese strukture en gevestigde wette, ordonnansies, verordeninge en regulasies kan daartoe lei dat 'n weerstand teen verandering kan ontwikkel. Cloete (1980: 8) beklemtoon die feit dat 'n openbare amptenaar nie by magte is om sy eie stel waardes (rigsnoere) in die verrigting van sy werksaamhede kan gebruik nie, die waardestelsel (rigsnoere) word deur die Regering-van-die-dag en die gemeenskap daargestel en moet dienoooreenkomstig deur die amptenare eerbiedig word.

Cloete (1980: 8-34) verwys na hierdie waardes as die normatiewe rigsoere van die publieke administrasie en behels: (1) die eerbiediging van politieke oppergesag; (2) openbare verantwoordelikheid moet deur amptenare aan die dag gelê word; (3) alle administratiewe handelingte moet geskied met inagneming van die grondslae wat kenmerkend van 'n demokratiese staat is; (4) daar moet billik en redelik teenoor elke landsburger opgetree word deur amptenare; (5) Christelike beskawings-waardes moet in die regering en administrasie van die land geld; (6) ewewigtige optrede; (7) handelingte van openbare amptenare moet die stempel van deeglikheid dra; (8) onkreukbaarheid en eerlikheid; (9) doeltreffendheid; en (10) optrede van openbare amptenare moet deurgaans regsgeldig wees.

Dit is dan belangrik vir die onderskeie inisiërende instellings om daarop te let dat die openbare amptenaar gelei word deur sekere normatiewe waardes (rigsnoere) wat onveranderbaar is. Tegniek moet hierby aangepas word en dienoooreenkomstig toegepas word. Die waardes van die instelling, die leidinggewende amptenaar en die werknemer moet dus in oorleg gesinchroniseer word, om sodoende effektiewe verandering te bewerkstellig.

Inmenging van buite, deurdat van 'n "veranderingsagent" gebruik word, skep ook toepassingsprobleme in die Suid-Afrikaanse Staatsdiens. Dit kan grootliks aan die volgende faktore toegeskryf word: (1) die uniekheid van die openbare instellings (grootte en diversiteit); (2) politieke aspekte; (3) besondere beheermaatreëls; (4) handhawing van openbare verantwoordelikheid; en (5) werksaamhede van openbare instellings word streng deur wette en regulasies beheer.

Daar moet ook nie uit die oog verloor word nie dat organisasie-ontwikkeling nie 'n doel op sigself moet wees nie, maar 'n middel tot 'n doel. Daarom word daar in die owerheidsektor 'n program geïnisieer wat daarop gemik is om die Staatsdiens meer effektief, doeltreffend en

produktief te maak. Daar word nie slegs van 'n enkele tegniek soos organisasie-ontwikkeling gebruik gemaak nie, maar verskeie tegnieke word aangewend om enersyds die Staatsdiens meer produktief te maak en andersyds die algemene welsyn van die bevolking te verbeter deurdat beter dienslewering daardeur bewerkstellig kan word.

## 9. SAMEVATTING

Instellings het in die tydsgewrig waarin ons ons tans bevind met 'n magdom van veranderingskragte te doen. Indien leidinggewende amptenare nie aan hierdie tendens aandag gee nie kan dit tot komplikasies vir die instelling aanleiding gee.

Organisasie-ontwikkeling daarenteen, is 'n ontwikkelingstegniek wat intussen ontwikkel is en beproef word, en tans byval vind en suksesse tot gevolg gehad het. Sodoende word bogemelde probleem (verandering) nie slegs aangespreek nie, maar word dit ook effektief in die praktyk teengewerk.

Aanpassings binne die instelling kan slegs by wyse van 'n gesistematiseerde en beplande wyse van organisasie-ontwikkeling teweeggebring word. Alle substelsels (leidinggewende amptenare, werknemers, afdelings, seksies) moet in die proses betrek word ten einde doeltreffendheid te bewerkstellig. Menslike hulpbronne moet optimaal benut word om organisasie-doelwitte te bereik, veranderlike menslike waardeoordele moet identifiseer word en dienooreenkomstige aanpassings binne instellingsverband moet gedoen word (belange, houdings en gesindhede van mense moet verander word).

Omdat die Suid-Afrikaanse Staatsdiens ook midde die werking van hierdie veranderingskragte staan, is besef dat daadwerklike pogings aangewend moet word om die huidige situasie te verbeter. Daar is besluit op 'n "Totale Plan vir Gehalte- en Produktiwiteitsbevordering" met organisasie-ontwikkeling as een van vele tegnieke om hierdie probleem aan te spreek. Alhoewel organisasie-ontwikkeling, binne die konteks van die Staatsdiens, vele toepassingsmoontlikhede het, is daar tog enkele beperkings vanweë die unieke aard van die Staatsdiens en hieraan moet besondere aandag vooraf gegee word alvorens met 'n projek 'n aanvang gemaak word.

Die mens is een van die belangrikste hulpbronne in die produksieproses. Hierdie persepsie moet te alle tye by leidinggewende amptenare prioriteit-aandag geniet en deurentyd moet besef word dat organisasie-ontwikkeling alleenlik sukses binne die instelling kan verwesenlik indien leidinggewende amptenare intensief hierby betrokke raak.

## BIBLIOGRAFIE

1. Andrews, Y., *Die Personeelfunksie*, Pretoria, Haum Opvoedkundige Uitgewers, 1985.
2. Argyris, C., *Intervention Theory and Method — A Behavioral Science View*, Reading, Mass-Addison-Wesley Publishing Company, 1970.
3. Beach, D.S., *Personnel: The Management of People at work*, Macmillan Publishing Co. Inc. New York, 1980.
4. Beckhard, R., *Organization Development: Strategies and Models*, Reading, Mass: Addison-Wesley, 1969.
5. Blake, R.B. en Mouton J.S., *The New Managerial Grid*, Gulf Publishing Company, Book Division, Texas, 1981.
6. Cloete, J.J.N., *Inleiding tot die Publieke Administrasie*, J.L. van Schaik Bpk., Pretoria, 1980.
7. Cloete, J.J.N., *Suid-Afrikaanse Publieke Administrasie — Uitgesoekte Leesstukke*, J.L. van Schaik Bpk., Pretoria, 1977.
8. Coetzee, L.D., Coster E.A. en Van Niekerk A.M., *Die gebruik en doeltreffendheid van organisasie-ontwikkelingstegnieke in 73 groot Suid-Afrikaanse organisasies*, Navorsing, Pretoria, September 1978.
9. Dessler, G., *Organization Theory: Integrating Structure and Behaviour*, Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1980.

10. Filley, A.C., House R.J. en Kerr S., *Managerial Process and Organizational Behaviour*, 2nd Ed. Scott Foresman, Glenview Ill, 1976.
11. Hanekom, S.X., en Thornhill, C., *Taak van die Leidinggewende beampte*, Butterworth en Kie (SA) Edms, Bpk., 1979.
12. Hayes, T., "Bestuursopleiding in die Suid-Afrikaanse Staatsdiens", *Die Staatsamptenaar*, September 1986.
13. Kommissie vir Administrasie, Direktooraat Administratiewe Evaluering, *Totale Plan vir Gehalte- en Produktiwiteitsbevorderinghandleiding (TPGP)*, 1986.
14. Luthans, F., *Organizational Behaviour*, McGraw-Hill International Book Company, Tokyo, 1981.
15. Roodt, A., "South African business needs a new age management", *Human Resource Management*, Augustus 1986.
16. Robbins, S.P., *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies and Applications*, 2nd ed., Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1983.
17. Schein, E.H., *Process Consultation: It's Role in Organization Development*, Addison Wesley, Reading, Mass, 1969.
18. Sutermeister, R.A., *People and Productivity*, 3rd ed., McGraw-Hill Company, New York, 1976.
19. Van Ryssen, F.W.F., *Programme vir 'n hoë kwaliteit werkleefstyl*, Ongepubliseerde mini-verhandeling vir M-verhandeling, Universiteit van Pretoria, Pretoria, Oktober 1985.