DIE BYDRAE VAN PSIGODINAMIESE GROEPINTERVENSIES TOT ORGANISASIE-ONTWIKKELING

deur

DIEDERIK JOACHIM GELDENHUYS

voorgelê luidens die vereistes

vir die graad

DOCTOR ADMINISTRATIONIS

in die vak

BEDRYF- EN ORGANISASIESIELKUNDE

aan die

UNIVERSITEIT VAN SUID-AFRIKA

PROMOTOR: PROF F V N CILLIERS

JUNIE 2005

ERKENNING

My opregte dank en waardering aan die volgende persone en instansies wie se bydrae hierdie studie moontlik gemaak het:

- Prof Frans Cilliers vir sy deeglike en onbaatsugtige leiding.
- Dr Alet Kruger vir die noukeurige taalversorging van die manuskrip.
- Die organisasies en deelnemers aan die intervensies wat bereid was om as respondente op te tree.
- Al my familielede en vriende, in besonder my vrou Willemien vir haar ondersteuning en opofferings.
- My kinders Lourens en Lauré wat kosbare tyd saam met my moes inboet.
- My Skepper wat my die vermoë gegee het om die studie aan te pak en te voltooi.

VERKLARING

“Ek verklaar hiermee dat *Die bydrae van psigodinamiese groepintervensies tot organisasie-ontwikkeling* my eie werk is en dat ek alle bronne wat ek gebruik of aangehaal het deur middel van volledige verwysings aangedui en erken het”.

D J GELDENHUYS
Junie 2005

OPSOMMING

Hierdie navorsing handel oor die bydrae van psigodinamiese groepintervensies tot organisasie-ontwikkeling (OO). Die behoefte om onbewuste dinamika in organisasies aan te spreek, het tot hierdie navorsing aanleiding gegee. Die navorsing is in die vorm van 'n kwalitatiewe ondersoek en is gebaseer op 'n gevallestudie-navorsingsontwerp waarin daar van meervoudige gevalle gebruik gemaak is.

Drie verskillende gevalle is aangebied, naamlik waar 'n psigodinamiese groepintervensie saam met 'n ander intervensie gebruik is, waar blokkasies in 'n groep opgelos moes word en as 'n in-huise werkskonferensie. Daar is ook van ewekansige steekproefneming binne elke geval gebruik gemaak. Drie intervensies is uitgevoer, data is ingesamel en deur middel van inhoudsontleding ontleed.

Daar is bevind dat al drie gevalle 'n unieke bydrae gelewer het. Ten opsigte van die eerste geval was die intervensie die begin van 'n veranderingsproses waardeur die deelnemers in staat gestel is om vanuit 'n familiebesigheid hul identiteit as 'n maatskappy te ontwikkel. Deelnemers het bewus geword van onderliggende konflik, begin om hulle rolle daarin te eien, en verantwoordelikheid te aanvaar om die dinamika self aan te spreek. In die konteks waarin die intervensie gebruik was, was die bydrae egter beperk omdat die waarde daarvan eers na afloop van die intervensie ervaar is.

Ten opsigte van die tweede geval is die blokkasie wat die funksionering van die span beïnvloed het na afloop van die intervensie doeltreffend aangespreek. Deelnemers is bemagtig om hul grense meer doeltreffend te bestuur en roldifferensiasie aan te spreek, wat tot meer openlike kommunikasie en 'n beter werksklimaat aanleiding gegee het.

Ten opsigte van die derde geval is bevind dat dit veral geskik was vir die aanleer van diagnostiese bevoegdhede vanuit 'n psigodinamiese paradigma. Leer wat op persoonlike vlak plaasgevind het, het tot gevolg gehad dat deelnemers in staat was om die dinamika

in hul organisasie te identifiseer en om self soortgelyke intervensies in hul werkplek aan te bied.

Aanbevelings vir die gebruik van psigodinamiese groepintervensies vanuit 'n kwalitatiewe benadering tot OO is gemaak, sowel as aanbevelings oor die noodsaaklike bevoegdhede en 'n opleidingsprogram vir die aanbied van psigodinamiese groepintervensies deur bedryfsielkundiges.

THE CONTRIBUTION OF PSYCHODYNAMIC GROUP INTERVENTIONS TO ORGANISATIONAL DEVELOPMENT

by

Diederik Joachim Geldenhuys

PROMOTER: Prof. F V N Cilliers

DEGREE: DAdmin

SUBJECT: Industrial and Organisational Psychology

SUMMARY

This research dealt with the contribution of psychodynamic group interventions to organisational development (OD). The research consists of a qualitative investigation and was based on a case-study design with the use of multiple cases.

Three different cases were presented, namely where a psychodynamic group intervention was used together with another intervention, where obstacles in a group were to be solved and as an in-house working conference. Random sampling was also done within the cases. Three interventions were done, data was gathered and analysed by means of content analysis, and the results were reported.

It was found in all three cases that a unique contribution was made. Regarding the first case, the intervention was the beginning of a process of change whereby the participants were enabled to develop their identity as a group, from a family business to a company. Participants became aware of underlying conflict, started to own their roles in it, and to take responsibility for addressing the dynamics themselves. In the context in which the intervention was used, the contribution was, however, restricted because its value was only experienced after the intervention.

Regarding the second case, the obstacles influencing the functioning of the team were addressed efficiently after the intervention. Participants were authorised to manage their boundaries more efficiently and to address role differentiation, leading to more open communication and a better work climate.

Regarding the third case, it was found suitable especially for learning diagnostic competencies from a psychodynamic paradigm. Learning occurred on a personal level resulted in the ability of participants to identify dynamics in their organisation and to present similar interventions in their work place.

Recommendations were made for the use of psychodynamic group interventions from a qualitative paradigm, as well as regarding the necessary competencies and a training programme for presenting psychodynamic group interventions.

KEY TERMS

Organisational Development; Group interventions, Psychodynamic; Systems theory; Tavistock; Group dynamics; Organisational dynamics; Consulting; Qualitative paradigm; Two task model

INHOUDSOPGAWE **Bladsy**

ERKENNING		i
VERKLARING		ii
OPSOMMING		iii
SUMMARY		v
LYS VAN FIGURE		xvi
LYS VAN TABELLE		xvii

HOOFSTUK 1: WETENSKAPLIKE ORIËNTERING TOT DIE NAVORSING

1.1	AGTERGROND VIR, EN MOTIVERING TOT DIE NAVORSING	1
1.2	PROBLEEMSTELLING	6
1.3	DOELSTELLINGS	7
1.3.1	Algemene doelstelling	8
1.3.2	Spesifieke doelstellings	8
1.4	NAVORSINGSMODEL	8
1.5	PARADIGMATIESE PERSPEKTIEF	9
1.5.1	Die intellektuele klimaat	9
1.5.2	Die mark van intellektuele hulpbronne	11
1.5.2.1	Teoretiese oortuigings van die navorsing	11
1.5.2.2	Metodologiese oortuigings	16
1.6	NAVORSINGSONTWERP	19
1.6.1	Gevallestudie-ontwerp	20
1.6.2	Interpretasie van bevindinge	21
1.6.3	Kwaliteit van die navorsing	22
1.7	NAVORSINGSMETODE	24
1.8	HOOFSTUKINDELING	25
1.9	HOOFSTUKSAMEVATTING	25

HOOFSTUK 2: GROEPINTERVENSIES IN ORGANISASIE-ONTWIKKELING

2.1	GROEPINTERVENSIES	26
2.2	KLEINGROEP-INTERVENSIES	30
2.2.1	Formele-groep diagnostiese vergadering	31
2.2.1.1	Doel	31
2.2.1.2	Rasionaal	31
2.2.1.3	Metode	32
2.2.1.4	Evaluering	32
2.2.2	Formele-groep spanbou-vergadering	33
2.2.2.1	Doel	34
2.2.2.2	Rasionaal	34
2.2.2.3	Metode	35
2.2.2.4	Evaluering	36
2.2.3	Proseskonsultasie	37
2.2.3.1	Doel	37
2.2.3.2	Rasionaal	38
2.2.3.3	Metode	39
2.2.3.4	Evaluering	40
2.2.4	Gestalt-benadering	41
2.2.4.1	Doel	41
2.2.4.2	Rasionaal	42
2.2.4.3	Metode	42
2.2.4.4	Evaluering	43
2.2.5	Buitelug-ervaringslaboratorium	43
2.2.5.1	Doel	44
2.2.5.2	Rasionaal	44
2.2.5.3	Metode	44
2.2.5.4	Evaluering	45
2.2.6	T-groepbenadering	46

2.2.6.1	Doel	46
2.2.6.2	Rasionaal	47
2.2.6.3	Metode	48
2.2.6.4	Evaluering	48
2.2.7	Rol-benadering	49
2.2.7.1	Doel	49
2.2.7.2	Rasionaal	49
2.2.7.3	Metode	50
2.2.7.4	Evaluering	51
2.3	GROOTGROEP-INTERVENSIES	52
2.3.1	Ondersoekende konferensies	53
2.3.1.1	Doel	53
2.3.1.2	Rasionaal	54
2.3.1.3	Metode	54
2.3.1.4	Evaluering	55
2.3.2	Konfrontasie-vergadering	56
2.3.2.1	Doel	56
2.3.2.2	Rasionaal	56
2.3.2.3	Metode	57
2.3.2.4	Evaluering	58
2.4	INTERGROEP-INTERVENSIES	58
2.4.1	Intergroep-spanbou-intervensies	59
2.4.1.1	Doel	59
2.4.1.2	Rasionaal	60
2.4.1.3	Metode	60
2.4.1.4	Evaluering	61
2.4.2	Organisasie-spieël	62
2.4.2.1	Doel	62
2.4.2.2	Rasionaal	62
2.4.2.3	Metode	63
2.4.2.4	Evaluering	63

2.4.3 Mikrokosmosgroepe 64
2.4.3.1 Doel 64
2.4.3.2 Rasionaal 64
2.4.3.3 Metode 65
2.4.3.4 Evaluering 65
2.5 PARADIGMAS EN LEEMTES VAN DIE PARADIGMAS 66
2.5.1 Funksionalisme 67
2.5.2 Humanisme 70
2.5.3 Leemtes 73
2.6 HOOFSTUKSAMEVATTING 75

HOOFSTUK 3: PSIGODINAMIESE GROEPINTERVENSIES

3.1 'n PSIGODINAMIESE BENADERING TOT ORGANISASIE-ONTWIKKELING 76
3.1.1 Sisteemteorie 77
3.1.2 Psigodinamika 83
3.1.2.1 Egosielkunde 85
3.1.2.2 Objek-relasie skool 86
3.1.3 Psigodinamiese modelle vir OO 96
3.2 GROEPDINAMIKA 103
3.2.1 Definisie 103
3.2.2 Groepdinamiese konsepte 108
3.2.2.1 “Groep as geheel”-perspektief 108
3.2.2.2 Basiese veronderstellings 118
3.2.3 Intergroepdinamika 123
3.2.3.1 Grense tussen groepe 123
3.2.3.2 Verteenwoordiging 125
3.2.4 Grootgroepdinamika 126
3.2.5 Opleiding in groepdinamika: Groeprelasie leer 127
3.2.5.1 Groepdinamiese modelle 127

3.2.5.2 Die Tavistock-model 129
3.3 TOEPASSING IN ORGANISASIES 139
3.3.1 Werkskonferensies in groepverhoudinge 139
3.3.2 Psigodinamiese konsultasie vir spanne 142
3.4 BYDRAE VAN PSIGODINAMIESE GROEPINTERVENSIES 144
3.5 HOOFSTUKSAMEVATTING 148

HOOFSTUK 4: EMPIRIESE ONDERSOEK

4.1 KEUSE VAN GEVALLESTUDIES 150
4.1.1 Geval A: Maatskappy A 151
4.1.2 Geval B: Maatskappy B 152
4.1.3 Geval C: Maatskappy C 152
4.2 INTERVENSIES 153
4.2.1 Geval A 153
4.2.1.1 Agtergrond 153
4.2.1.2 Intervensie 154
4.2.1.3 Psigodinamika van die groep 154
4.2.2 Geval B 156
4.2.2.1 Agtergrond 156
4.2.2.2 Intervensie 160
4.2.2.3 Psigodinamika van die groep 161
4.2.3 Geval C 164
4.2.3.1 Agtergrond 164
4.2.3.2 Intervensie 164
4.2.3.3 Psigodinamika van die groep 165
4.3 METING 166
4.3.1 Self as instrument 166
4.3.2 Kwalitatiewe onderhoudvoering 169
4.4 DATA-INSAMELINGSPROSEDURE 171
4.4.1 Gevalle A en B 171

4.4.2 Geval C 173
4.5 DATA-ONTLEDING 174
4.6 HOOFSTUKSAMEVATTING 177

HOOFSTUK 5: BEVINDINGE

5.1 GEVAL A 178
5.1.1 Temas tydens die intervensie 179
5.1.1.1 Tema 1: Dit was 'n ingrypende, onaangename en angsvolle ervaring wat deelnemers eerder sou wou vermy het 180
5.1.1.2 Tema 2: Die ervaring beïnvloed interpersoonlike verhoudinge positief 183
5.1.1.3 Tema 3: Deelnemers het in 'n geringe mate van groepdinamika bewus geword 188
5.1.2 Temas na afloop van die intervensie 190
5.1.2.1 Tema 4: Die ervaring is positief, gekenmerk deur refleksie, selfbemagtiging en toewyding (*commitment*) 190
5.1.2.2 Tema 5: Interpersoonlike verhoudinge het verbeter 196
5.1.2.3 Tema 6: Daar is 'n groter bewustheid van groepdinamika in die werkplek 198
5.1.3 Integrasie van Geval A 203
5.2 GEVAL B 206
5.2.1 Tema 1: Die konsultant het tydens die intervensie nie aan persoonlike verwagtings voldoen nie 206
5.2.2 Tema 2: Dit was 'n ervaringsleerproses wat tot selfbemagtiging aanleiding gegee het 208
5.2.3 Tema 3: Interpersoonlike verhoudinge is positief beïnvloed 211
5.2.3.1 Subtema 3.1: Verhoudinge word meer openlik hanteer 211
5.2.3.2 Subtema 3.2: Die werksklimaat is meer positief 213

5.2.4	Tema 4: Groepdinamika word aangespreek	215
5.2.4.1	Subtema 4.1: Grense word bestuur	215
5.2.4.2	Subtema 4.2: Roldifferensiasie word aangespreek	217
5.2.5	Integrasie van Geval B	220
5.3	GEVAL C	221
5.3.1	Tema 1: Respondente het na afloop van die intervensie selfinsig en insig in die dinamika van hul groep ontwikkel	222
5.3.2	Tema 2: Hoë angsvlakke is in hul werksgroep geïdentifiseer	224
5.3.3	Tema 3: Respondente het bewus geword van die gebruik van verdedigingsmeganismes	225
5.3.4	Tema 4: Psigodinamiese interpretasies word ten opsigte van taak, plek en tyd gemaak	227
5.3.5	Tema 5: Respondente toon insig in die probleme wat met die bestuur van groepgrense verband hou	229
5.3.6	Tema 6: Die respondente het bewus geword van die rol van gesag in hul werksplek	231
5.3.7	Tema 7: Respondente was in staat om naywer te identifiseer	232
5.3.8	Tema 8: Afhanklikheid as basiese veronderstelling van groepfunksionering is geïdentifiseer	232
5.3.9	Tema 9: Respondente toon insig in die gebruik van psigodinamiese roldifferensiasie	233
5.3.10	Tema 10: respondente toon insig in inter-groepdinamika	234
5.3.10.1	Subtema 10.1: Psigodinamiese roldifferensiasie tussen groepe is geïdentifiseer	235
5.3.10.2	Subtema 10.2: Dinamika wat met verteenwoordiging verband hou, is geïdentifiseer	237
5.3.11	Integrasie van geval C	238
5.4	INTEGRASIE VAN GEVALLE A, B EN C	240
5.5	HOOFSTUKSAMEVATTING	241

HOOFSTUK 6: GEVOLGTREKKINGS, LEEMTES EN AANBEVELINGS

VAN DIE NAVORSING

6.1	GEVOLGTREKKINGS	243
6.1.1	Gevolgtrekkings ten opsigte van die doelstellings van die literatuurstudie	243
6.1.2	Gevolgtrekkings ten opsigte van die doelstellings van die empiriese ondersoek	243
6.1.2.1	Gevolgtrekkings ten opsigte van Geval A	246
6.1.2.2	Gevolgtrekkings ten opsigte van Geval B	247
6.1.2.3	Gevolgtrekkings ten opsigte van Geval C	253
6.1.2.4	Geïntegreerde gevolgtrekking ten opsigte van gevalle A, B en C	255
6.1.3	Formulering van hipoteses	256
6.2	LEEMTES VAN DIE NAVORSING	256
6.2.1	Leemtes ten opsigte van die literatuurstudie	257
6.2.2	Leemtes ten opsigte van die empiriese navorsing	257
6.2.2.1	Leemtes ten opsigte van die intervensies	258
6.2.2.2	Leemtes ten opsigte van die insameling van data	258
6.3	AANBEVELINGS TEN OPSIGTE VAN ORGANISASIE-ONTWIKKELING	259
6.3.1	Organisasieteorie	259
6.3.2	Kwalitatiewe benadering tot OO	261
6.3.3	Konsultasieproses	264
6.3.3.1	Toetrede	264
6.3.3.2	Kontraktering	264
6.3.3.3.	Diagnose	264
6.3.3.4	Terugvoer	266
6.3.3.5	Gesamentlike aksieplanne	266
6.3.3.6	Intervensies	267
6.3.3.7	Evaluering	269
6.4	AANBEVELINGS VIR DIE OPLEIDING VAN BEDRYF-SIELKUNDIGES	270

6.4.1	Die rol van die konsultant	270
6.4.1.1	Die rol van die konsultant tydens ervaringsleersessies	270
6.4.1.2	Die rol van die konsultant tydens refleksie- en toepassingsessies	271
6.4.2	Bevoegdhede van die konsultant	272
6.4.3	Opleidingsprogram	275
6.4.3.1	Teoretiese opleiding	275
6.4.3.2	Selfontwikkeling	275
6.4.3.3	Vaardigheidontwikkeling	276
6.5	VOORSTELLE VIR VERDERE STUDIE	277
6.6	HOOFSTUKSAMEVATTING	278
	BRONNELYS	279

LYS VAN FIGURE

Figuur 3.1: Die oorsprong en afleidings van die “groep-as-geheel”-perspektief (aangepas uit Wells, 1985, 16) 117

LYS VAN TABELLE

Tabel 1.1 Opsomming van die primêre organisasie-ontwikkelings-teorieë ooreenkomstig die vlak, teoretici en klem (aangepas uit Burke, 1994) 5

HOOFSTUK 1: WETENSKAPLIKE ORIËNTERING TOT DIE NAVORSING

Hierdie navorsing handel oor die bydrae van psigodinamiese groepintervensies tot organisasie-ontwikkeling (OO). In hierdie hoofstuk word die agtergrond tot, en die motivering vir die navorsing bespreek. Die probleemstelling en doelstellings van die navorsing word aangebied, sowel as die navorsingsmodel en die paradigmatiese perspektief waarbinne die navorsing gedoen word. Die intellektuele klimaat en die mark van intellektuele hulpbronne word by die paradigmatiese perspektief ingesluit. Die navorsingsontwerp en metode word ook uitgeklaar en die hoofstukindeling word uiteengesit.

1.1 AGTERGROND VIR, EN MOTIVERING TOT DIE NAVORSING

Om verandering in organisasies te implementeer en te bestuur, word daar vanuit die Organisasiesielkunde as vakterrein van die Bedryfsielkunde al meer gefokus op OO. OO as vakterrein het onder meer sterk historiese wortels in laboratorium-opleiding wat op organisasies van toepassing gemaak is, die sosio-kliniese en sosio-tegniese benadering van die Tavistock Instituut en die gebruik van vraelyste en terugvoer-metodologie (Burke, 1994; French & Bell, 1999; 2005). Die vakterrein is verder ook beïnvloed deur meer resente ontwikkelings wat met 'n normatiewe benadering (vanuit die humanisme) tot OO, en met werklewenskwaliteit verband hou (Cummings & Worley, 2005).

Laboratorium-opleiding of sensitiwiteitsopleiding het ongeveer in 1946 begin uit verskeie eksperimente wat groepbesprekings gebruik het om gedragsverandering te bewerkstellig (French & Bell, 1999; 2005). Baanbrekerswerk is veral deur die New Britain Workshop in 1946 gedoen toe bevind is dat terugvoersessies aan die einde van elke dag die belangrikste leerervarings van die konferensie was (Hirsch, 1987). Uit hierdie eksperimente het die National Training Laboratory (NTL) in Group Development in 1947 te Bethel, Maine tot stand gekom (French & Bell, 1999; 2005).

Aanvanklike laboratorium-opleiding in organisasies is gedoen met groepe wat nie aan

dieselfde hiërargiese struktuur van 'n organisasie gekoppel is nie (Harvey & Brown, 2001). Probleme met leeroordrag na organisasies het belangstelling gewek in die toepassing van T-groepopleiding binne dieselfde organisasie, eers in *cousin*-groepe (lede van dieselfde organisasie, maar wat nie na dieselfde toesighouer rapporteer nie), en later in *family*-groepe (waar die bestuurder en sy onmiddellike ondergeskiktes die T-groep uitmaak (Katz & Kahn, 1978). Hierdie opleiding het later as spanbou bekend geword (Burke, 1994; French & Bell, 1999; 2005). Die gebruik van T-groepe om gedrag in organisasies te verander, kan beskou word as een van die eerste intervensies van OO asook die skakel tot die fokus op die hele organisasie tydens OO (Burke, 1994, French & Bell, 1999; 2005).

Parallel met bogenoemde ontwikkeling in Amerika, het 'n soortgelyke program by die Tavistock Instituut begin wat as een van die voorlopers van die groepverhoudinge-opleidingsprogram beskou word (Burke, 1994; French & Bell, 2005). Die Tavistock Instituut het uit die Tavistock Kliniek ontwikkel met die doel om produktiwiteit na die tweede wêreldoorlog in Engeland te verhoog (Mosse, 1994).

Die Tavistock Kliniek is in 1920 gestig om psigoterapie te verskaf wat gebaseer is op psigo-analitiese teorie en insigte wat verkry is uit die behandeling van persone met gevegsneurose in die eerste wêreldoorlog (Trist & Murray, 1990). 'n Groepfokus het spoedig ontstaan in die konteks van gesinsterapie waar die ouers en kinders gesamentlik terapie ontvang het. Aksie-navorsing het ook hier begin in pogings om praktiese hulp aan families en organisasies te verleen.

Werk wat deur die Tavistock Kliniek gedoen is, is onder meer grootliks beïnvloed deur die teorie van groepgedrag wat deur Bion (1961) ontwikkel is. Ooreenkomstig hierdie teorie is daar in elke groep onbewuste fenomene wat die groep mag verhinder of ondermyn in die bereiking van groeptake. Volgens Bion (1961) kan die eksplorasie en begrip van die onbewuste help om die irrasionaliteit van werkgroepe te verstaan en sodoende groepe in staat stel om take meer effektief te verrig.

Ongeveer in die selfde tyd van die ontwikkeling van T-groepe, het Eric Trist van die

Tavistock Instituut geëksperimenteer met werkontwerp by 'n steenkoolmynmaatskappy (Trist & Murray, 1990). As gevolg van die implementering van nuwe tegnologie, is spanwerk vervang met individualisasie en werkfragmentasie wat gelei het tot 'n afname in produktiwiteit en 'n verhoging in werkafwesigheid. In die eksperiment is die belangrikste sosiale aspekte van spanwerk gekombineer met die nuwe tegnologie wat produktiwiteit weer verhoog het en werkafwesigheid laat afneem het. Soortgelyke werk is ook deur A.K. Rice, 'n ander Tavistock-konsultant en navorser, by twee tekstielmeules gedoen (Fraher, 2004; Trist & Murray, 1990). Hierdie benadering is gebaseer op die veronderstelling dat 'n organisasie gelyktydig 'n sosiale en 'n tegniese sisteem is. Die klem van OO is dan op die sosiale subsisteem, alhoewel beide subsisteme en hul interaksie in berekening gebring moet word in enige poging tot organisasieverandering.

Trist se eksperimente in werkherontwerp en die gebruik van semi-outonome werkspanne het aanleiding gegee tot die Tavistock Instituut se sosio-tegniese benadering tot herstrukturering (Trist & Murray, 1990). Daar is dus 'n duidelike historiese skakel tussen die veld van groepdinamika en sosio-tegniese benaderings tot OO (Amado & Amato, 2001; French & Bell, 1999; 2005).

Opnamenavorsing en -terugvoer het ook 'n belangrike bydrae gelewer tot die ontwikkeling van OO (Burke, 1994; French & Bell, 1999; 2005). Hierdie benadering tot verandering is deur die Survey Research Center by die universiteit van Michigan onder leiding van Rensis Likert ontwikkel en verfyn. Likert het tot die besef gekom dat organisasies dikwels nie die resultate van houding-opnames gebruik om verandering te implementeer nie. Die kern van Likert se benadering was 'n tegniek wat bekend gestaan het as die “interlocking conference” (French & Bell, 1999; 2005). Resultate van opnames is tydens die eerste konferensie aan topbestuur gegee. Ander konferensies is dan gehou om inligting aan die opeenvolgende laer vlakke te verskaf. Tydens elke konferensie is daar op aksieplanne besluit. Hierdie benadering het verseker dat die aksieplanne op elke vlak aan die hoër vlakke gekoppel was.

Bogenoemde drie komponente kan beskou word as die prominentste wortels in die

historiese ontwikkeling van OO (Burke, 1994; French & Bell, 1999; 2005). Die komponente kan nie in isolasie gesien word nie aangesien daar wedersydse beïnvloeding en skakeling tussen die prominente leiersfigure was (French & Bell, 1999; 2005). Tavistock-leiers, insluitende Bion en Trist, het byvoorbeeld voortdurend kontak met Amerikaners gehad wat prominent was in die ontwikkeling van die OO-veld, byvoorbeeld Lewin, Likert, Blake, Bennis en Argyris (Amado & Amato, 2001; French & Bell, 1999; 2005). Blake en Bennis het byvoorbeeld aan die Tavistock Instituut studeer, terwyl Argyris verskeie seminare saam met Tavistock-leiers aangebied het. Lewin, die stigter van die Navorsingsinstituut vir Groepdinamika, se idees oor verandering en sy wetenskaplike benadering tot groepdinamika het 'n belangrike invloed op die Tavistock Instituut uitgeoefen. Uit hierdie samewerking tussen die Tavistock-leiers en die prominente figure in die ontwikkeling van OO het die publikasie van die joernaal, *Human Relations*, onder meer tot stand gekom.

Gebaseer op bogenoemde historiese ontwikkeling, is 'n taksonomie ontwikkel waarvolgens OO op agt verskillende teoretiese basisse of sogenaamde primêre miniteorieë (Bazigos & Burke, 1997; Burke, 1994; Plovnick, Fry & Burke, 1982) gebaseer kan word. Die teorieë is ook ooreenkomstig die verskillende vlakke waar dit veral relevant is, ingedeel. Die miniteorieë word in tabel 1.1 opgesom.

Die konteks waarbinne OO gedoen word, het sedert die vroeër negentigerjare geweldig verander (Schabracq & Cooper, 2000; Van Tonder, 2004). Bedryfsielkundiges word toenemend gekonfronteer met veranderende organisasies, onder meer as gevolg van samesmeltings van organisasies, afskalings, internasionalisering, nuwe arbeidswetgewing, die afplatting van organisasiestrukture, en die implementering van diversiteit en regstellende aksieprogramme. Binne hierdie veranderende konteks het 'n ontwikkeling tot stand gekom wat tweede-generasie OO genoem kan word (Porras & Silvers, 1991), met die klem op tweede-orde verandering of organisasie-transformasie (Harvey & Brown, 2001). Organisasie-transformasie kan gedefinieer word as meervoudige, meerdimensionele, radikale organisasieverandering wat met 'n paradigmaskuif gepaard gaan (French & Bell, 1999; 2005).

Daar is selfs sprake van 'n verdere ontwikkeling of derde-generasie verandering wat verband hou met die bemagtiging van organisasielede om hulle in staat te stel om hul eie voorbewuste verwysingsraamwerke te identifiseer, te erken en te verander soos wat hulle dit nodig sou vind (Van Tonder, 2004; Weisbord, 2005). Volgens Van Tonder (2004, 86) vereis derde-generasieverandering “a substantial ‘stepping back’ approach, supplemented by strong reflective capabilities and the ability to view and approach the schema from a different perspective”, terwyl die rol van die konsultant as veranderingsagent is om sin te maak uit veranderingsdinamika wat reeds daar is (Weick & Quinn, 1999).

TABEL 1.1

Opsomming van die primêre organisasie-ontwikkelingsteoreë ooreenkomstig die vlak, teoretici en klem (aangepas uit Burke,1994)

Vlak	Teorie	Klem
Individu	Maslow en Herzberg	Loopbaanontwikkeling en werkverryking
	Skinner	Individuele prestasie en vergoeding
	Lewin	Norme en waardes
Groep	Argyris	Interpersoonlike vaardighede
	Bion	Groeponbewuste, psigoanalitiese basis
	Likert	Bestuurstyl en bestuursbenadering
Sisteem	Lawrence en Lorch	Organisasiestruktuur
	Levinson	Organisasie as familie, psigoanalitiese basis

As gevolg van druk op organisasies om kwaliteit te verbeter, meer buigsaam te word, bestuursvlakke te verminder, en die moreel van werknemers te verhoog, is daar 'n nuwe, toenemende bewuswording van die belangrikheid van groepe in die werkplek, veral 'n intense belangstelling in spanbou (Bolsmann, Rugunanan & Routledge, 2003; Luthans, 1998; Salas & Fiore, 2004). Hierdie belangstelling hou onder meer verband met hoë-prestasie, kruis-funksionele, en veral selfbestuur- en selfrigtinggewende spanne (French

& Bell, 1999; Jenkins, 1994). Laasgenoemde kan beskou word as 'n uitbreiding van die semi-outonome spankonsep van die sosio-tegniese sisteem wat reeds 'n belangrike rol in die ontwikkeling van OO gespeel het (French & Bell, 1999; 2005).

Die toenemende bewuswording van die belangrikheid van groepe in die werkplek gaan gepaard met 'n nuwe belangstelling in die meer subtiele, irrasionele en onbewuste fasette van organisasies (Shaw, 1997; Stein, 1996). In die literatuur word daar na hierdie irrasionele aspekte van organisasies onder meer verwys as die “skadu van organisasies” (na aanleiding van die persoonlikheidsteorie van Jung wat na die skadu verwys as daardie aspek van persoonlikheid wat nie in die selfkonsep geïntegreer is nie) (Herman, 1974); “Freud in die organisasie” (Durlabhji, 1985); “psigodinamika van organisasies” (Czander, 1993); “the gut of organizations” (Long & Newton, 1997), “the organization in the mind” (Clarkson, 1997); “struggling with the demon” (Kets de Vries, 2004) en “working below the surface” (Huffington, Armstrong, Halton, Hoyle & Pooley, 2004).

Opleiding wat deur die Tavistock Instituut in Engeland aangebied word en as een van die wortels van OO beskou word, staan huidiglik onder meer bekend as groepverhoudinge-opleiding, of opleiding in die Tavistock-model, of die “Leicester-konferensie”, en beklemtoon onbewuste en bewuste emosionele, relasionele, en politieke prosesse en dinamika in groepverhoudinge (French & Vince, 1999; Miller, 2004). Die opleiding is gebaseer op 'n kombinasie van oopsistemiese denke en psigo-analitiese teorie (Miller, 1997; 2004). Omdat die Tavistock-model as een van die wortels van OO beskou word, groepverhoudinge as primêre fokus het, en 'n oopsisteemperspektief beklemtoon, kan die gebruik van groepintervensies om bogenoemde fasette van organisasies tydens OO aan te spreek, dus vanuit 'n psigodinamiese raamwerk ondersoek word.

1.2 PROBLEEMSTELLING

Ten spyte van die eise wat veranderende organisasies aan OO-praktisyns stel, blyk dit uit resente literatuur wat algemeen in OO gebruik word (Cummings & Worley, 2005; French & Bell, 1999; Harvey & Brown, 2001), dat daar steeds in 'n groot mate op eerste-

generasie-tegnieke gesteun word wat in die middel tagtigerjare ontwikkel is (Jenkins, 1994; Porras & Silvers, 1991) en in 'n sekere opsig tot die status van 'n paradigma verhef is (Sinclair, 1992). Die doetreffendheid van hierdie intervensies in hedendaagse post-moderne organisasies word bevraagteken (Hirschhorn, 1997; Amado & Amato, 2001). Dit is moontlik een van die redes waarom die bydrae van OO tot die doeltreffende bestuur van organisasieverandering as sodanig bevraagteken word (Basadur, 1997; Hornstein, 2001; Worren, Ruddle & Moore, 1999). Dit blyk dus dat Schein (soos aangehaal deur Edmondson, 1996, 577) se standpunt dat die tradisionele navorsingsparadigma baie betroubare resultate oor baie onbelangrike dinge gebied het en dat ons in die proses uit voeling geraak het met “some of the important phenomena that go on in organizations, or have ignored them simply because they were too difficult to study by the traditional methods available”, steeds van toepassing is.

Die opleiding van bedryfsielkundiges hou verband met bogenoemde leemte. Indien die bydrae van psigodinamiese groepintervensies bepaal is, moet die nodige bevoegdhede van bedryfsielkundiges in die toekomstige gebruik daarvan geïdentifiseer word. Navorsing oor die teoretise oriëntasie van OO-praktisyns (Bazigos & Burke, 1997), dui byvoorbeeld daarop dat hulle 'n voorkeur toon vir 'n humanistiese oriëntasie (byvoorbeeld Hertzberg en Maslow), met die klem op die individuele gedragsvlak. Op grond van hierdie navorsing kom Bazigos en Burke (1997) tot die gevolgtrekking dat baie praktisyns in die veld van organisasieverandering se fokus en opleiding te eng is.
Die volgende vrae dien as vertrekpunt van die navorsing:

(1) Wat behels die konsep groepintervensies, watter tipe groepintervensies word in OO gebruik en wat is die leemtes van hierdie intervensies vanuit die literatuur?
(2) Wat behels die konsep psigodinamiese groepintervensies vanuit die literatuur?
(3) Wat is die bydrae van psigodinamiese groepintervensies?
(4) Watter aanbevelings kan uit hierdie ondersoek geformuleer word ten opsigte van die gebruik van psigodinamiese groepintervensies in OO, ook ten opsigte van die opleiding van bedryfsielkundiges in die gebruik daarvan?

1.3 DOELSTELLINGS

Die doelstellings van die navorsing behels die volgende algemene en meer spesifieke doelstellings:

1.3.1 Algemene doelstelling

Na aanleiding van die voorafgaande probleemformulering is die algemene doelstelling van hierdie navorsing om die bydrae van psigodinamiese groepintervensies tot OO te bepaal.

1.3.2 Spesifieke doelstellings

Die literatuuroorsig word deur die volgende doelstellings gerig:

(1) Om die konsep groepintervensies te definieer, die tipes groepintervensies in OO te identifiseer en te bespreek, en die leemtes daarvan vanuit die relevante literatuur te bepaal.

(2) Om die bedoeling en bydrae van psigodinamiese groepintervensies vanuit die relevante literatuur te bepaal.

Die empiriese ondersoek word deur die volgende doelstellings gerig:

(1) Om die bydrae van psigodinamiese groepintervensies empiries te bepaal.

(2) Om aanbevelings uit hierdie ondersoek te formuleer ten opsigte van die gebruik van psigodinamiese groepintervensies in OO, asook ten opsigte van die opleiding van bedryfsielkundiges in die gebruik daarvan.

1.4 NAVORSINGSMODEL

In hierdie navorsing word gebruik gemaak van die geïntegreerde navorsingsmodel van Mouton en Marais (1992). Met hierdie model word daar gepoog om die vyf dimensies van

geesteswetenskaplike navorsing, naamlik die sosiologiese, ontologiese, teleologiese, epistemologiese en metodologiese dimensies, in die navorsingsproses te inkorporeer. Die model kan as 'n sisteemteoretiese model beskou word wat uit drie subsisteme bestaan, naamlik die intellektuele klimaat, die mark van intellektuele hulpbronne en die navorsingsproses self (Mouton & Marais, 1992).

1.5 PARADIGMATIESE PERSPEKTIEF

Die navorsing word gerig deur 'n bepaalde paradigmatiese perspektief wat die intellektuele klimaat en die mark van intellektuele hulpbronne insluit.

1.5.1 Die intellektuele klimaat

Die intellektuele klimaat verwys na die waardesisteme, oortuigings en aannames wat nie regstreeks te make het met die epistemiese oogmerke van die wetenskaplike navorsingspraktyk nie (Mouton & Marais, 1992).

In dissiplinêre verband word in hierdie navorsing primêr gefokus op die Bedryfsielkunde, met raakvlakke aan ander dissiplines, byvoorbeeld sosiologie en kommunikasiekunde. Die subdissipline van hierdie navorsing is organisasiesielkunde met die fokus op OO.

Ten opsigte van die paradigmatiese verband word die literatuuroorsig vanuit 'n psigodinamiese paradigma aangebied. Die volgende aannames is onderliggend aan 'n psigodinamiese paradigma (Albertyn, 2003; Carr & Gabriel, 2001; Hunt, 1989):

- Persoonlikheid word beskou as 'n dinamiese stel kragte wat altyd in beweging is, somtyds in harmonie en somtyds in teenstryd. Geestesgesondheid word bepaal deur 'n balans van hierdie kragte.
- 'n Groot deel van menslike denke en aktiwiteite vind buite die bewuste plaas. Die alledaagse lewe word gevolglik deur onbewuste beelde, fantasieë en denke bemiddel, wat onder meer in dramatiese temas, drome, wanprestasie en fantasieë

te voorskyn tree. Dit kan ook subtiel, onderliggend aan dit wat as rasionele instrumentele aksie voorkom, verskuil wees.

- Bogenoemde kan in die finale instansie na ervarings in die kinderdae teruggevoer word. Daar word ook aanvaar dat oordrag, gedefinieer as die oordrag van argaïese beelde (uit die kinderdae) op hedendaagse objekte, die meeste sosiale verhoudings op een of ander wyse beïnvloed. Verhoudings kan daardeur verdiep of verryk word, of dit kan die ontwikkeling van nabyheid en vertroue nadelig beïnvloed.
- Die benadering is op 'n intrapsigiese-konflikteorie gebaseer. Daar word van die veronderstelling uitgegaan dat die psige funksioneel in drie sisteme (die id, ego en super-ego) wat dikwels in konflik met mekaar is, ingedeel is. Die id verteenwoordig die individu se libidinale of aggressiewe begeertes, die ego daardie deel wat tussen die id en die buitewêreld bemiddel en die super-ego is die gewete en die ideale self. Die meeste produkte van verstandelike aktiwiteit kan teruggevoer word na verskuilde aggressie, verbode begeertes en verdedigings teen daardie begeertes.

Die empiriese ondersoek word ook vanuit die psigodinamiese paradigma aangebied, terwyl 'n vorm van realisme wat as “subtle realism” (Hammersley, 1992; Snape & Spencer, 2003) bekend staan, ook vir die doeleindes van hierdie navorsing relevant is.

Die volgende aannames is onderliggend aan “subtle realism” (Snape & Spencer, 2003):

- Die bestaan van 'n sosiale werklikheid, onafhanklik van individuele subjektiewe begrip, word aanvaar. Hierdie werklikheid is egter slegs deur die respondente se interpretasies toeganklik (wat dan verder deur die navorser geïnterpreteer mag word).
- Die belangrikheid van respondente se eie interpretasies van die navorsingsvraagstukke word beklemtoon, en daar word aanvaar dat die onderskeie gesigspunte verskillende tipes begrip teweeg sal bring.
- Hierdie diverse gesigspunte negeer egter nie die bestaan van 'n eksterne

werklikheid wat vasgevang kan word nie. Daar word eerder aanvaar dat die eksterne werklikheid divers en veelsydig is.

- Die diversiteit van perspektiewe verryk ons begrip van die verskillende wyses waarop hierdie eksterne werklikheid ervaar word, en die onderliggende doel is om 'n beeld, so volledig as moontlik, van hierdie meervoudige werklikheid te vorm en oor te dra.

1.5.2 Die mark van intellektuele hulpbronne

Die mark van intellektuele hulpbronne dui op die teoretiese en metodologiese oortuigings wat regstreeks te make het met die epistemiese status van wetenskaplike stellings (Mouton & Marais, 1992).

1.5.2.1 Teoretiese oortuigings van die navorsing

Die volgende teoretiese oortuigings dien as vertrekpunt van bespreking in hierdie navorsing, en word verdeel in konseptuele omskrywings en teoretiese modelle en teorieë.

(a) Konseptuele omskrywings

Sielkunde of psigologie beteken letterlik ‘wetenskap van die psige’ en is 'n oorblyfsel uit die spekulatiewe psigologie waarin die psige as draer van alle belewenisse en gedrag beskou is (Plug, Meyer, Louw & Gouws, 1988). Die algemeen aanvaarde opvatting is dat die sielkunde alle vorms van waarneembare en onwaarneembare gedrag bestudeer (Plug et al., 1988).

Bedryfsielkunde is die afdeling van die toegepaste sielkunde wat te doen het met werk in organisasies (Plug et al., 1988; Robbins, Odendaal & Roodt, 2003) en omvat verskillende subdissiplines.

Organisasiesielkunde as subdissipline van die bedryfsielkunde behels die bestudering van

organisasies, die elemente en sisteme waaruit dit bestaan, en van faktore wat die doeltreffendheid van die funksionering daarvan beïnvloed (Plug et al., 1988; Theron, 2003). Organisasiesielkunde word op drie vlakke bestudeer, naamlik op individuele vlak, groepvlak en sisteemvlak (Hellriegel, Slocum & Woodman, 1998; Robbins et al., 2003). Vir die doeleindes van hierdie navorsing behels organisasiesielkunde die bestudering van bewuste en onbewuste prosesse van organisasies op verskillende vlakke.

Dieptesielkunde verwys na daardie sielkundige rigtings wat die bestaan van 'n innerlike psigiese wêreld in die mens wat bewuste gedrag motiveer, as sentrale uitgangspunt aanvaar (Meyer et al., 1997; Plug et al., 1988).

French en Bell (1999, 25-26) bied die volgende omvattende definisie van OO wat uit 'n verskeidenheid relevante definisies saamgestel is: “Organization development is a long-term effort, led and supported by top management to improve an organization’s visioning, empowerment, learning, and problem-solving processes, through an ongoing, collaborative management of organization culture - with special emphasis on the culture of intact work teams and other team configurations - utilizing the consultant-facilitator role and the theory and technology of applied behavioral science, including action research.”

OO sluit die volgende belangrike kenmerke in (Beer, 1980; Burke, 1994; French & Bell, 1999; Harvey & Brown, 1996; Robbins et al., 2003; Rothwell, Sullivan & McLean, 1995):

- OO fokus op kultuur en prosesse.
- OO fokus op verandering om organisasies meer effektief en aanpasbaar te maak.
- 'n Samewerkende benadering tussen bestuur en lede van die organisasie word aangemoedig.
- OO fokus op spanne as teiken vir OO-aktiwiteite.
- OO fokus primêr op die mens en die sosiale aspekte van organisasies en maak gevolglik ook intervensies in die tegnologiese en strukturele aspekte van organisasies.
- Deelname en betrokkenheid in probleemoplossing en besluitneming op alle vlakke

van die organisasie is kenmerkend van OO.

- OO-praktisyns is fasiliteerders en samewerkers en leer saam met die kliëntsisteem.
- OO fokus op die hele sisteem en beskou organisasies as komplekse oop sosiale sisteme.
- 'n Oorhoofse doelwit is om die kliëntsisteem in staat te stel om self sy eie probleme op te los.
- Die kliëntsisteem moet kennis en vaardighede van voortdurende leer deur self-analitiese metodes, aanleer.
- OO beskou verbetering as 'n voortdurende proses in die konteks van 'n konstant veranderende omgewing.
- OO maak gebruik van aksienavorsing deur omvattende deelname van lede van die kliëntsisteem.
- OO volg 'n ontwikkelingsbenadering waarbinne die verbetering van die organisasie sowel as die individu van belang is.

OO as tegniek vir organisasieverandering (Amado & Amato, 2001) bestaan uit die volgende fases (French & Bell, 1999; Schein, 1988):

1. verkryging van toegang;
2. kontraktering;
3. diagnose;
4. terugvoer aan die kliënt;
5. gesamentlike beplanning vir aksie;
6. implementering van intervensie;
7. evaluering; en
8. terugvoer.

Vir die doeleindes van hierdie navorsing word aanvaar dat mense 'n groep vorm wanneer daar interaksie tussen hulle plaasvind, wanneer 'n bewuswording van hulle gemeenskaplike verhouding ontwikkel en wanneer 'n gemeenskaplike groeptaak ontwikkel. Kragte wat in

die vorming van 'n groep werksaam is, behels onder meer 'n bewuste keuse van individue wat saambind om 'n spesifieke taak te verrig, 'n bedreiging van buite, kollektiewe regressiewe gedrag, of pogings om sekere behoeftes te bevredig. Wanneer 'n groep gevorm word, toon die groep die gedrag van 'n sisteem waarvan die geheel in sommige opsigte groter is as die somtotaal van die dele (Banet & Hayden, 1977; Miller, 1990).

Werkgroepe word vir die doeleindes van hierdie navorsing verdeel in klein groepe en groot groepe, waar eersgenoemde uit 'n maksimum van twaalf lede bestaan (Robbins et al., 2003) en laasgenoemde uit meer as twaalf (Banet & Hayden, 1977; Miller, 1990; Seel, 2001). Werkgroepe word groot groepe genoem wanneer oogkontak met al die ander lede en aangesig-tot-aangesig-interaksie tussen lede onmoontlik is (Gilmore, 1997).

Die dinamika van klein en groot groepe verskil van mekaar. In 'n groot groep is daar minder kohesie en openheid tussen die lede, meer fragmentasie en sosialisering, en 'n groter potensiaal vir regressie, veral onder toestande van stres, as in die geval van klein groepe (Kreeger, 1975; Seel, 2001).

Met betrekking tot intergroep-verhoudinge, toon verskille of konflik tussen groepe ook eiesoortige kenmerke: lojaliteit en identifikasie met die eie groep verhoog respektiewelik. Wanneer dit gebeur, sien groeplede hulself al meer as eenders en die ander groep as anders. Groter kohesie binne elke groep vind plaas en mededinging tussen die groepe word uitgelig. Namate die kompetisie verhoog, word die groepe se wedersydse persepsie meer negatief. Versteurings in die persepsie van die ander groep sluip die verhouding binne om gedrag en houdings met teenoor die ander groep te regverdig. Elke groep sien net sy eie goeie hoedanighede en die slegte hoedanighede van die ander groep raak. 'n Selfvervullingsintergroep-konflik ontwikkel wat homself versterk, behalwe wanneer dit deur 'n intervensie onderbreek word (Beer, 1980; Vansina, 2002).

Vir die doeleindes van hierdie navorsing word ook aanvaar dat werkgroepe en spanne nie slegs 'n realistiese forum vir die doelbereiking van werkstake bied nie, maar ook 'n onbewuste funksie vervul (Ambrose, 2001; Guerin, 1997; Stein, 1996). Onder sekere

omstandighede kan die vorming van groepe of spanne beter verstaan word as 'n verdedigende ritueel in reaksie op angswekkende situasies, eerder as 'n bewuste respons op 'n probleem of doelwit. 'n Verdere, meer positiewe funksie van groepe is dat dit 'n “oorgangsruimte” bied waarin moeilike sake met meer vryheid of veiligheid aangespreek kan word as wat in die formele organisasiestruktuur moontlik is (Guerin, 1997).

(b) Teoretiese modelle

Die modelle wat op die navorsing van toepassing is, word vervolgens bespreek.

Ten opsigte van die konsep groepintervensies word hoofsaaklik van die model van Cummings en Worley (2005) gebruik gemaak vir die klassifikasie van die verskillende intervensies. Cummings en Worley (2005) onderskei tussen intervensies wat met bepaalde vraagstukke verband hou, naamlik menslike prosesse, tegnologiese en strukturele vraagstukke, menslike hulpbronne, en strategiese vraagstukke. Die tipiese fokus van laasgenoemde intervensies is die totale organisasie en organisasietransformasie. Hierdie navorsing fokus op intervensies wat met menslike prosesse verband hou.

Ten opsigte van psigodinamiese intervensies word van die Leicester-model of Tavistock-model gebruik gemaak. Hierdie model wat bekend staan as 'n werkkonferensie (“working conference”) (Miller, 1989; 1990) is 'n intensiewe twee-weekse residensiële konferensie wat gebaseer is op ervaringsleer oor groep- en organisasiegedrag, met 'n spesifieke klem op die bestudering van die aard van mag en leierskap. Die konferensie bestaan gewoonlik uit 'n internasionale ledetal van 50-70 uit verskillende beroepsgroepe en 'n personeel van ongeveer tien.

Van die belangrikste teorieë wat as raamwerk vir die Tavistock-model dien, is die sisteemteorie van Kurt Lewin (1947), die psigoanalitiese teorie van Melanie Klein (1959) en die benadering van Wilfred R. Bion (1961) tot groepprosesse. Bion (1961) het die sisteemteorie vanuit 'n psigoanalitiese benadering op groepe van toepassing gemaak. In die aanbevelings van die navorsing word op Winnicot (1971) se ontwikkelingsmodel

gesteun.

Kolb (1985) se ervaringsleermodel speel ook 'n belangrike rol in hierdie navorsing. Die model soos uitgebrei vanuit 'n psigodinamiese paradigma (Stein, 2004) word hoofsaaklik as teoretiese raamwerk vir die integrasie van die bevindinge van hierdie navorsing gebruik. Verwagte leeruitkomste van die Tavistock-benadering kan op die volgende drie verskillende vlakke aangedui word (Bateson, 1973; Miller, 1989; Palmer,1979):

- Die eenvoudigste vlak, waarvolgens deelnemers sekere van die onbekende verskynsels wat hulle ervaar, as waarnemers identifiseer en etiketteer.
- Die tweede vlak wat nog steeds in 'n mate kognitief is, maar waar die ervaring 'n addisionele perspektief vir die individu byvoeg om die wêreld te klassifiseer en daarmee te assosieer. Daar is dus 'n bewuswording van verskynsels, veral onbewuste prosesse, wat vroeër onopgemerk of as irrelevant beskou was.
- Die derde vlak behels die ontdekking van 'n kapasiteit om die geldigheid van persepsies wat vroeër as onbetwisbaar aanvaar is, te bevraagteken. Dit is op hierdie vlak waar individue verantwoordelikheid vir hulself en hul optrede begin aanvaar.

1.5.2.2 Metodologiese oortuigings

Metodologiese oortuigings van hierdie navorsing behels 'n kwalitatiewe benadering sowel as die gebruik van aksie-navorsing.

(a) Kwalitatiewe navorsing

Hierdie navorsing berus op 'n kwalitatiewe benadering tot die bestudering van sosiale aksie. 'n Kwalitatiewe benadering het die afgelope twee dekades nie slegs in die sosiale wetenskappe veld gewen nie (Hayes, 1997a; 1997b; Taylor & Trujillo, 2001), maar ook in organisatoriese navorsing (Cassell & Symon, 2004; Kreps & Herndon, 2001). Gevolglik verwys verskeie outeurs (Brewerton & Millward, 2004; Cassell & Symon, 2004; Kreps &

Herndon, 2001; Locke & Golden-Biddle, 2002; Von Rosenstiel, 2004) na die belangrike bydrae van kwalitatiewe navorsing tot die bestudering van organisatoriese vraagstukke. Verder is daar psigoanalitiese aannames onderliggend aan sekere benaderings in kwalitatiewe navorsing (Flick, Von Kardorff & Steinke, 2004), en word daar vanuit 'n psigodinamiese paradigma voorkeur verleen aan kwalitatiewe navorsing (Vanheule, 2002). Vanheule (2002) wys daarop dat die interpretiewe benadering (wat eie is aan psigoanalise) twee voordele inhou, naamlik dat dit 'n wetenskaplik aanvaarbare metode is om inligting te bekom, en dat refleksie die onbewuste dimensie in berekening bring tydens die interpretasie van die data.

'n Kwalitatiewe benadering verwys na 'n generiese navorsingsbenadering waarvolgens die navorsing die bestudering van sosiale aksie vanuit die perspektief van die mense wat bestudeer word as vertrekpunt het, met as primêre doel die beskrywing en verstaan van sosiale aksie, eerder as die verklaring en voorspelling van menslike gedrag (Babbie & Mouton, 2001).

Kwalitatiewe navorsing beskik oor die volgende kenmerke (Babbie & Mouton, 2001; Flick et al., 2004; Hayes, 1997a; 1997b; Snape & Spencer, 2003; Taylor & Bogdan, 1984):

- Navorsing word op 'n holistiese wyse in die natuurlike omgewing van die mense wat bestudeer word, gedoen.
- Die fokus van die navorsing is op die sosiale werklikheid soos dit gesamentlik in die interaksie gekonstrueer word.
- Alle verskillende perspektiewe word as waardevol geag, in plaas daarvan dat daar na “die waarheid“ gesoek word.
- Navorsers stel ook belang in data wat as irrasioneel of intuïtief, of somtyds as toevallig beskou word.
- Die interaksie tussen die navorser en die respondent is 'n belangrike element wat bestudeer moet word.
- Die primêre doel is gedetailleerde, in-diepte beskrywings en begrip van aksies, gebeure en ervaringe.

- Die hoofsaak is om sosiale aksie in terme van sy spesifieke konteks te verstaan, eerder as om te poog om na 'n sekere teoretiese populasie te veralgemeen.
- Die navorsingsproses is gewoonlik induktief in sy benadering, wat die generering van nuwe hipoteses en teorieë tot gevolg het.
- Die navorser word beskou as die belangrikste instrument in die navorsingsproses.
- Die navorser is sensitief vir die invloed wat hy op die mense en gedrag het wat hy bestudeer.
- Steekproewe is klein en doelbewus op die basis van ooglopende kriteria geselekteer.

(b) Aksie-navorsing

'n Ander metodologiese oortuiging wat op hierdie navorsing van toepassing is, is die gebruik van aksie-navorsing. Brewerton en Millward (2004), Camic, Rhodes en Yardley, (2003) en Von Rosenstiel (2004) wys op die toepaslikheid van aksie-navorsing vir die bestudering van organisasies en laasgenoemde outeur koppel die konsep ook aan OO. Aksie-navorsing word deur Bryman (1989) omskryf word as 'n benadering in die toegepaste sosiale wetenskappe waarin die aksie-navorser en 'n kliënt saamwerk ter ontwikkeling van 'n diagnose van, en oplossing vir 'n probleem.

Bryman (1989) wys daarop dat aksie-navorsing 'n onderskeidende benadering tot die doel van die navorsing en tot die verhouding tussen die navorser en die tweede persoon in die navorsing behels. Die volgende onderskeidende kenmerke van aksie-navorsing is geïdentifiseer (Bryman, 1989; Lalle, 2003; Zuber-Skerritt 1992):

- Die doel daarvan is om 'n praktiese verskil vir deelnemers te maak, met die bevordering van die teoretiese dissipline as 'n sekondêre doel.
- Aksie-navorsing is deelnemend, samewerkend en bemagtigend vir die deelnemers.
- Elke deelnemer se siening word as geldig geag, met 'n versoek aan hulle om voortdurend oor hul situasie te reflekteer om sodoende verkillende moontlikhede

te ondersoek.

- Aksie-navorsing het belang by die verstaan van die hele sisteem, eerder as in 'n spesifieke probleem.
- Leer speel 'n belangrike rol in aksie-navorsing.

Brewerton en Millward (2004) wys daarop dat die rol van 'n teoretiese begronding nie in aksie-navorsing geminag word nie. Volgens die outeurs moet die inligting in die vorm van 'n analitiese of konseptuele raamwerk georganiseer of geïnterpreteer word. Verder moet die aksie-navorser deur die hele proses deeglik van sy rol as navorser en die verantwoordelikhede wat daarmee saamgaan, bewus wees. Alhoewel die navorser deelname en betrokkenheid aanmoedig, en ook self emosioneel by die proses betrokke is, moet gesonde metodologiese en teoretiese beginsels die kern van sy benadering uitmaak omdat hy daardeur die meeste waarde tot enige veranderingsinisiatief kan voeg.

In die lig van bogenoemde bespreking is die eerste persoon in hierdie interaksie die student in die bedryfsielkunde in die rol van “navorsingspraktisyn” (Brewerton & Millward, 2004; Muchinsky, 2004) of “bestuurswetenskaplike navorser” (Lalle, 2003). Met hierdie benamings word gepoog om die rol van beide teorie en praktyk in toegepaste organisatoriese navorsing te beklemtoon (Brewerton & Millward, 2004; Lalle, 2003). Terwyl daar gepoog word om staat te maak op kritiese wetenskaplike denke, word terselfdertyd ook gepoog om die praktiese fokus van die projek te behou.

Die tweede persoon is die individuele persoon in drie verskillende kontekste, naamlik as deel van 'n werkgroep, as deelnemer aan 'n psigodinamiese groepintervensie en as respondent in hierdie navorsing.

Die voornaamwoord “hy” word gerieflikheidshalwe deurgaans in hierdie navorsing gebruik, wat op 'n manlike sowel as 'n vroulike persoon kan dui. Ten opsigte van die empiriese gedeelte word daar egter na die deelnemers aan die intervensies en die respondente se korrekte geslag (manlik of vroulik) verwys. Daar word ook deurgaans na die korrekte geslag van die navorser (manlik) verwys.

1.6 NAVORSINGSONTWERP

Vervolgens word die navorsingsontwerp bespreek.

1.6.1 Gevallestudie-ontwerp

Hierdie navorsing is gebaseer op gevallestudie-navorsingsontwerp waarin daar van meervoudige gevalle gebruik gemaak word. Gevallestudie-ontwerp kan beskou word as 'n sub-ontwerp van kwalitatiewe navorsing (Babbie & Mouton, 2001; Lewis, 2003) en as belangrik vir organisatoriese navorsing (Locke & Golden-Biddle, 2002) binne die konteks van aksie-navorsing (Von Rosenstiel, 2004). Yin (1989; 1993) beskryf 'n gevallestudie as 'n empiriese ondersoek wat 'n verskynsel in sy werklike konteks ondersoek wanneer die grense tussen die verskynsel en die konteks nie duidelik is nie, en waar daar van meervoudige bronne vir bewyse gebruik gemaak word. Die doel van 'n gevallestudie is dus die noukeurige beskrywing of rekonstruksie van 'n geval (Flick, 2004).

Brewerton en Millward (2004) wys op die volgende voordele van die ontwerp:

- Dit maak 'n meer in-diepte ondersoek van 'n spesifieke situasie moontlik, as ander ontwerpe.
- Die inligting wat daardeur gebied word, kan ryk en verhelderend wees en mag nuwe leidrade bied of vrae laat ontstaan wat andersins nie die geval sou wees nie.
- Die mense betrokke bestaan gewoonlik uit 'n goed-gedefinieerde groep wat dit vir die navorser moontlik maak om gebeure in detail te beskryf.

In 'n gevallestudie-ontwerp word ook gevra wat die “geval” of eenheid van analise is (Babbie & Mouton, 2001; Bryman, 1989). In organisatoriese studies verwys die “geval” gewoonlik na 'n terrein, soos byvoorbeeld 'n organisasie, of 'n departement binne 'n organisasie, maar kan ook verwys na gebeure of 'n aktiwiteit (Bryman, 1989). In hierdie navorsing is die “geval” of eenheid van analise die gebruik van psigodinamiese groepintervensies.

Die eenheid van analise in gevallestudie-navorsing kan nie geïsoleer of in afsondering van die omgewing waar dit ingebed is, bestudeer word nie (Babbie & Mouton, 2001). Ten einde gevallestudies te verstaan en te interpreteer, moet die konteks dus ook in detail bespreek word. In hierdie navorsing word gepoog om voldoende agtergrond ten opsigte van die gevallestudies te bied om lesers in staat te stel om die toereikendheid van die metode te beoordeel en replikasie moontlik te maak.

Konseptualisering speel ook in belangrike rol in 'n gevallestudie-ontwerp. Volgens Babbie en Mouton (2001) behels dit die konstatering van die doel van die studie, die beginsels wat die studie begelei en die beredenering daaragter, en 'n definiëring van die konsepte. Ooreenkomstig die doel van hierdie navorsing is die teoretiese stelling wat hierdie navorsing rig dat die gebruik van psigodinamiese groepintervensies in organisasies 'n belangrike bydrae tot OO kan lewer. Die konsepte word ook in hierdie navorsing uitgeklaar en geoperasionaliseer.

1.6.2 Interpretasie van bevindinge

In hierdie navorsing word interpretasies van bevindinge deur die formulering van hipoteses gedoen. Hipoteses (of werkshipoteses) is 'n kernbegrip in psigodinamiese groepkonsultasie (Lawrence, 1979) en het uit die gebruik van interpretasies in die psigo-analitiese tradisie ontwikkel (Miller, 1995). Met verwysing na die interpretiewe benadering in die psigo-analitiese tradisie wys Vanheule (2002) daarop dat dit 'n wetenskaplik aanvaarbare metode is om inligting te bekom, en dat die gebruik van refleksie tydens interpretasie die onbewuste dimensie in berekening bring.

Toegepas op organisasies, behels interpretasies die soektog na sentrale temas in oënskynlik ongestruktureerde prosesse (Kets de Vries, 1991). Shapiro en Carr (1991) verwys na die inneem van 'n *posisie vir interpretasie* om aan te toon dat ervaring en konteks tydens die formulering van 'n interpretasie, van mekaar losgemaak word. Dit behels dus 'n vorm van abstrahering waardeur die evaluering van die ervaring en 'n interpretasie daarvan, geïntegreer kan word.

Volgens Miller (1995) is die formulering van interpretasies die resultaat van 'n *worsteling* om sin te maak uit die data en dit op so 'n wyse te kommunikeer dat dit 'n nuwe perspektief op 'n bekende probleem bied. Daar word nie net gesoek na elemente wat logies sentraal is nie, maar wat ook 'n dieper, dalk onbewuste emosionele betekenis het (Kets de Vries, 1999).

Interpretasies bied insig vir die persoon of persone oor en vir wie interpretasies gemaak word, maar veral ook vir die persoon wat die interpretasies maak (Schafer, 2003). Lawrence (1979) wys verder daarop dat interpretasies 'n dinamiese, iteratiewe en interaktiewe proses is wat slegs tentatiewe verduidelikings, of 'n skets van die realiteit van 'n situasie bied wat uitgebrei, uitgewis of deur 'n ander skets vervang kan word. Insigte wat deur middel van interpretasie bekom word, is nie finaal nie en moet gevolglik teen die werklikheid soos dit deur ander waargeneem word, getoets word (Kets de Vries, 1999; Schafer, 2003).

Alhoewel die terme ‘werkshipotese’ en ‘interpretasie’ as sinonieme gebruik word (Lawrence, 1979; Miller, 1995), verwys Lawrence (1979) na 'n werkshipotese as die sosiaal-wetenskaplike ekwivalent van 'n interpretasie. Die gebruik van laasgenoemde term is egter volgens die outeur meer toepaslik vir die gebruik in interpersoonlike verhoudinge.

In die lig van hierdie bespreking word die interpretasie, ooreenkomstig die psigodinamiese aard van hierdie navorsing, as werkshipoteses of kortweg as hipoteses geformuleer.

1.6.3 Kwaliteit van die navorsing

Om die kwaliteit van die literatuuroorsig te verseker, word die verteenwoordigende modelle van groepintervensies vanuit die relevante bedryfsielkundige literatuur, en ten opsigte van die psigodinamiese groepintervensies, verteenwoordigend vanuit die psigodinamiese literatuur bespreek. Bronverwysings word akkuraat weergegee en daar word deurgaans gepoog om 'n balans tussen primêre en resente bronne te handhaaf.

Ten opsigte van die empiriese ondersoek word verkies om, in ooreenstemming met die bedoeling van kwalitatiewe navorsing, nie gepoog om geldigheid en betroubaarheid te verseker nie. Om die *kwaliteit* (Steinke, 2004) van die navorsing te verseker en die bevindinge vir 'n groter gehoor as kwalitatiewe navorsers aanvaarbaar te maak, moet die navorsing egter aan bepaalde kriteria voldoen en moet die geïdentifiseerde kriteria gedokumenteer wees (Lüders, 2004; Steinke, 2004).

Die kriteria (Brewerton & Millward, 2004; Flick, 2002; Steinke, 2004) waaraan gepoog word om in hierdie navorsing te voldoen, word vervolgens gedokumenteer:

- Dokumentering van die navorsingsproses - om inter-subjektiewe verstaanbaarheid te verseker moet die volgende gedokumenteer word: die navorser se voor-navorsingsbegrip, die data-insamelingsmetode en konteks waarbinne dit plaasgevind het, transkripsiereëls wat gevolg is, die wyse waarop die data gedokumenteer is (verbale transkripsie), ontledingsmetodes wat gevolg is, die inligtingsbronne (byvoorbeeld bandopnames), inligting oor die data wat onderliggend aan die hipoteses is, en besluite en probleme (insluitende besluite oor steekproewe en kontradiksies wat voorgekom het) (Steinke, 2004).
- Die navorsingsproses en metodes moet toepaslik wees vir die probleemstelling en doelwitte van die navorsing.
- Beduidendheid - die gevallestudie-onderwerp moet van openbare en/of teoretiese belang wees.
- Volledigheid - 'n sin vir begrip van die geval in sy geheel moet gekommunikeer word.
- Oorweging van alternatiewe perspektiewe - deur byvoorbeeld op die werk van ander navorsers te steun.
- Bevindinge moet in die data gegrond wees - voldoende bewyse moet voorsien word om die leser in staat te stel om sy eie oordele oor die navorsingsbevindinge te maak.
- 'n Duidelike onderskeid moet getref word tussen teks en interpretasie van teks deur die navorser.

- Sensitiwiteit en respek - vir bekentenisse in die verslag, en vir die rol van deelnemers.

Ten opsigte van veralgemening, wys Bryman (1989) daarop dat die veralgemening van gevallestudie-bevindings, ook bekend as analitiese veralgemening, gedemonstreer word deur die verbande tussen die bevindings en vorige navorsing of teorie aan te toon (vgl. Babbie & Mouton, 2001; Bryman, 1989; Locke & Golden-Biddle, 2002).

Volgens Yin (1989) is die toets van bevindings van een geval in soortgelyke gevalle, 'n meer toepaslike raamwerk as die gebruik van steekproewe. Hierdie benadering staan bekend as die logika van replikasie en gevallestudie-navorsing wat meer as een geval ondersoek, bevat dus sy eie replikasielogika (Brewerton & Millward, 2004; Locke & Golden-Biddle, 2002). Bryman (1989) wys daarop dat 'n tweede geval gewoonlik om twee redes ingesluit word - omrede die veralgemeenbaarheid moontlik verhoog kan word, en omrede vergelykings die identifikasie van spesiale kenmerke van gevalle vergemaklik. In hierdie navorsing word daar van meervoudige gevalle gebruik gemaak.

1.7 NAVORSINGSMETODE

Die navorsing word in twee fases uitgevoer. Die eerste fase behels die literatuuroorsig en bestaan uit die volgende stappe:

(1) Die konsep groepintervensies word gedefinieer, die tipes groepintervensies in OO geïdentifiseer en bespreek, en die leemtes daarvan vanuit die relevante literatuur bepaal.

(2) Die bedoeling en bydrae van psigodinamiese groepintervensies in OO word teoreties bepaal.

Fase twee behels die empiriese ondersoek en bestaan uit die volgende stappe:

(1) Gevalle word geïdentifiseer en bespreek.

(2) Intervensies word gedoen en bespreek.

(3) Die meetinstrumente word beskryf.

(4) Data word ingesamel en verwerk.

(5) Bevindings word gerapporteer en geïnterpreteer.

(6) Gevolgtrekkings word gemaak oor die bydrae van psigodinamiese groepintervensies en hipoteses voortspruitend uit die navorsing word geformuleer.

(7) Tekortkominge van die navorsing word uitgewys.

(8) Aanbevelings word gemaak ten opsigte van die gebruik van psigodinamiese groepintervensies in OO, asook ten opsigte van opleiding van bedryfsielkundiges in die gebruik daarvan.

1.8 HOOFSTUKINDELING

Hoofstuk 2: Die gebruik van groepintervensies in OO

Hoofstuk 3: Psigodinamiese groepintervensies

Hoofstuk 4: Empiriese ondersoek

Hoofstuk 5: Bevindings

Hoofstuk 6: Aanbevelings

1.9 HOOFSTUKSAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die wetenskaplike ORIËNTERING van die navorsing uiteengesit. Dit het die agtergrond en motivering, die probleemstelling sowel as die doelstellings van die navorsing behels. Daarna is die navorsingsmodel, die paradigmatiese perspektief van die navorsing, die navorsingsontwerp en die navorsingsmetode bespreek. Die hoofstukindeling is ten slotte uiteengesit. Die paradigmatiese perspektief het die intellektuele klimaat en die mark van intellektuele hulpbronne ingesluit.

In die volgende twee hoofstukke word die literatuuroorsig aangebied. Groepintervensies in OO word in hoofstuk twee bespreek en die bedoeling en bydrae van psigodinamiese groepintervensies in hoofstuk drie.

HOOFSTUK 2: GROEPINTERVENSIES IN ORGANISASIE-ONTWIKKELING

In hierdie hoofstuk word die gebruik van groepintervensies vanuit die relevante literatuur bespreek. Die doel van die hoofstuk is tweeledig, naamlik om psigodinamiese groepintervensies in konteks te plaas, en om leemtes van groepintervensies, soos gebruik in OO, aan te toon. Eerstens word die konsep groepintervensies gedefinieer as oorkoepelend tot psigodinamiese groepintervensies. Daarna word verteenwoordigende voorbeelde van groepintervensies soos in OO gebruik en die paradigmas waarop die intervensies gebaseer is, krities bespreek.

2.1 GROEPINTERVENSIES

Volgens Argyris (1970, 12), wat as een van die invloedrykste persone op die terrein van OO beskou word (Burke, 1982; French & Bell, 2005; Rothwell et al., 1995), beteken intervensie, “to enter into an ongoing system of relationship, to come between or among persons, groups, or objects for the purpose of helping them”. In sy omskrywing erken Argyris (1970; 1982) die interafhanklikheid tussen die konsultant en die kliëntsisteem, maar met die fokus op hoe om die kliëntsisteem se outonomie in stand te hou en te verhoog; hoe om die grense tussen die kliëntsisteem en die konsultant nog duideliker te differensieer; en hoe om die gesondheid van die kliëntsisteem onafhanklik van die gesondheid van die konsultant te konseptualiseer en te definieer. Hierdie gesigspunt heg waarde aan die kliëntsisteem as 'n voortgaande, selfverantwoordelike eenheid wat die verpligting het om sy eie bestemming te beheer. Die taak van die konsultant is om die sisteem te help om self meer effektief te word en sodoende minder afhanklik van die konsultant. Klem word ook geplaas op die sisteem as geheel.

In een van die mees resente definisies, en in ooreenstemming met die definisies hierbo, beskryf Cummings en Worley (2005) intervensies as 'n stel beplande veranderingsaktiwiteite met die doel om organisasie-effektiwiteit te verhoog. Om organisasie-effektiwiteit te verhoog, moet alle intervensies, volgens die outeurs, ongeag

die vraagstukke of die organisasievlak waarop dit gerig is, aan die volgende basiese vereistes voldoen:

- Intervensies moet gebaseer wees op geldige inligting as resultaat van 'n akkurate diagnose. Die persepsies en gevoelens van die organisasielede moet billik gereflekteer word.
- Lede van die organisasie moet geleenthede gebied word vir vrye en ingeligte keuses. Hulle moet aktief betrokke wees in besluitneming oor verandering wat hulle beïnvloed. Hulle het dus 'n keuse van deelname en intervensies word nie op hulle afgedwing nie.
- Interne verbondenheid, wat beteken dat lede van die organisasie eienaarskap vir die intervensie en verantwoordelikheid vir die implementering daarvan aanvaar.

Schein (1988, 141), wat as een van die meer bekende bydraers tot OO beskou word (Plovnick et al., 1982), definieer intervensies as “every decision to observe something, to ask a question, or to meet with someone constitutes an intervention into an ongoing organizational process”. In teenstelling met beskouings waar diagnose intervensies altyd voorafgaan (Rothwell et al., 1995) word diagnose en intervensies ooreenkomstig Schein (1988) se proseskonsultasie-benadering gelyktydig gedoen. Verder tref die outeur ook 'n onderskeid tussen diagnostiese en konfrontasie-intervensies. Eersgenoemde is gerig op data-insameling, terwyl met laasgenoemde spesifiek gepoog word om, deur middel van doelgerigte aksie deur die konsultant, organisasie-prosesse te verander.

Harvey en Brown (2001) tref 'n onderskeid tussen strategie en intervensietegnieke en beskou laasgenoemde as spesifieke wyses waardeur veranderingsdoelwitte bereik kan word. Die primêre doel van intervensies is volgens die outeurs om ondoeltreffendhede te korrigeer, probleme op te los, sterkpunte te ontwikkel, en geleenthede te skep. In ooreenstemming met Argyris (1970; 1982), is 'n basiese aanname onderliggend aan intervensies volgens die outeurs dat die kliënt-organisasie reeds oor die noodsaaklike bronne vir verandering beskik om sy eie probleme te diagnoseer en op te los, en dat dit die primêre rol van die organisasie-ontwikkelingskonsultant is om daardie bronne te aktiveer.

Volgens French en Bell (1999) wat ook as prominente outeurs op die terrein van OO beskou word (Plovnick et al., 1982; Rothwell et al., 1995), is intervensies 'n stel gestruktureerde aktiwiteite waarin geselekteerde organisasie-eenhede (teikengroepe of individue) in 'n taak of 'n reeks take betrokke raak met organisasieverbetering en individuele ontwikkeling as doelwitte. Verskillende intervensies lewer verskillende uitkomste. Die volgende uitkomste is deur die outeurs geïdentifiseer:

- Terugvoering - dit verwys na die leer van nuwe data oor die persoon self, ander persone, groepprosesse en organisasiedinamika.
- Bewuswording van veranderende sosio-kulturele norme of huidige disfunksionele norme.
- Verhoogde interaksie en kommunikasie.
- Konfrontasie - die term verwys na die ondersoek, openbaarmaking en konstruktiewe hantering van verskille in oortuigings, emosies, houdings, waardes en norme wat struikelblokke veroorsaak.
- Opvoeding - dit behels die opgradering van kennis van konsepte, oortuigings en houdings, en vaardighede. Hierdie opgradering het betrekking op die terreine van taakprestasie, sosiale verhoudings, organisasiedinamika en prosesse, en prosesse vir die bestuur van verandering.
- Verhoogde deelname in besluitneming, doelwitstelling, en die skepping van nuwe idees.
- Verhoogde aanspreeklikheid.
- Verhoogde energievlakke en optimisme.

Samevattend word intervensies in die lig van bogenoemde omskrywings beskou as aktiwiteite waardeur organisasies in staat gestel word om verandering te bewerkstellig om sodoende organisasie-effektiwiteit te verhoog. Vir die doeleindes van hierdie navorsing word die outonomie en eienaarskap van die kliënt, die rol van grense tussen konsultant en kliëntsisteem, die diagnostiese en konfrontasiefunksie van intervensies, sowel as die bewuswording van disfunksionele norme en die rol van leer, as kenmerke van intervensies beklemtoon.

Intervensies wat met menslike prosesse of organisasiegedrag verband hou, kan ooreenkomstig primêre teikens van verandering (French & Bell, 1999; Harvey & Brown, 1996; Katz & Kahn, 1978) ook bekend as ‘fokus van aandag’ (Rothwell et al., 1995) geklassifiseer word. Hierdie klassifikasie kan met die verskillende vlakke van organisasiesisteme waarop die intervensies die meeste impak het, in verband gebring word (Cummings & Worley, 2005; Harvey & Brown, 2001; Rashford & Coghlan, 1994). Ooreenkomstig hierdie klassifikasie kan onderskei word tussen intervensies wat gerig is op die individu, die groep en omvattende organisasiesisteme (Cummings & Feyerherm, 1995; Cummings & Worley, 2005; French & Bell, 1999; Rothwell et al., 1995). Groepe as teiken of fokus van intervensies bestaan uit lede van dieselfde organisasie wat posisies binne die organisasie beklee wat met mekaar verband hou (Katz & Kahn, 1978).

Ten opsigte van groepe as teiken of fokus van intervensies, word in die literatuur 'n onderskeid getref tussen kleingroep-intervensies en grootgroep-intervensies (Gilmore, 1997; Reddy, 1995).

Kleingroep-intervensies verteenwoordig 'n kategorie intervensies wat gerig is op klein groepe wat uit twaalf of minder lede bestaan en word soms onder die term ‘spanbou’ of ‘spanontwikkeling’ gegooi (Harvey & Brown, 2001; Shaw, 1981). ’n Kleingroep-intervensie kan gedefinieer word as 'n beplande, doelgerigte aksie deur 'n organisasie-ontwikkelingskonsultant om 'n klein groep en sy lede te help om in die rigting van eksplisiete doelwitte te beweeg (Reddy, 1995). Hierdie intervensies is gerig op formele werkgroepe en ander groepe soos nuut saamgestelde spanne as gevolg van samesmeltings, taakspanne, kruisfunksionele projekspanne en komitees (Katzenbach & Smith, 1993; Mohrman, Cohen & Mohrman, 1995; Peters, 1988). Die intervensies is hoofsaaklik gerig op diagnose, taakprestasie, spanverhoudings, en span- en organisasieprosesse (French & Bell, 1999).

Grootgroep-intervensies verteenwoordig 'n moderne neiging in organisasie-ontwikkeling (Coghlan, 1998; Cummings & Worley, 2005; Gilmore, 1997) en word beskryf as 'n intervensie waardeur 'n hele sisteem in 'n vertrek gebring word sodat alle belanghebbendes

gelyktydig kan kommunikeer en daar gepoog kan word om 'n gedeelde sin vir rigting en toewyding aan daardie rigting te gee (Bunker & Alban, 1992; Coghlan, 1998; Weisbord, 1987). Die generiese doelwitte van grootgroep-intervensies is om lede wat belange in die sisteem het, in staat te stel om gedeelde behoeftes en intensies te bespreek, verantwoordelikheid vir hul eie planne te aanvaar, en om 'n gedeelde visie te implementeer (Bryson & Anderson, 2000; Coghlan, 1998).

’n Verdere kategorie groepintervensies wat in die literatuur onderskei word, staan bekend as intergroep-intervensies (Beer, 1980; Harvey & Brown, 2001). Waar die groep self en die verhouding tussen die lede van die groep tydens kleingroep-intervensies die primêre teiken van verandering is (Katz & Kahn, 1978), fokus intergroep-intervensies op die verhouding tussen die groepe met die doel om intergroep-verhoudinge te verhoog (Blake & Mouton, 1984).

Samevattend word groepintervensies vir die doeleindes van hierdie navorsing beskou as tegnieke en metodes waardeur groepe in staat gestel word om te verander, om sodoende organisasie-effektiwiteit te verhoog. Groepintervensies sluit kleingroep-intervensies, grootgroep-intervensies en intergroep-intervensies in. Vervolgens word verteenwoordigende benaderings tot groepintervensies (kleingroep-, grootgroep- en intergroep-intervensies) soos gebruik in OO, aan die hand van die doel, metode en rasionaal daarvan bespreek en geëvalueer.

2.2 KLEINGROEP-INTERVENSIES

'n Onderskeid kan getref word tussen die verskillende kleingroep- of spanbou- benaderings wat gevolg word, en die meer spesifieke tegnieke en oefeninge wat tydens sessies gebruik word (Cummings & Worley, 2005; Dyer, 1994). Laasgenoemde sluit in: rolontleding, interafhanklikheidoefening, rolonderhandelingstegniek, die waarderings- en besorgdheidsoefening, verantwoordelikheidstabellering, visionering, en die kragveld-ontleding (French & Bell, 1999). Tegnieke wat met rolle verband hou, naamlik rolontleding, verantwoordelikheidstabellering en rolonderhandeling, word vir die doeleindes van hierdie

navorsing saam gegroepeer en bespreek as 'n rol-benadering tot kleingroep-intervensies (Beer, 1980). Die verskillende benaderings wat die gebruik van bogenoemde tegnieke en oefeninge kan insluit word vervolgens bespreek.

2.2.1 Formele-groep diagnostiese vergadering

Die formele-groep diagnostiese vergadering behels spanbou met formele of ‘familie’-groepe waarvan al die lede na dieselfde toesighouer, bestuurder of uitvoerende gesag rapporteer (Beckhard, 1982; Cummings & Worley, 2005). Diagnostiese vergaderings vir nuut-saamgestelde groepe neem egter dieselfde vorm en funksie aan (Block, 1981; Harvey & Brown, 2001).

2.2.1.1 Doel

Die primêre doel van die formele-groep diagnostiese vergadering is om die algemene prestasie van die groep te evalueer (Block, 1981). Dit behels dat 'n opname gemaak word van waarheen die groep op pad is en hoe goed die groep vaar, en om probleme en vraagstukke met betrekking tot die prestasie van die groep waaraan daar in die toekoms gewerk moet word, op die voorgrond te bring. Spesifieke aksie om probleme of vraagstukke aan te spreek, word nie tydens hierdie vergadering geneem nie (French & Bell, 1999; Harvey & Brown, 2001).

2.2.1.2 Rasionaal

Die belangrike voordeel van direkte betrokkenheid is inherent in hierdie intervensie (Beer, 1976). Die intervensie bied 'n groep die geleentheid om self-kritiek toe te pas, swak- en sterkpunte te identifiseer en om deel te neem in die generering van die nodige data. Hierdie data vorm dan die basis vir die beplanning van toekomstige aksies. Die vergadering neem 'n minimum tyd in beslag. Halfjaarlikse diagnostiese vergaderings word beskou as 'n uitstekende metode om op die hoogte van probleme te bly. 'n Sleutel vir sukses is dat al die deelnemers moet besef dat dit die doel van die vergadering is om

probleme te identifiseer en nie om probleme op te los nie (Cummings & Worley, 2005; French & Bell, 1999).

2.2.1.3 Metode

Voor die byeenkoms bespreek die konsultant en die groepleier of direkte toesighouer die proses, en indien hulle ooreenkom dat die behoefte wel bestaan, word die idee met die groep bespreek om die lede se reaksie te kry (Cummings & Worley, 2005). Die reaksie van die groep kan met behulp van vrae oor probleme, sterkpunte, geleenthede, doelwitte, verhoudings en hulpbronne gekry word (French & Bell, 1999; Weisbord, 1985). Die konsultant kan ook voor die algemene byeenkoms onderhoude met sommige of al die lede voer om voorlopige inligting te verkry of slegs om die lede se gedagtes te stimuleer (Weisbord, 1985).

Indien die groep besluit dat 'n formele groep diagnostiese vergadering gehou word, vergader die groep nadat tyd gegun is waartydens hulle oor hul eie prestasie kan nadink, vir ongeveer 'n dag lank. Tydens hierdie vergadering word die diagnostiese data bekend gemaak. Die bekendmaking kan op die volgende wyses geskied (French & Bell, 1999): 'n Totale-groepbespreking waartydens elkeen individuele bydraes in die totale vergadering maak; die gebruik van subgroepe waartydens meer intensiewe bespreking plaasvind; paring van twee individue om met mekaar onderhoude te voer of idees uit te ruil. In die laaste twee gevalle word terugvoer van die subgroepe of pare aan die totale groep gegee. Die konsultant kan verder terugvoer gee oor sy diagnostiese bevindings wat hy voor die byeenkoms versamel het, sodat die totale groep die data kan prosesseer en bepaal of die data korrek en relevant is (Block, 1981; Cummings & Worley, 2005).

Nadat die data bekend gemaak is, word die vraagstukke of probleme volgens temas gekategoriseer en aksieplanne ontwikkel (Block, 1981).

2.2.1.4 Evaluering

Indien die intervensie op 'n gereelde grondslag aangebied word, kan die geleenthede wat dit vir self-kritiek bied as baie waardevol beskou word (Amado & Sharpe, 2001; Fernandez & Hogan, 2003), veral vir die implementering van 'n lerende organisasiekultuur (Senge, 1998). 'n Lerende organisasie kan beskou word as 'n organisasie waarin lede onder meer leer hoe om saam te leer en sodoende die vermoë ontwikkel om voortdurend aan te pas en te verander (Kim, 1993; Senge, 1998).

Hierdie intervensie maak egter nie voorsiening vir die invloed van dinamika wat die intervensie negatief kan beïnvloed nie (Brown & Starkey, 2000; Long & Newton, 1997). Self-kritiek het dikwels die ervaring van angs tot gevolg, veral indien die kultuur waarin die intervensie geïmplementeer word, nie as veilig ervaar word nie (Amado & Sharpe, 2001). Die outeurs wys daarop dat enige oorsig wat met take of uitsette verband hou, die gebruik van verskillende verdedigingsmeganismes tot gevolg het, byvoorbeeld basiese aannames van veg/vlug, afhanklikheid en paring (Bion, 1961), groepillusie en verdelingsangs (Anzieu, 1984) en projektiewe identifikasie (Klein, 1997). Die gebruik van verdedigingsmeganismes word in hoofstuk 3 van hierdie navorsing bespreek.

Die intervensie maak ook nie voorsiening vir leer van bogenoemde dinamika nie. Leer van die dinamika kan as 'n belangrike bron van alternatiewe inligting oor die funksionering van die groep beskou word wat noodsaaklik is vir die effektiewe funksionering van organisasies (Buckle, 2003).

Samevattend blyk dit dus dat die formele-groep diagnostiese vergadering op 'n funksionele paradigma gebaseer is wat nie voorsiening maak vir gedrag in kontemporêre organisasies wat as nie-liniêre, dinamiese sisteme beskou word nie (Amado & Amato, 2001; Critchley, 1997; Van Tonder, 2004).

2.2.2 Formele-groep spanbou- vergadering

Die formele-groep spanbouvergadering, ook algemeen bekend as spanbou, word as een van die belangrikste en algemeenste intervensies in organisasie-ontwikkeling beskou

(Dyer, 1994; Gibson & Cohen, 2003). Die sessies word met formele werkgroepe, weg van die werk gedoen, en strek gewoonlik oor ongeveer drie dae (French & Bell, 1999).

2.2.2.1 Doel

Dit blyk uit die literatuur dat daar 'n groot mate van eenstemmigheid bestaan ten opsigte van die oorhoofse doel van die spanbouvergadering, naamlik dat dit poog om probleemoplossingsvaardighede van die span te verhoog met betrekking tot die take of aktiwiteite van die groep, verhoudings of interpersoonlike vraagstukke, en groepprosesse (Cummings & Worley, 2005; French & Bell, 1999; Harvey & Brown, 2001; Reilly & Jones, 1974).

Meer spesifieke doelwitte behels volgens Reilly en Jones (1974) die volgende:

- Beter begrip vir elke spanlid se rol in die werkgroep.
- Beter begrip vir die span se “charter” - doel en rol in die totale funksionering van die organisasie.
- Verhoogde kommunikasie tussen spanlede.
- Duideliker begrip vir groepprosesse.
- Meer effektiewe wyses om deur probleme inherent aan die span te werk - op beide taak en interpersoonlike vlak.
- Die vermoë om konflik in 'n meer positiewe lig te sien.
- Groter samewerking tussen spanlede en die vermindering van kompetisie.
- Verhoogde vermoë om met ander groepe in die organisasie saam te werk; en
- 'n Sin vir interafhanklikheid tussen groeplede.

2.2.2.2 Rasionaal

Spanbou skep die geleentheid vir lede om saam te kom om bekommernisse, idees en

ervarings te deel en om te begin saamwerk om gemeenskaplike probleme op te los en doelwitte te bereik (Dyer, 1994). Volgens Beer (1980) lei die uitlegging van data oor die lede se ontevredenheid met die groep se funksionering en hul betrokkenheid in die vorming van oplossings, dikwels tot oplossings wat die groeplede en die taak pas. French en Bell (1999, 162) beklemtoon taakverbetering en wys daarop dat “when a team engage in problem-solving activities directed toward task accomplishment, the team members *build something together.* It appears that the act of building something together also builds a sense of camaraderie, cohesion, and *espirit de corps*.”

2.2.2.3 Metode

Die taak of doelwitte van die span, interpersoonlike verhoudings en groepprosesse kan in dieselfde spanbousessie aangespreek word, of die vergadering kan op een enkele vraagstuk fokus (Beckhard, 1982; French & Bell, 1999). Beckhard (1982) wys op die belangrikheid daarvan dat die konsultant en die groepleier ooreenstemming oor die doelwitte moet bereik omdat groepleiers dikwels fokus op taakverwante doelwitte, terwyl interpersoonlike en prosesvraagstukke vir konsultante gewoonlik 'n prioriteit is. Volgens French en Bell (1999) moet daar aanvanklik op taakverbetering gefokus word met spanbou as 'n natuurlike uitvloeisel daarvan. Die outeurs gebruik dan die term “team-building problem-solving workshops” om hierdie intervensies te beskryf.

Die algemene praktyk van spanbou vergadering sessies kan soos volg opgesom word (Harvey & Brown, 2001; Weisbord, 1985): Voor die vergadering voer die konsultant onderhoude met die leier en elk van die groeplede waarin hulle gevra word wat die sterkpunte van die groep is, die groep se probleme, hoe hulle dink die groep funksioneer en watter struikelblokke in die weg van beter funksionering staan. Die konsultant kategoriseer die data volgens bepaalde temas en lê dit aan die begin van die vergadering voor. Die groep ondersoek en bespreek die vraagstukke, plaas dit in 'n bepaalde prioriteitsorde, ondersoek die onderliggende dinamika van die probleme, begin werk aan oplossings vir die probleme, en ontwikkel aksiestappe om die nodige verandering teweeg te bring. Tydens opvolgvergaderings word bepaal of aksiestappe geneem is en of dit die

gewenste resultate gehad het.

As variasies op die spanbousessie kan tyd afgestaan word aan die gebruik van verskillende metodes en tegnieke, onder meer probleemoplossingsmetodes, beplanning en doelwit-stelling metodes en konflikhanteringstegnieke, (French & Bell, 1999; Offermann & Spiros, 2001). Lesings oor aspekte soos groepprosesse, konflikhantering en leierskap word ook dikwels ingesluit, afhangende van die behoefte van die groep (Cummings & Worley, 2005).

2.2.2.4 Evaluering

Die kritiek ten opsigte van die formele-groep diagnostiese vergadering is ook op hierdie intervensie van toepassing omdat daar in 'n groot mate ooreenkomste tussen die twee benaderings bestaan (Cummings & Worley, 2005; French & Bell, 1999; Harvey & Brown, 2001; Reilly & Jones, 1974).

Alhoewel die intervensie aan die deelnemers die geleentheid bied om gemeenskaplike probleme op te los en doelwitte te bereik, word die dinamika wat hul samewerking en probleemoplossing beïnvloed nie aangespreek nie. Dit blyk eerder dat die fokus op die funksionele taak met spanbou as 'n natuurlike uitvloeisel daarvan, dien as 'n verdedigingsmeganisme om die aanspreek van moeilike interpersoonlike verhoudinge sover as moontlik te vermy (Krantz, 1985). Argyris (1982, 2005) wys byvoorbeeld daarop dat deelnemers aan tipiese groepbesluitnemingsmodelle poog om hul eie posisies te propageer en afleidings oor die motiewe en aannames van ander deelnemers te maak wat nie bevraagteken mag word nie. Sodoende word wen-verloorsituasies (my alternatief of joune) en geslote verdedigingspatrone geskep waar vraagstukke nie bespreek mag word nie. Die feit dat vraagstukke nie bespreek mag word nie, mag ook nie bespreek word nie (Argyris, 2005). Leer in so 'n situasie is volgens die outeur byna onmoontlik. Die gebruik van verdedigingsmeganismes word in hoofstuk drie van hierdie navorsing bespreek.

Die tradisionele liniêre probleemoplossingsmodelle wat kenmerkend van hierdie

intervensie is, is ook nie geskik is vir die oplossing van komplekse of dubbelsinnige probleme nie (Pacanowsky,1995). In 'n resente oorsig oor navorsing op hierdie terrein kom Kerr en Tindale (2004) tot die gevolgtrekking dat die meeste werk op kleingroep-besluitneming nog op 'n liniêre oorsaak-gevolg-model gebaseer is en dat die komplekse aard van groepe gevolglik onderskat word.

Die klem wat deur hierdie intervensie op kohesie geplaas word, kan ook bevraagteken word (Critchley, 1997; Guerin, 1997; Stacey, 2003). Pacanowsky (1995) wys byvoorbeeld op die polariteit tussen individue en die span wat bestuur moet word. Spanne is volgens die outeur meer doeltreffend indien lede as individue met verskillende elemente van 'n probleem werk en insigte in 'n goedontwerpte oplossing kan integreer. Spanne moet die raamwerk vir doeltreffende individuele aktiwiteite bied en individuele wysheid gebruik om doeltreffende raamwerke daar te stel.

Bogenoemde tekortkominge kan moontlik van die redes wees waarom die idealistiese uitkomste van die intervensie dikwels nie bereik word nie (Sinclair, 1992) en as lippetaal afgemaak word (Nirenberg, 2000), en daar vir 'n “dieper agenda” vir OO gepleit word (Burke, 2005, 485).

Soos in die geval van die formele-groep diagnostiese vergadering, blyk dit ook dat die formele-groep spanbouvergadering op 'n funksionele paradigma gebaseer is wat nie voorsiening maak vir gedrag in kontemporêre organisasies wat as nie-liniêre, dinamiese sisteme beskou word nie (Amado & Amato, 2001; Critchley, 1997; Van Tonder, 2004).

2.2.3 Proseskonsultasie

Proseskonsultasie word gedefinieer as 'n stel aktiwiteite deur die konsultant wat die kliënt help om prosesgebeure wat in die kliënt se omgewing plaasvind waar te neem, te verstaan, en daarop te handel om die situasie soos deur die kliënt gedefinieer, te verbeter (Schein, 1988, 11). Proseskonsultasie is soortgelyk aan spanbou-intervensies met die verskil dat proseskonsultasie meer klem plaas op interpersoonlike en groepprosesse (Marks, Mathieu

& Zaccaro, 2001). Die konsultant is ook minder direktief en meer vraagstellend om groepe hul eie probleme te laat oplos as in die geval met spanbou-intervensies (Schein, 1969).

2.2.3.1 Doel

Die doel van proseskonsultasie is om die organisasie te help om sy eie probleme op te los deur die organisasie bewus te maak van organisasieprosesse, die gevolge van daardie prosesse, en die meganismes waardeur dit verander kan word (Schein, 1988; 1998). “The process consultant seeks to give the client insight into what is going on around him, within him, and between him and other people. Based on such insight, the consultant then helps the client to figure out what he sould do about the situation” (Schein, 1988, 11). Groepe in die organisasie leer dus deur selfdiagnose en selfintervensie. In plaas daarvan om kennis oor te dra, is die doel van die konsultant om sy vaardighede en waardes oor te dra sodat die groepe daardeur in staat gestel word om hul eie probleme op te los sonder om afhanklik van die konsultant te word.

Die prosesse wat beklemtoon word, behels kommunikasie, rolle en funksies van lede in groepe, groepprobleemoplossing en besluitneming, groepnorme en groepgroei, leierskap en gesag, en intergroep-samewerking en kompetisie (Schein, 1969). Alhoewel hierdie prosesse nie 'n volledige lys is nie, beskou Schein (1969) dit as kritieke prosesse vir effektiewe organisasieprestasie.

2.2.3.2 Rasionaal

Proseskonsultasie stem in 'n groot mate ooreen met Carl Rogers se persoonsgesentreerde benadering tot psigoterapie (Coghlan, 1998). In die persoonsgesentreerde benadering voorsien die berader 'n klimaat vir selfeksplorasie in 'n veilige, vertrouensomgewing wat die raamwerk bied vir self-geïnisieerde herbeoordeling en modifikasie van huidige gedrag, houdings, denkprosesse, waardes en gebruiklike hanteringswyses (Coghlan, 1998; Rogers, 1951). In ooreenstemming met die persoongesentreerde benadering beklemtoon proseskonsultasie die bou van effektiewe hulpverleningsverhoudings deur samewerking

met die kliënte sodat die kliënte begin om hul eie probleme op te los (Coghlan, 1988). Verder poog proseskonsultante ook om hul vaardighede te modelleer om bestuurders in staat te stel om self proseskonsultante in hul eie organisasies te word. Indien dit gebeur, sal probleme meer permanent opgelos word en sal die kliënt die nodige vaardighede aangeleer het om nuwe probleme self op te los soos wat dit opduik (Schein, 1969; 1988).

Die proseskonsultant as persoon speel 'n belangrike rol in hulpverleningsverhoudings. Die volgende tien beginsels moet volgens Schein (1998) sy optrede rig:

- Die konsultant moet altyd poog om hulpvaardig te wees.
- Die konsultant moet in voeling wees met die huidige werklikheid.
- Die konsultant moet sy eie onkunde gebruik as databron.
- Enige aksie van die konsultant moet as 'n intervensie beskou word.
- Die probleem sowel as die oplossing behoort aan die kliënt.
- Die konsultant moet saam met die vloei van die proses gaan om die kliënt se motivering en aspirasies te verstaan.
- Tydsberekening van observasies, opmerkings en vrae is van kardinale belang.
- Die konsultant moet die risiko neem om konstruktiewe konfrontasie-intervensies te maak.
- Alles moet as inligting en as bronne vir leer beskou word.
- Indien die konsultant twyfel, moet hy die probleem deel.

2.2.3.3 Metode

Intervensies wat deur Schein (1988) as konfrontasie-intervensies beskou word, is gerangskik ooreenkomstig die volgorde waarin dit gedoen word en in 'n afnemende waarskynlikheid dat 'n spesifieke intervensie gebruik sal word:

(1) Agenda-bestuur intervensies

Met hierdie intervensies word die groep se proses doelbewus beïnvloed deur die groep te konfronteer met sy eie waargenome prosesvraagstukke. Die intervensies sluit die volgende

in:

- vrae wat die aandag vestig op prosesvraagstukke;
- proses-ontledingstydperke;
- vergaderings wat aan interpersoonlike en prosesvraagstukke gewy word; en
- konseptuele insette oor prosesverwante onderwerpe.

(2) Terugvoer van waarnemings of ander data

Terugvoer word gegee wanneer die groep gereed is daarvoor en wanneer daar ooreengekom is op die gee van terugvoer. Terugvoer behels:

- terugvoer aan groepe tydens proses-ontleding of normale werkstyd; en
- terugvoer aan individue na vergaderings of na data-insameling.

(3) Afrigting of berading van individue of groepe

Die konsultant voeg alternatiewe by die wat die kliënt reeds genoem het en help die kliënt om die koste en voordele van die verskillende alternatiewe te ontleed.

(4) Strukturele voorstelle word gemaak met betrekking tot

- groeplidmaatskap;
- kommunikasie of interaksiepatrone; en
- tot die toekenning van werk, werkopdrag of verantwoordelikheid, en gesagslyne.

Spesifieke oplossings vir bestuursprobleme word nie eens gelys nie omdat dit nie as geldig vir hierdie model beskou word nie (Schein, 1969; 1988).

2.2.3.4 Evaluering

Soortgelyk aan psigodinamiese groepintervensies soos gekonseptualiseer in hoofstuk 3 van hierdie navorsing, word daar tydens hierdie intervensie ook klem geplaas op 'n nie-rigtinggewende benadering (Schein, 1988; Shapiro & Carr, 1991), bestaan konsultasie nie uit 'n reeks stappe wat gevolg moet word nie (Greiner, 1977; Hayden & Molenkamp, 2003), en speel die persoon van die konsultant 'n belangrike rol (Miller, 1997; Schein, 1998).

Hierdie raakvlakke tussen proseskonsultasie en psigodinamiese groepintervensies het moontlik daartoe bygedra dat organisasies meer toeganklik vir die psigodinamiese paradigma geword het (Durlabhji,1985).

Proseskonsultasie is egter gebaseer op motiveringsteorieë wat hul oorsprong in die humanisme het (Schein, 1998), waarvolgens konflik as negatief beskou word (Harrison, 1982) en daar nie voorsiening vir onbewuste motiewe van groepe en individue gemaak word nie (Sinclair, 1992). Met die klem op 'n normatiewe benadering (Cummings & Worley, 2005), word die intervensie van lewenskragtigheid en energie ontneem (Herman, 1974). Die onbewuste negatiewe motiewe wat dikwels tydens verandering na vore tree word gevolglik ook nie aangespreek nie (Amado & Amato, 2001), wat beskou kan word as 'n ontkenning van werklikhede waarmee organisasies tydens verandering gekonfronteer word (Fernandez & Hogan, 2003). Proseskonsultasie is dus op 'n humanistiese paradigma gebaseer, en alhoewel daar sekere raakvlakke tussen hierdie intervensie en psigodinamiese intervensies is, beskik dit nie oor die kragtigheid om verandering in kontemporêre organisasies doeltreffend aan te spreek nie.

2.2.4 Gestalt-benadering

Herman (1972) het die Gestalt-benadering tot psigoterapie wat deur Perls ontwikkel is, op spanbou van toepassing gemaak. Hierdie intervensie word nie algemeen gebruik nie maar kan in die toekoms meer gewild raak (French & Bell, 1999), veral in die lig van toenemende turbulensie, onsekerheid en weerstand in organisasies (Neumann, Kellner & Dawson-Shepherd, 1997).

2.2.4.1 Doel

Die Gestalt-benadering fokus meer op individuele gedragsverandering as op die groep self (French & Bell, 1999). Die doelwit van Gestalt-terapie is om die individu te help om een te word met homself, om verantwoordelikheid vir sy optrede te aanvaar, om die hier-en-nou te ervaar en daarin te leef, en disfunksionele gedrag soos bewuswording of outentisiteit te

blokkeer of af te leer (Goodman, Hefferline & Perls, 1972). As intervensie is die doel om die individu te help om sy eie krag en vermoë om sy organisasie wêreld te hanteer, te eien, te ontwikkel en te ervaar (Herman, 1972). Verder moet die individu aangemoedig word om self sy eie unieke verwagtings van daardie omgewing te ontdek asook sy vermoë om dit op so 'n wyse te beïnvloed en te vorm dat hy meer kry wat hy wil hê (French & Bell, 1999). Individuele gedragsverandering sal 'n beter span tot gevolg hê. Die fokus van die konsultant is gevolglik om die individu te help om te identifiseer wat hy wil hê, wat hom verhoed om te kry wat hy wil hê, en watter alternatiewe beskikbaar is. Wanneer hierdie vrae aangespreek is, kan die individu met meer duidelikheid en krag en in die belowendste styl teenoor ander in die organisasie optree (Herman, 1974).

2.2.4.2 Rasionaal

Gestalt-terapie wat dien as basis vir hierdie benadering (French & Bell, 1999), is gebaseer op die oortuiging dat 'n persoon funksioneer as 'n geheel, totale organisme (Goodman et al., 1972). Elke persoon beskik oor positiewe en negatiewe kenmerke wat geëien en uitgespreek moet word. Probleme ontstaan wanneer mense gefragmenteer word, wanneer hulle nie hul totale self aanvaar nie, en wanneer hulle probeer om aan ander mense se verwagtings te voldoen, eerder as om hulself te wees.

In plaas daarvan om die klem soos in tradisionele benaderings op positiewe waardes te plaas, word negatiewe gedrag gevolglik ook in die spektrum van menslike interaksie ingesluit tydens intervensies (Herman, 1974). Die kliënt word aangemoedig om ten volle bewus te wees van sy eie ervaring, lewensvatbare verhoudings uit te werk wat gebaseer is op sy eie unieke en dinamiese kenmerke, in plaas daarvan dat hy dit baseer op die konsultant se idee van goeie menslike verhoudinge praktyk. Werklike gedragsverandering vereis dat die individu volledig bewus word van sy huidige gedrag en verantwoordelikheid daarvoor aanvaar.

2.2.4.3 Metode

In plaas daarvan dat die konsultant instrumenteel iets vir die organisasie doen, word hy in

wese deel van die organisasie om 'n impak te maak deur middel van sy teenwoordigheid (Critchley, 1997). Meer spesifiek beteken dit om:

- outentiek op so wyse teenwoordig te wees dat ander daardeur aangemoedig sal word om ten volle te wees wie hulle regtig is;
- 'n manier van probleemoplossing te modelleer wat die aandag vestig op die ontluikende, self-organiserende eienskappe van die veld;
- deur 'n proses van diep dialogiese eksplorasie, te help om die energie van die kliënt te fokus op die realiteit van dinge soos wat dit is;
- dialoog oor rigiede grense sodanig te fasiliteer dat daardie grense permanent losser sal wees.

Vanuit hierdie teenwoordigheid word die kliëntsisteem in staat gestel om die vaardighede wat nodig is vir die uitvoer van die funksies wat deel vorm van die Gestalt-model, aan te leer. Die Gestalt-ervaringsiklus verloop soos volg (Critchley, 1997; Goodman et al., 1972):

Die siklus begin wanneer 'n nuwe ervaring ontstaan en staan bekend as interne sensasie. Wanneer die sensasie gefokus word op 'n persoon of 'n voorwerp in die eksterne omgewing, word betekenis aan die sensasie geheg. Hierdie fase staan bekend as bewuswording. Nadat betekenis aan die sensasie geheg is, word energie na die eksterne voorwerp gemobiliseer, deur die aard van die interaksie wat verlang word, uit te klaar. Daarna word konkrete aksie geneem om kontak te bewerkstellig. Wanneer die volheid van die ervaring gerealiseer het, word satisfaksie bereik en laastens word van die ervaring onttrek en 'n nuwe siklus kan begin.

2.2.4.4 Evaluering

Uit bogenoemde bespreking blyk dit dat, soortgelyk aan psigodinamiese groepintervensies, ervaringsleer ook 'n belangrike rol in Gestalt-intervensies speel (Kolb, 1985; Stein, 2004). Met Gestalt-intervensies word irrasionele gedrag ook aangespreek, wat die intervensie geskik maak vir konsultasie tot komplekse organisasies in onsekere en turbulente tye (Critchley, 1997). Die intervensie is egter volgens Field (1974) deur die

behaviorisme afgewater. Volgens French en Bell (1999) word hierdie intervensie ook selde in OO gebruik. Verder word die klem op die Gestalt van die individu geplaas (Herman, 1974) sonder om die Gestalt van die groep as geheel, en die impak van daardie dinamika op die funksionering van die groep in berekening te bring. Die konsep van die groep as geheel, wat 'n sentrale rol in psigodinamiese groepintervensies vervul (Woon, 2002), word in hoofstuk drie van hierdie navorsing bespreek.

2.2.5 Buitelug-ervaringslaboratorium

Alhoewel die gewildheid van buitelug-ervaringslaboratoriums, ook bekend as buiteliglaboratoriums, wildernislaboratoriums of avontuuropleiding, baie vinnig toeneem, is daar nog baie min oor hierdie benadering, veral in wetenskaplike literatuur gepubliseer (Harvey & Brown, 2001).

2.2.5.1 Doel

Die doel van die ervarings is om deelnemers insig te gee in probleemoplossing, leierskap- en interpersoonlike vaardighede (Gale Group, 2002). Interpersoonlike struikelblokke word afgebreek, lede leer om risiko’s te neem, mekaar te vertrou en as span saam te werk en probleme op te los.

2.2.5.2 Rasionaal

Die idee is om 'n formele werkgroep in 'n buitelugsituasie te plaas waar hulle aan ervaringsleeraktiwiteite deelneem (Tarullo, 1992). 'n Buiteligsituasie bied 'n ander situasie as die normale werksomgewing, die aktiwiteite is vreemd en varieer in so mate dat niemand bevoordeel word nie (Harvey & Brown, 2001). Die doel is dus om die lede op gelyke voet te plaas. Daardeur word gepoog om besprekings oor leierskapstyle, spanwerk en interpersoonlike verhoudinge te verhaas. Die opwinding wat die element van fisiese risiko inhou, veroorsaak dat die deelnemers die aktiwiteite as 'n uitdaging beskou om hulle bes te lewer (Harvey & Brown, 2001), terwyl die druk wat hulle tydens die aktiwiteite ervaar,

die wyse waarop hulle probleme oplos, besluite neem en konflik oplos, uitlig (Gale Group, 2002).

2.2.5.3 Metode

Om suksesvol te wees moet die laboratorium deel vorm van 'n groter program wat die grondwerk vir die laboratorium vorm en opvolg na afloop daarvan (Wood, 1997). Die proses verloop normaalweg soos volg (Harvey & Brown, 2001):

'n Voorlopige beoordeling van die span en individue se behoeftes word voor die aanvang van die laboratorium gedoen. Doelstellings en leerdoelwitte word bepaal. 'n Oriënteringsvergadering word by die werk met die lede gehou om te verduidelik wat by 'n laboratorium gebeur, die doel daarvan te verduidelik en om vrese te kalmeer. Video's word ook soms van ander spansessies gewys.

Die konsultant besluit dan op toepaslike aktiwiteite wat die doelwitte sal aanspreek en wat die fisiese vermoëns van die lede pas, en ontwerp 'n opleidingsprogram. Die aktiwiteite kan 'n redelike mate van fisiese risiko bevat, byvoorbeeld rotsklim, of 'n element van ervaarde risiko waar lede hul verbeelding moet gebruik. Hierdie onderskeid staan ook bekend as lae-impak programme en hoë-impak programme (Wagner & Roland, 1992)

Tydens die laboratorium word daar elke aand aan die span geleentheid gebied om op die proses te reflekteer. Konstruktiewe terugvoer word aangemoedig. Lede bespreek hoe hulle as span gefunksioneer het, watter gedrag was hulpvaardig en watter gedrag disfunksioneel, hoe dit was om 'n risiko te neem en te slaag of te misluk, hoe dit was om hulp te verleen, wie in leierskaprolle opgetree het, en hoe hierdie waarnemings toepaslik vir die volgende aktiwiteit kan wees.

Voordat die span na die werkplek terugkeer, word tyd bestee om dit wat geleer is op te som, die toepassing daarvan in die werksituasie te bespreek, en doelwitte en aksieplanne op te stel. Na afloop van die laboratorium word spanvergaderings by die werk gehou om

doelwitte te definieer en aksieplanne te verfyn.

2.2.5.4 Evaluering

Die buitelug-ervaringslaboratorium het na die sestiger- en sewentigerjare 'n humanistiese inslag ontwikkel met die klem op interpersoonlike vaardighede soos kommunikasie, luistervaardighede, en die gee en ontvang van terugvoer (Wood, 1997). Hierdie inslag het waarskynlik ook die hedendaagse gebruik vir leierskapopleiding en spanbou beïnvloed. Met die toename in gewildheid van die intervensie (Gale Group, 2002) word dit egter dikwels so aangebied dat dit bloot as 'n gier vir ontspanningsdoeleindes beskou word (Wood, 1997). Hieruit kan afgelei word dat hierdie intervensies hoofsaaklik op 'n funksionalistiese paradigma gebaseer is.

Daar is egter ook bewyse dat die intervensie sinvol vanuit 'n psigodinamiese paradigma aangebied kan word met konsultasie tot die onbewuste dinamika, wat met leierskap en gesag, sowel as volgelingskap verband hou (Wood, 1997), moontlik omdat die sukses van hierdie intervensie nie deur die omgewing waarbinne dit aangebied word, bepaal word nie (Wanger & Roland, 1992). Wood (1997) wys ook op die belangrikheid van selfinsig van die konsultant en insig in die dinamika tussen die konsultant en kliënt as voorvereistes vir suksesvolle intervensies.

2.2.6 T-groepbenadering

Die oorsprong en ontwikkeling van laboratoriumopleiding, sensitiwiteitsopleiding of kortweg T-groepe (“basic skill training groups”) is reeds in hoofstuk 1 bespreek. T-groepe het in so 'n mate in onbruik geraak dat die intervensie nie meer in resente OO-bronne (Cummings & Worley, 2005; Harvey & Brown, 2001) as intervensie bespreek word nie. Cummings en Worley (2005) wys egter op 'n nuwe denkrigting in OO wat 'n terugkeer na die tradisionele waardes en praktyke van OO, byvoorbeeld T-groepe, propageer. French en Bell (1999) argumenteer ook vir die behoefte aan meer T-groepopleiding, veral as 'n opleidingsintervensie vir toekomstige OO-praktisyns en bestuurders.

Alhoewel die individu as die fokus van T-groepintervensies beskou kan word (Pareek, 1995), kan dit ook beskou word as 'n groepintervensie met organisasieverandering as doelwit (Cooper, 1972), nie net omdat die leerervaring in groepverband plaasvind nie, maar ook omdat die groep (en sy individuele lede) die medium vir implementering is indien die lede van die groep aan dieselfde werkgroep behoort (Katz & Kahn, 1978). Die groep bestaan gewoonlik uit ongeveer 10 tot 12 lede (Harvey & Brown, 1996) en die duur van die programme verskil grootliks, vanaf drie dae tot twee weke (French, 1982; Pareek, 1995).

2.2.6.1 Doel

Volgens Cummings en Worley (1993) is T-groepe ontwikkel om geleenthede vir ervaringsleer ten opsigte van tot groepdinamika, leierskap en interpersoonlike verhoudings te bied. Die verwagte uitkomste van T-groepe word deur Cooper (1972) in die volgende drie algemene kategorieë ingedeel: leer oor die self, leer oor groep- en intergroep-dinamika, en verbetering van werkgroepverhoudinge. Meer spesifiek is die volgende oorhoofse doelwitte van die meeste T-groepe geïdentifiseer (Campbell & Dunnette, 1968):

- Verhoogde begrip, insig en selfbewussyn met betrekking tot eie gedrag en die impak daarvan op ander, insluitende die wyses waarop die gedrag deur ander geïnterpreteer word.
- Verhoogde begrip en sensitiwiteit vir ander se gedrag, insluitende beter interpretasie van verbale en nie-verbale wenke, wat bewuswording en begrip vir ander se denke en gevoelens verhoog.
- Beter begrip en bewuswording van fasiliterende en belemmerende groep- en intergroep-prosesse.

Die bereiking van bogenoemde drie doelwitte verskaf die basiese gereedskap om diagnostiese vaardighede in interpersoonlike en intergroep-situasies te verhoog. Ander doelwitte behels (Campbell & Dunnette, 1968; Pareek, 1995):

- Verhoogde vermoë om leer in aksie om te skakel sodat lewenswerklike

intervensies die bevrediging, uitsette of effektiwiteit van lede verhoog.

- Verbetering in die individue se vermoëns om hul eie interpersoonlike gedrag te ontleed, asook om te leer hoe om hulself en ander te help met wie hulle in aanraking kom om meer bevredigende, belonende en effektiewe interpersoonlike verhoudings te bereik.

2.2.6.2 Rasionaal

T-groepopleiding het hoofsaaklik ontwikkel uit 'n groeiende bewuswording dat opleiding in interpersoonlike verhoudings wat op gevoelens en besorgdhede van die deelnemers fokus, dikwels baie kragtiger en toepasliker is as die lesingmetode (French, 1982). Die groep word as 'n 'laboratorium' gebruik waarbinne geëksperimenteer, geleer, en oorsaak-gevolg-verhoudings in interpersoonlike kommunikasie ontdek kan word. Die laboratorium bied 'n veilige klimaat weg van die werkplek waar lede nuwe gedrag kan uittoets, en eerlike terugvoer van ander oor die effektiwiteit van hulle gedrag kan bekom (Harvey & Brown, 1996). Lede kan dan nuwe gedragswyses en wyses om met ander te werk, na hul werk terugneem. Die aanname is dat individuele gedragsverandering by die meerderheid aanleiding sal gee tot organisasieverandering (Katz & Kahn, 1978).

2.2.6.3 Metode

Leer vind op 'n ongestruktureerde wyse plaas in dié sin dat daar nie 'n leier aangewys of 'n onderwerp bepaal word nie. Die fokus is op dít wat in die groep gebeur en op die interpersoonlike dinamika tussen die groeplede (Harvey & Brown, 1996). Die konsultant tree as fasiliteerder en katalisator vir die groep op . Die proses verloop gewoonlik soos volg (French, 1982):

Die proses begin deur die konsultant wat sy rol uitklaar - dat hy daar is om hulp te verleen, dat die groep die agenda bepaal en dat hy 'n leierskapsrol vermy. Hy mag egter van tyd tot tyd as lid van die groep of as leier betrokke wees. Daarna bly hy stil.

Die dialoog wat in die groep volg, word die data vir die leerervaring. Intervensies deur die konsultant word bepaal deur die doel van die laboratorium en die vlak van leer van die lede. 'n Algemene intervensie is egter om die lede aan te moedig om op hul eie gevoelens te fokus en dit te eien, en op dit wat in die groep besig is om te gebeur. Op hierdie wyse begin lede meer insig in hul eie gevoelens te kry en om te verstaan hoe hulle gedrag die gevoelens van ander beïnvloed.

Die opleiding sluit dikwels teoretiese sessies en aktiwiteite soos rollespel in, en werkgroepe gebruik ook tyd om aksiestappe vir die werksituasie te beplan.

2.2.6.4 Evaluering

Uit die rasionaal en metode van T-groepe kan afgelei word dat die intervensie duidelike raakvlakke toon met proseskonsultasie. Volgens Durlabhji (1985) het T-groepe ook, soos in die geval van proseskonsultasie, daartoe bygedra dat organisasies meer toeganklik vir die psigodinamiese paradigma geword het. Omdat hierdie intervensie ook op die humanisme gebaseer is, is dieselfde kritiek wat op proseskonsultasie van toepassing is, ook op T-groepe van toepassing. Hierdie intervensie is dus ook nie geskik om verandering in kontemporêre organisasies doeltreffend aan te spreek nie.

2.2.7 Rol-benadering

Die rol-benadering tot kleingroep-intervensies behels 'n groepbespreking of 'n onderhandelingsproses waarin rolle aangepas word om individuele behoeftes en taakvereistes te bevredig (Beer, 1980). 'n Rol verwys na 'n stel gedragspatrone wat 'n persoon in 'n bepaalde organisasieposisie verplig voel om uit te voer en wat persone in ander posisies van daardie persoon verwag (Katz & Kahn, 1978). Daar word van 'n verskeidenheid tegnieke wat met rolle verband hou, byvoorbeeld rol-ontleding (Cummings & Worley, 2005; Huse & Barebo, 1980), verantwoordelikheidstabellering (Beckhard & Harris, 1977; French & Bell, 1999) en rol-onderhandeling gebruik gemaak (Harrison, 1972; Harvey & Brown, 2001).

2.2.7.1 Doel

Die oorhoofse doel van die aktiwiteite is om rolverwagtings en rolverantwoordelikhede van spanlede uit te klaar (Beer, 1980; Harvey & Brown, 2001), en in gevalle waar lede onwillig is om hul gedrag weens 'n vrees vir verlies aan mag, gesag of invloed te verander, te onderhandel (French & Bell,1999).

2.2.7.2 Rasionaal

Die aanname onderliggend aan die rolmodel is dat 'n persoon se gedrag nie net beïnvloed word deur interpersoonlike verhoudings nie, maar ook deur wat hy dink ander, naamlik sy toesighouer, gelykes en die organisasie, van hom verwag (Beer, 1980; Plovnick et al., 1982). Sommige van hierdie verwagtings is geformaliseer in posbeskrywings en in doelwitte waartoe die persoon ingestem het, terwyl ander minder formeel is en met verloop van tyd ontwikkel het (La France, Boster & Darrow, 2003).

Sommige probleme is die resultaat van rolkonflik (konflik tussen wat van die individu verwag word en dit wat hy in staat is of bereid is om te lewer) (La France et al., 2003). Wanneer individue nie aan ander se verwagtings voldoen nie, lei dit dikwels tot teleurstelling en 'n verlies aan geloofwaardigheid en vertroue. Hierdie reaksies lei weer op hul beurt na verminderde kohesie en spanwerk. Veral wanneer die omgewing of take vinnig verander, ontwikkel nuwe verwagtings gewoonlik vinniger as wat dit uitgeklaar en onderhandel kan word (Beer, 1980; Plovnick et al., 1982).

Roldubbelsinnigheid (wanneer individue onseker is wat van hulle verwag word) lei gewoonlik tot angs en werksontevredenheid, wat weer 'n verlies in organisasie-effektiwiteit tot gevolg het (La France et al., 2003). Dit is waarskynlik dat onsekerheid neig om die hoeveelheid energie wat vir verdediging van die self gebruik word, te verhoog, en sodoende energie wat aan die taak bestee word, verlaag. Die opheldering van rolle en die bereiking van ooreenkomste oor rolle kan energie vrystel en die negatiewe gevolge van rolkonflik en roldubbelsinnigheid verminder (Beer, 1980; Plovnick et al., 1982).

2.2.7.3 Metode

Die verskillende tegnieke behels almal dat individue die persepsie van hul rol aanbied, gevolg deur 'n bespreking daarvan, en 'n verandering wat gebaseer is op die verwagtings van groeplede (Beer, 1980; Harvey & Bown, 2001).

Met die rol-ontledingstegniek (*role analysis technique* of *RAT*) (French & Bell, 1999; Harvey & Brown, 2001), bied elke groeplid sy persoonlike persepsie van sy rol aan. Ander se verwagtings ten opsigte van sy rol word dan verkry en op sy beurt deel hy aan die ander lede mee wat sy verwagtings van hulle is. Na bespreking van al die rolle hersien die groep hulle rolle en bied dit aan vir finale aanvaarding aan die ander lede (Beer, 1980). Die ontleding van die verskillende rolle behels elke rol se plek in die groep, die rasionaal vir die bestaan van die elke rol, die plek van elke rol in die bereiking van algemene doelwitte, en die spesifieke pligte wat aan die rol gekoppel is (French & Bell, 1999). Die produk van die proses staan bekend as rolprofiele (Dayal & Thomas, 1968).

Met behulp van die verantwoordelikheidstabelleringstegniek word die verskillende verantwoordelikhede ten opsigte van verskeie besluite en aksies uitgeklaar (Beckhard & Harris, 1977). 'n Rooster word opgetrek met die tipe besluite en kategorieë aksies aan die linkerkant van die rooster en die persone wat deel mag vorm in die uitvoer daarvan aan die bokant van die rooster. As deel van 'n spanproses word dan 'n gedrag aan elke persoon op die rooster toegeken ten opsigte van die verskillende vraagstukke. Vier tipes gedrag is geïdentifiseer, naamlik verantwoordelikheid (R = *responsibility*), goedkeuring benodig, of vetoreg (A-V = *approval*), ondersteuning (S = *support*), en inlig (I = *inform*). Indien 'n persoon nie betrokke is nie, word 'n strepie (-) op die rooster ingetrek (Beckhard & Harris, 1977; French & Bell, 1999).

Ooreenkomstig die rol-onderhandelingstegniek van Harrison (1972) onderhandel die groep verandering in mekaar se gedrag. Elke persoon word gevra om, ten opsigte van elke ander groeplid, daardie dinge wat die ander persoon meer of beter moet doen, te lys, asook daardie dinge wat die ander persoon minder moet doen, en wat nie verander moet word

nie (Harvey & Brown, 2001). Ooreenkomste oor verandering word onderhandel en skriftelik gekontrakteer. Met hierdie metode word konflik en dubbelsinnigheid vermy of hanteer sonder om deur interpersoonlike vraagstukke te werk (Beer, 1980). “It avoids probing into the likes and dislikes of one another and their personal feelings about one another” (Harrison, 1972, 58).

2.2.7.4 Evaluering

Alhoewel 'n onderskeid tussen formele en informele rolle getref word, word die klem op formele rolle wat met die verwagtings van die organisasie of ander rolspelers verband hou, geplaas (La France et al., 2003). Gedrag in hierdie rolle word gevolglik as voorskriftelik beskou (Reed, 2000), terwyl daar van werknemers in hedendaagse organisasies verwag word om meer sielkundig in hulle rolle teenwoordig te wees, en meer vryheid tot kreatiwiteit aangemoedig word (Hirschhorn, 1997). Hierdie verhouding tussen die persoon en die rol wat hy beklee word nie deur die intervensie aangespreek nie. In aansluiting hierby wys Reed (2000) daarop dat hierdie siening van rolle egter neig om staties te wees. Statiese rolle is nie versoenbaar met die veranderende organisasie-omgewing waarbinne die rolle funksioneer nie.

Samevattend blyk dit dus dat die rolbenadering soos in OO toegepas, op 'n funksionalistiese paradigma gebaseer is en gevolglik nie voldoende is om die dinamika wat met die opneem van 'n rol verband hou, aan te spreek nie.

Verder word die onbewuste aspekte wat met die informele rolle verband hou, of die rol-in-die verstand (Triest, 1999) en deel vorm van die organisasie-in-die-verstand (Hutton, Bazalgette & Reed, 1997), nie deur hierdie intervensie aangespreek nie. Gevolglik word die verband tussen formele en informele rolle, meer spesifiek tussen formele en onbewuste rolle, ook nie aangespreek nie (Triest, 1999). Die gebruik van rolle in hierdie intervensie, sonder om deur die interpersoonlike dinamika wat daarmee verband hou te werk, kan eerder beskou word as 'n verdedigingsmeganisme teen die angs wat daardeur ervaar sou word (Hirschhorn, 1997). Onbewuste rolle word in hoofstuk 3 van hierdie studie bespreek.

2.3 GROOTGROEP-INTERVENSIES

Grootroep-intervensies word beskryf in terme van 'n proses waardeur "'n hele sisteem in 'n vertrek gebring word" (Bunker & Alban, 1997; Coghlan, 1998; Oels, 2002; Weisbord, 1987) in 'n tipe van spanbou, toekomsbeplanningsessie (French & Bell, 1999). Die rasionaal om die "hele sisteem", of al die sleutelpersone van 'n komplekse sisteem, in een vertrek bymekaar te bring, is kongruent met die sisteemteorie en 'n verlengstuk van die aannames onderliggend aan die konsep van die lerende organisasie (Senge, 1998) en spanbou (Pratt, Gordon & Plamping, 1999). "If you get all people with crucial interdependencies together to work on matters of mutual concern, good things can happen" (French & Bell, 1999, 190). Die sisteem word in hierdie verband gekonseptualiseer as 'n totale organisasie of as verskeie organisasies in interaksie, byvoorbeeld bestuurders van al die funksionele areas in 'n besigheid; verteenwoordigers van topbestuur, 'n kruisseksie van werknemers op alle vlakke, en verskaffer- en verbruiker-verteenwoordigers; direkteure van al die welsynsdienste in 'n bepaalde gemeenskap (French & Bell, 1999). Die sisteemperspektief is 'n belangrike konsep in psigodinamiese groepintervensies (Miller, 2004, Stacey, 2003) en geniet aandag in hoofstuk 3 van hierdie studie.

Twee verskillende weergawes van hierdie intervensies, naamlik toekoms-ondersoekende konferensies en konfrontasie-vergaderings (Bryson & Anderson, 2000) word vervolgens in meer besonderhede bespreek. Die "Real time strategic change"-model van Jacobs (1994) kan ook as 'n grootgroep-intervensie geklassifiseer word (Coghlan, 1998), maar is soortgelyk aan ondersoekende konferensies (French & Bell, 1999) en word gevolglik nie afsonderlik bespreek nie.

2.3.1 Ondersoekende konferensies

Ondersoekende konferensies en toekoms-ondersoekende konferensies is soortgelyke intervensies wat albei ontstaan het uit die interaksie van Britse Tavistock- en Amerikaanse groepdinamika-praktisyns. Dit is in 'n baie groot mate deur die werk van Lewin (Emery & Devane, 1999) en Asch (1952) se voorwaardes vir effektiewe kommunikasie beïnvloed

(Oels, 2002).

2.3.1.1 Doel

Die intervensies word gebruik om verskillende doelwitte te bereik, waarvan die ontwikkeling van visies, strategiese beplanning, organisasie-herontwerp, of die bevordering van werkplekhervorming enkele voorbeelde is (Bryson & Anderson, 2000; Bunker & Alban, 1992; Emery & Devane, 1999). Weisbord (1987) wys daarop dat die toekoms-ondersoekende konferensie 'n kragtige intervensie is vir enige organisasie wat 'n strategiese keerpunt bereik het. Dit is volgens hom veral waardevol om belangrike waardes te ontwikkel en te artikuleer, nuwe insigte en aantreklike toekomstige visies te ontwikkel, en om energie en wederkerige ondersteuning te mobiliseer. “It is an excellent starting point for anything, creating awareness, understanding, and energy *without* pressure to solve specific problems” (Weisbord, 1987, 258). Volgens Oels (2002) dien die intervensies as katalisator om burokratiese organisasies in lerende organisasies te transformeer.

2.3.1.2 Rasionaal

Die verskillende aannames onderliggend aan die gebruik van die konferensiemodel kan soos volg saamgevat word (Bunker & Alban, 1992; Oels, 2002; Polanyi, 2002; Weisbord,1987):

- Die hele sisteem word gelyktydig aangespreek.
- Die tempo waarteen verandering plaasvind noodsaak meer aangesig-tot-aangesig-besprekings om meer intelligente strategiese besluite te neem.
- Suksesvolle strategieë ontstaan uit die visioenalisering van 'n gewenste toekoms.
- Mense sal hulself toewy aan planne wat hulle help ontwikkel het.
- Die meedeel van data in die hele sisteem sal tot meer effektiewe verandering lei omdat elkeen dieselfde beeld van die organisasie en sy omgewing het.
- Die benadering bied die geleentheid om vinniger op te tree en tyd te spaar in die verandering van die hele sisteem.

- Ander perspektiewe word begryp en meervoudige perspektiewe word geïnkorporeer om sodoende 'n gemeenskaplike basis te skep.
- Beheer in die tradisionele sin word vervang deur 'n hoër vorm van beheer waarby almal betrek word.

2.3.1.3 Metode

Die ondersoekende konferensie strek gewoonlik oor twee tot drie dae, weg van die werkplek, en ongeveer 35 of meer mense word geselekteer om die konferensie by te woon (Emery & Purser, 1996; Oels, 2002; Weisbord, 1987). Daar word gebruik gemaak van klein groepbesprekings en voltallige sessies en die inligting word deur almal gedeel. Die konferensie bestaan normaalweg uit die volgende fases (Bryson & Anderson, 2000; Emery & Purser,1996):

- Fase een is 'n omgewingswaardering wat bestaan uit 'n ontleding van veranderinge in die omgewing en die verlangde en waarskynlike toekoms van die omgewing.
- Fase twee is 'n sisteemontleding wat bestaan uit 'n ontleding van die geskiedenis van die sisteem, die huidige sisteem, en die verlangde toekoms vir die sisteem.
- Fase drie bestaan uit 'n integrasie van die sisteem en die omgewing. Beperkings word in hierdie fase hanteer en strategieë en aksieplanne word ontwikkel.

2.3.1.4 Evaluering

Alhoewel hierdie intervensies veral op die sisteemteorie, en ook in 'n mate op kommunikasiebeginsels vanuit die humanisme gebaseer is, dui die ontwerp daarvan tog op 'n liniêre beskouing van organisasiegedrag. Die kritiek teen die toekoms-ondersoekende konferensie is byvoorbeeld veral gebaseer op detail van die ontwerp daarvan (Emery & Purser, 1996; Oels, 2002). Gevolglik is dieselfde kritiek wat ten opsigte van die formele probleemoplossingsvergadering bespreek is, ook op hierdie intervensie van toepassing. In 'n empiriese ondersoek deur Polanyi (2002) is bevind dat die aannames van inklusiwiteit, konsensusbesluitneming en refleksie (waardeur daar na mekaar geluister

word), nie aan die verwagtings voldoen het nie.

Strategiese beplanning in besonder kan byvoorbeeld beskou word as 'n verdedigingsmeganisme om die angs wat met onsekerheid geassosieer word, te behou ("contain") (Hirschhorn, 1993; Stacey, 2003). Kennis van en insig in hierdie dinamika wat 'n langtermyninvloed op die rigting van die organisasie het en 'n kompeterende voordeel vir organisasies bied (Buckle, 2003), word dan ook nie verkry nie (Hodgkinson & Sparrow, 2002).

Samevattend kan kommunikasie tussen die verskillende sisteme dus met behulp van ondersoekende konferensies vinniger plaasvind en sodoende aanpassing by die omgewing versnel (Bryson & Anderson, 2000), maar die dinamika wat met verandering gepaard gaan en op komplekse, nie-liniêre sienings van organisasies gebaseer is (Van Tonder, 2004), word egter nie hierdeur aangespreek nie.

2.3.2 Konfrontasie-vergadering

Die konfrontasie-vergadering is 'n diagnostiese intervensie (Beer, 1980) waar 'n groot groep persone verteenwoordigend van die verskillende vlakke van 'n organisasie vir 'n dag of langer vergader. Die intervensie is deur Beckhard (1967) ontwikkel en die oorspronklike model het slegs bestuur en professionele persone ingesluit, maar is later suksesvol uitgebrei met die insluiting van tegnici, klerikale personeel en monteerders (Cummings & Worley, 2005). Die bekende "work-out"-model wat op groot skaal deur General Electric geïmplementeer is, is op die konfrontasie-vergadering gebaseer (Bunker & Alban, 1997).

2.3.2.1 Doel

Die doel van die vergadering is om die organisasie se bronne te mobiliseer om probleme waarmee die organisasie gekonfronteer word, vinnig te identifiseer, te prioritiseer, aksieplanne op te stel en op te los (Beckhard,1967).

2.3.2.2 Rasionaal

Volgens Beckhard (1967) wat die intervensie oorspronklik ontwikkel het, bied die vergadering geleentheid vir betrokkenheid by probleemontleding en probleemoplossing. Vinnige diagnose word verskaf en die burokratiese struikelblokke in besluitneming word uitgeskakel. Die kwaliteit van besluitneming verhoog deurdat die probleem geplaas word waar die inligting is. Invloed van laer vlakke verhoog, wat weer aanleiding gee tot verhoogde toewyding. Die vergadering bied ook geleentheid vir katarsis - veral in stresvolle situasies (Beckhard 1967).

Die intervensie is veral waardevol wanneer 'n organisasie 'n krisis of stres ervaar (Beer, 1980; Cummings & Worley, 2005; French & Bell, 1999), byvoorbeeld wanneer 'n sleutelverbruiker verloor word of wanneer 'n nuwe bedreiging van 'n mededinger ontstaan. Beer (1980) wys daarop dat daar tydens sulke situasies dikwels 'n groot gaping tussen die persepsies van topbestuur en persone op laer vlakke wat nader aan die probleem is, bestaan. Die intervensie poog om daardie gaping te verklein en konsensus te bereik oor die probleem. Sonder konsensus is die organisasie nie in staat om energie en bronne te mobiliseer om op te tree nie. Die konfrontasie-vergadering kan 'n organisasie in 'n korter tydperk mobiliseer as byvoorbeeld opname-terugvoer.

2.3.2.3 Metode

Die proses bestaan uit die volgende stappe (Beckhard, 1967; Bunker & Alban, 1997; Cummings & Worley, 2005):

(1) 'n Vergadering word geskeduleer met die taak om probleme met betrekking tot die werksomgewing en die effektiwiteit van die organisasie te identifiseer.

(2) Die topbestuurder open die vergadering deur die doelwitte te stel, 'n ondersteunende klimaat daar te stel en openheid aan te moedig.

(3) Heterogene groepe van sewe of agt lede uit verskillende funksionele areas en werkplekke word gevorm en vergader vir ongeveer twee ure om probleme te

identifiseer wat die organisasie en lede verhoed om effektief te wees. Bestuurders en hul direkte ondergeskiktes mag nie saam in 'n span wees nie. Topbestuur vergader afsonderlik.

(4) Bevindings word aan die groot groep gerapporteer en die probleme word gekategoriseer.

(5) Funksionele werkgroepe word gevorm om probleme waarby hulle betrokke is, te identifiseer en te bespreek, prioriteite te bepaal en aksieplanne op te stel. Probleme moet geïdentifiseer word wat volgens hulle prioriteite vir topbestuur behoort te wees, en daar moet besluit word oor hoe hulle die resultate aan hulle ondergeskiktes gaan kommunikeer.

(6) Na afloop van die vergadering vergader topbestuur om stappe vir opvolgaksie te bepaal.

(7) 'n Opvolgsessie word ses weke later gehou om vordering te bespreek en aksies te hersien.

2.3.2.4 Evaluering

In vergelyking met ondersoekende konferensies, word openheid tydens die konfrontasie-vergadering beklemtoon en bied dit gevolglik die geleentheid vir emosionele ontlading. Die intervensie is dus veral geskik om ook die stres wat tydens verandering ervaar word, aan te spreek (Cummings & Worley, 2005). Emosionele ontlading is egter nie voldoende om leer te laat plaasvind nie. Ooreenkomstig Kolb (1984) se ervaringsleermodel is dit nodig dat leerders ook op hulle ervaring sal reflekteer en op konseptuele vlak veralgemeen. Die onbewuste dinamika wat met verandering gepaard gaan, word ook nie, soos in die geval van ondersoekende konferensies, in hierdie intervensie aangespreek nie. Die invloed daarvan word dus nie in berekening gebring nie (Stacey, 2003), en leer oor die dinamika vind nie plaas nie (Buckle, 2003).

Dit blyk dus dat die konfrontasie-vergadering hoofsaaklik op 'n funksionalistiese paradigma gebaseer is wat nie voldoende is om die dinamika wat met verandering gepaard gaan en op komplekse, nie-liniêre sienings van organisasies gebaseer is (Van Tonder, 2004), aan

te spreek nie.

2.4 INTERGROEP-INTERVENSIES

Uit 'n gebrek aan resente literatuur en die steun op klassieke intervensies kan afgelei word dat daar min ontwikkelings op die terrein van intergroep-intervensies die afgelope tien jaar plaasgevind het. Cummings en Worley (2005) onderskei tussen twee benaderings tot intergroep-intervensies, naamlik mikrokosmos-groepe, en 'n benadering om intergroep-konflik op te los. Volgens French en Bell (1999) is die dinamika tussen interpersoonlike konflik en die oplossing daarvan dieselfde as die dinamika tussen groepe en die oplossing van konflik tussen groepe. Intergroep- en interpersoonlike benaderings word gevolglik deur die outeurs saam gegroepeer. Met betrekking tot groepbenaderings word 'n onderskeid getref tussen intergroep-spanbou- intervensies, organisasie-spieël-intervensies, en “partnering”. “Partnering” word gebruik om 'n effektiewe bestuurspan te vorm wat uit personeel van beide organisasies saamgestel is om probleme te identifiseer en op te los. “Partnering” word as 'n alternatiewe vorm van spanbou of intergroep-spanbou beskou (French & Bell, 1999) en word gevolglik nie verder bespreek nie.

Die benadering wat deur Cummings en Worley (2005) bespreek word om intergroep-konflik op te los, stem ooreen met die intergroep-spanbou-intervensie, sowel as met die benadering van Burke (1982) tot die bestuur van konflik tussen groepe.

In die lig van bogenoemde eliminering word intergroep-spanbou-intervensies, organisasie-spieël-intervensies en mikrokosmosgroepe as verteenwoordigend vir die verskillende benaderings tot intergroep-intervensies aanvaar en vervolgens bespreek.

2.4.1 Intergroep-spanbou-intervensies

Benaderings om intergroep-konflik op te los kan op 'n kontinuum met twee pole geplaas word, naamlik deur die relevante partye fisies uit mekaar te hou en voorwaardes te stel waaronder interaksie sal plaasvind, met gedragsoplossings op die een pool en die

verandering van houdings op die ander pool (Cummings & Worley, 2005; French & Bell, 1999). Die verandering van houdings is noodsaaklik wanneer die interafhanklikheid tussen groepe hoog en onvoorspelbaar is (Cummings & Worley, 2005).

Die fokus van die intergroep-spanbou-intervensies is om intergroep-konflik op te los en verhoudinge sodoende te verbeter (Harvey & Brown, 2001). Hierdie intervensies is veral gebaseer op die werk van Blake, Shepard en Mouton (1965) en staan ook bekend as die intergroep-laboratorium (Beer, 1980).

2.4.1.1 Doel

Die doelwitte van hierdie tipe intervensies is om kommunikasie en interaksie tussen werkverwante groepe te verhoog, misverstande uit die weg te ruim, die omvang van disfunksionele kompetisie te verminder, en om 'n parogiale onafhanklike gesigspunt te vervang met 'n bewuswording van die noodsaaklikheid van interafhanklike optrede wat die beste pogings van beide spanne vra (French & Bell, 1999; Harvey & Brown 2001).

2.4.1.2 Rasionaal

Die aanname onderliggend aan intergroep-spanbou is dat intergroep-konflik kompetisie, negatiewe en versteurde persepsies, ondoeltreffende kommunikasie en misverstand tot gevolg het wat in 'n selfvervullende konflikspiraal ontwikkel (Beer, 1980; Harvey & Brown, 2001). Hierdie gedrag word versterk deur organisatoriese beloningstrukture wat die klem plaas op doelwitbereiking van 'n afdeling in teenstelling met die doelwitte van die totale organisasie (French & Bell, 1999).

As 'n laboratorium kan daar met hierdie benadering waarin kommunikasie en luister beheer word, volgens Beer (1980) wedersydse begrip en vertroue lank genoeg ontwikkel word om 'n gemeenskaplike ooreenkoms te bereik tot stappe om konflik te laat afneem en hopelik 'n positiewe siklus van vertroue en samewerking te begin. Die uitruil van beelde tydens die intervensie het tot gevolg dat die groepe dikwels ontdek dat baie verskille en wrywing

gebaseer is op wanpersepsies en misverstand en sodoende word vraagstukke gewoonlik uitgestryk (French & Bell, 1999).

2.4.1.3 Metode

Alhoewel daar verskeie variasies in hierdie benadering voorkom (Cummings & Worley, 2005; Beer, 1980) het die benaderings die volgende stappe in gemeen (Beer, 1980; Burke, 1982; Harvey & Brown, 2001):

(1) Voor die vergadering ontmoet die konsultant die leiers van die twee groepe om doelwitte te bepaal en hul samewerking en toewyding te kry om oplossings te soek.

(2) Elke groep vergader onafhanklik om die volgende vrae te beantwoord:
- Hoe sien ons onsself?
- Hoe sien ons die ander groep/e?
- Hoe dink ons sien hulle ons?

(3) Die groepe vergader saam en beelde wat hulle van mekaar het, word uitgeruil. Om te verhoed dat konflik eskaleer, word die groepe slegs toegelaat om vrae ter opheldering te vra.

(4) Die groepe word dan weer geskei om die probleme wat tussen hulle bestaan en die oorsaak is van die persepsies wat hulle het, te identifiseer. Daarna bied die groepe hul diagnose in 'n gesamentlike vergadering aan waartydens daar weer net vrae ter opheldering gevra mag word.

(5) Die twee lyste probleme word dan gekonsolideer deur verteenwoordigers van die groepe.

(6) Die probleme word in prioriteitsvolgorde geplaas en subgroepe word gevorm wat uit verteenwoordigers van die onbeskeie groepe bestaan. Hierdie probleme word dan met die probleemoplossingsmetode opgelos. Aksieplanne word ontwikkel vir probleme wat nie tydens die vergadering opgelos kan word nie en verantwoordelikhede word toegeken vir die oplossing daarvan.

2.4.1.4 Evaluering

Die nougesette toepassing van die stappe tydens die intervensie en die wyse waarop die prosedure beheer word (French & Bell, 1999) dui daarop dat daar doelbewus gepoog word om konflik op 'n meganistiese wyse te onderdruk in 'n poging om persepsies waarop konflik gebaseer is, te identifiseer en oplossings daarvoor te vind. Alhoewel konflik dus deur middel van hierdie intervensie verminder kan word, ontwikkel deelnemers daaraan nie 'n ander siening ten opsigte van hulself in verhouding tot konflik nie, en word hulle ook nie bemagtig om verantwoordelikheid vir die konfrontering daarvan te aanvaar nie (Lawrence, 1979; Lee, 1999).

Die intervensie kan egter aangepas word om psigodinamiese aspekte tussen groepe aan te spreek. 'n Aangepaste vorm van die intervensie waartydens sosiale dinamika in Suid-Afrika ondersoek is en konflik nie onderdruk is nie, is byvoorbeeld deur E.J. Miller (persoonlike kommunikasie, 18 Junie 1996) suksesvol aangebied.

Samevattend blyk dit dus dat die intervensie op 'n funksionalistiese paradigma gebaseer is, en indien dit ooreenkomstig die prosedure soos bespreek in die literatuur gedoen word, dit nie die onderliggende dinamika tussen groepe aanspreek nie, maar eerder onderdruk.

2.4.2 Organisasie-spieël

Die organisasie-spieël bestaan uit 'n aantal aktiwiteite waarin 'n spesifieke groep in 'n organisasie terugvoer van ander groepe ontvang oor hoe hulle die groep ervaar (Beer, 1980; French & Bell, 1999; Harvey & Brown, 2001). Hierdie benadering verskil van die intergroep-spanbou-intervensie in dié sin dat meer groepe betrokke is (drie of meer), verteenwoordigers van die groep neem gewoonlik deel in plaas van al die lede van die groepe, en die fokus is op bystand aan die gasheer wat die vergadering versoek het (Fordyce & Weil, 1971).

2.4.2.1 Doel

Die doel van die intervensie is om terugvoer te ontvang oor hoe ander groepe in die

organisasie of kliënte die groep ervaar (Harvey & Brown, 2001), en sodoende die verhouding tussen die groepe te verbeter (French & Bell, 1999). Groepe kry terugvoer oor wat hulle doen, en sleutelprobleme en spesifieke oplossings word geïdentifiseer (Harvey & Brown, 2001).

2.4.2.2 Rasionaal

Die vistenktegniek wat tydens hierdie intervensie gebruik word, maak dit vir 'n organisasie-eenheid moontlik om vinnige terugvoer te ontvang wat noodsaaklik is om verhoudings met belangrike werkverwante groepe te verbeter (French & Bell, 1999).

Die “vistenk” behels die rangskikking van stoele in 'n binnesirkel en 'n buitesirkel. Die groep in die binnesirkel voer 'n bespreking terwyl die groep in die buitesirkel slegs luister en waarneem. Wanneer die een groep, die gaste, “vistenk” kan hulle op 'n natuurlike, ononderbroke wyse praat terwyl die ander groep waarneem, luister en leer (French & Bell, 1999).

2.4.2.3 Metode

Die proses verloop soos volg (Beer, 1980; French & Bell, 1999; Harvey & Brown, 2001):

(1) Sleutelpersone van ander groepe word gevra om na die vergadering te kom om terugvoer aan die groep wat die probleme ervaar, te verskaf.

(2) Voor die vergadering voer die konsultant onderhoude met die gaste om 'n aanvoeling vir die probleme en die omvang daarvan te kry en die deelnemers voor te berei.

(3) Tydens die vergadering skep die bestuurder van die groep die klimaat van die vergadering deur te meld dat die groep 'n opregte behoefte het om te hoor hoe dit ervaar word.

(4) Die konsultant gee terugvoer van die inhoud van die onderhoude aan die totale groep.

(5) Die gaste “vistenk” om die inligting te bespreek en te ontleed.

(6) Die gasheergroep “vistenk” om dit wat hulle gehoor het, te bespreek en om vrae ter opheldering en duidelikheid te vra.

(7) Subgroepe word uit lede van die gasheergroep en die gaste saamgestel om veranderinge wat noodsaaklik is om die gasheergroep se effektiwiteit te verhoog, te identifiseer.

(8) Die totale groep vergader om 'n meesterlys van probleme op te stel, aksieplanne te formuleer en teikendatums te stel.

2.4.2.4 Evaluering

Omdat die nougesette toepassing van die stappe en die beheer wat deur die konsultant uitgeoefen word om konflik te beperk, soos in die geval van die intergroep-spanbou-intervensies, ook tydens die organisasie-spieël beklemtoon word (French & Bell, 1999), is dieselfde kritiek op laasgenoemde intervensie van toepassing.

Alhoewel effektiewe terugvoer deur die intervensie gebied word, bly dit op 'n kognitiewe vlak en word emosies en die gepaardgaande dinamika nie deur middel van ervaringsleer in die hier-en-die-nou aangespreek nie (Kolb, 1984).

Dit blyk dus dat intervensie hoofsaaklik op 'n funksionalistiese paradigma gebaseer is en gevolglik nie voldoende is om komplekse organisasiegedrag aan te spreek nie.

2.4.3 Mikrokosmosgroepe

'n Mikrokosmosgroep kan gebruik word om sisteemwye vraagstukke, byvoorbeeld diversiteit, mee aan te spreek (Alderfer, 1977; 1987; Cummings & Worley, 2005). Dit is 'n klein groep wat doelbewus so saamgestel is dat die lede van die groep die vraagstuk wat aangespreek word, reflekteer. 'n Mikrokosmos-groep sal byvoorbeeld uit verskillende rassegroepe saamgestel wees om rasseprobleme aan te spreek.

2.4.3.1 Doel

Die aanvanklike doel van mikrokosmosgroepe was om rasverwante en kommunikasieprobleme op te los (Alderfer, 1987). Die groepe word ook gebruik vir diversiteitsvraagstukke, organisasiediagnose, die oplossing van kommunikasie-probleme, integrasie van twee kulture, om oorgang na 'n nuwe struktuur te vergemaklik, en om disfunksionele politieke prosesse aan te spreek (Cummings & Worley, 2005).

2.4.3.2 Rasionaal

Die mikrokosmosgroep is gebaseer op 'n model van intergroep-verhoudings wat deur Alderfer (1987) ontwikkel en gebruik is om kommunikasie- en rasverwante probleme op te los. Mikrokosmosgroepe werk deur parallelle prosesse. Hierdie prosesse verteenwoordig die onbewuste veranderinge wat in individue plaasvind wanneer twee of meer groepe met mekaar interaksie het. Die lede se kenmerkende rolle en interaksiepatrone verander om die rolle en die dinamika van die groep te weerspieël met wie hulle in interaksie is.

2.4.3.3 Metode

Die proses bestaan uit die volgende vyf stappe (Cummings & Worley, 2005):

(1) Identifisering van die vraagstuk wat in die sisteem bestaan.

(2) Die groep word op so wyse saamgestel dat 'n toepaslike verskeidenheid van aandeelhouers wat met die vraagstuk verband hou in die groep gereflekteer word. Hierdie deelnemers moet ook kredietwaardige verteenwoordigers van die probleem wees.

(3) Opleiding in groep-probleemoplossing en besluitneming word gedoen. Spanbou-intervensies is ook toepaslik. Die opleiding fokus op die opstel van 'n groepvisie, werkverhoudings, groepbesluitnemingsnorme, en definisies vir die probleem word aangespreek. Vanuit 'n groepprosesperspektief kan die konsultant die ontwikkeling van die groep waarneem en opmerkings daaroor maak omdat die gedrag van die

mikrokosmosgroep neig om die probleem in die groter sisteem te reflekteer (Cummings & Worley, 2005).

(4) Die vraagstuk word aangespreek deur probleemoplossing en die implementering van die oplossing. 'n Kommunikasieplan moet die groepaktiwiteite aan die organisasie koppel, die groeplede moet sigbaar en toeganklik wees om te verseker dat toepaslike ondersteuning en bronne ontwikkel word, en die proses moet 'n toepaslike mate van deelname deur lede van die organisasie insluit. 'n Sleutelvraagstuk is om toewyding in die wyer sisteem te kry vir die implementering van die groep se besluite.

(5) 'n Finale verslag word geskryf en die groep word ontbind.

2.4.3.4 Evaluering

Uit bogenoemde bespreking blyk dit dat mikrokosmos-groepe, soos in die geval van ondersoekende konferensies, met die sisteemperspektief verband hou omdat die groepe op so wyse saamgestel word dat dit verteenwoordigend van die probleem is en dus 'n mikrokosmos van die organisasie vorm (Katz & Kahn, 1978; Van Tonder, 2004). Daar bestaan empiriese navorsing wat bevestig dat die dinamika van 'n groep wel die dinamika van 'n ander groep wat in dieselfde sisteem ingebed is, weerspieël (Wheelan & Abraham, 1993). Die sisteemperspektief is 'n belangrike konsep in psigodinamiese groepintervensies (Miller, 2004; Stacey, 2003) en word in hoofstuk 3 van hierdie studie bespreek.

Hierdie intervensie toon veral ooreenkomste met die transisionele benadering tot verandering (Amado & Amato, 2001) wat op Bridger (1990; 2001) se twee-taakmodel gebaseer is. Die konsultant neem egter net die ontwikkeling van groepprosesse waar en reflekteer daarop en nie, soos in die geval met die twee-taakmodel, op aanduiers van onbewuste dinamika wat in die organisasie weerspieël word nie. Die twee-taakmodel word in hoofstuk 3 van hierdie studie bespreek.

Alhoewel daar dus raakvlakke tussen mikrokosmosgroepe en psigodinamiese

groepintervensies is, is hierdie intervensie hoofsaaklik op 'n funksionalistiese paradigma gebaseer, en word die onbewuste dinamika, soos in die geval van die ander intergroep-intervensies, ook nie deur hierdie intervensie aangespreek nie, en vind leer daaroor nie by die deelnemers aan die intervensie plaas nie.

2.5 PARADIGMAS EN LEEMTES VAN DIE PARADIGMAS

Uit die bespreking van die verteenwoordigende groepintervensies blyk dit dat die meeste intervensies, met die uitsondering van die Gestalt-benadering tot kleingroep-intervensies, hoofsaaklik op funksionalistiese en humanistiese paradigmas gebaseer is. Hierdie bevinding ondersteun Cummings en Worley (2005) se siening dat die historiese ontwikkeling van OO deur 'n normatiewe benadering vanuit die humanisme beïnvloed is. In die praktyk van organisasie-ontwikkeling is dit egter moeilik om 'n duidelike onderskeid tussen die teoretiese basisse van die verskillende intervensies te tref omdat die intervensies dikwels deur pragmatisme gedryf word en intervensies wat “werk” ontwikkel en gebruik word (Field; 1974; Greiner, 1977). Na aanleiding van 'n vergelyking tussen organisasie-ontwikkelingspraktyke in Brittanje en Amerika kom Greiner (1977) tot die gevolgtrekking dat dit veral kenmerkend van die Amerikaanse praktyk is. As voorbeeld wys die outeur daarop dat die fokus op gedragsprosesse in organisasies oorskadu is deur die taal van opleidingstegnologie of 'n eng reeks normatiewe waardes wat as standaarde vir ‘goeie’ verhoudings gehandhaaf word. Die T-groepbeweging is byvoorbeeld afgewater tot blote tegnieke. Hierdie standpunt word ook deur Field (1974) en meer onlangs deur Amado en Amato (2001) ondersteun.

Die twee dominante paradigmas, naamlik funksionalisme en humanisme word vervolgens bespreek om die intervensies wat hoofsaaklik daarop gebaseer is, te bepaal. Daarna word die leemtes van die paradigmas uitgewys.

2.5.1 Funksionalisme

Funksionalisme (Morgan, 1980) is gebaseer op die aanname dat die gemeenskap 'n

konkrete, reële bestaanswyse het, en 'n sistemiese karakter om 'n geordende en gereguleerde toestand daar te stel. Gedrag is kontekstueel aan 'n reële werklikheid van konkrete en tasbare sosiale verhoudings gebonde. Die bestaan van 'n objektiewe en waardevrye sosiale wetenskap word aanvaar waarin die wetenskaplike deur die gebruik van die wetenskaplike metode onafhanklik van die voorwerp wat ontleed word, funksioneer. Die paradigma is primêr regulerend en pragmaties in sy basiese oriëntasie, en het die generering van empiriese kennis ten doel.

Ooreenkomstig die funksionele paradigma bestaan daar dus 'n objektiewe waarheid met betrekking tot organisasies (Hunt & McCollom, 1994) en funksioneer organisasies op 'n liniêre wyse waarin oorsaak-gevolg-verhoudings op 'n objektiewe wyse bevestig en probleme gevolglik korrek geïdentifiseer kan word (Critchley, 1997). Hierdie fokus op 'n rasionele benadering tot organisasies is waarskynlik as gevolg van die feit dat organisasies eksplisiet ten doel het om rasionele doelwitte te bevredig en nie-rasionele gedrag as insidenteel of ongewens beskou word (Field, 1974, Stacey, 2003). Volgens Beer (1980) het burokratiese organisasies in die twintigste eeu ontstaan met die primêre doel om arbeid, kapitaal en tegnologie by mekaar te bring en te benut om organisasiedoelwitte te bereik. Kenmerkend van hierdie organisasies is 'n hiërargiese struktuur, gesentraliseerde besluitneming, koördinasie deur vaste reëls en beheer, werkverdeling deur funksionele spesialisasie, en 'n klem op standaardisering en beheer om betroubaarheid, rasionalisme en doeltreffendheid te bereik (Basadur, 1997).

Spanne en groepe word beskou as een tipe formele organisasiestruktuur wat ontwerp is om take te verrig wat die gekoördineerde pogings van 'n verskeidenheid individue verg (Guerin, 1997). Die keuse vir die gebruik van spanne of groepe is tegnies-rasioneel en die belangrikste kriterium is 'n taakgrens, gedefinieer deur die kundigheid, hulpbronne of inligting wat benodig word om die werk te doen (Kerr & Tindale, 2004).

Guerin (1997) wys daarop dat, vanuit hierdie paradigma, die volgende as diagnostiese aanduiers dien indien spanne probleme ervaar:

- gebrek aan duidelike doel;
- roldubbelsinnigheid of rolkonflik;
- onvoldoende bronne;
- gebrek aan vaardighede of kennis van groeplede;
- ontoepaslike lidmaatskap vir die taak; en
- veranderende aandeelhouers.

Faktore wat volgens Guerin (1997) met prestasie verband hou behels onder meer:

- aandag aan strukturele grense, inhoud, bronne, en doel;
- gedissiplineerde beplanning en strukturering van spanne;
- politieke insig;
- voldoende bronne; en
- effektiewe belonings.

Die metodologie van hierdie paradigma is liniêr-analities waarin die konsultant die probleem diagnoseer, 'n verslag met aanbevole oplossings skryf, en waarskynlik ook betrokke sal wees by die implementeringsproses (Critchley, 1997). Hunt en McCollom (1994) wys daarop dat indien die konsultasieproses die omskrywing van 'n objektiewe werklikheid en die korrigering van disfunksionele elemente daarvan vereis, dit op 'n ‘kundige’ basis berus waarin die konsultant op so wyse inligting met betrekking tot die sisteem versamel, dat dit hom insig gee om veranderinge voor te stel. Die aanname is dus dat die konsultant oor meer kennis en vaardighede as die organisasie in 'n spesifieke funksionele en tegniese area beskik.

In die lig hiervan word daar in OO voorkeur verleen aan intervensies wat op data gebaseer is wat as ‘objektief’ en ‘feitlik’ beskou word (Amado & Amato, 2001). Intervensies is gevolglik meganisties en bestaan hoofsaaklik uit gestruktureerde tegnieke, en het die ontkenning van die affektiewe, irrasionele dimensies van organisasies tot gevolg (Field, 1974; Long & Newton, 1997). In die rol-benadering word byvoorbeeld van 'n rolonderhandelingstegniek gebruik gemaak om emosies en interpersoonlike vraagstukke

doelbewus te vermy (Harrison, 1972).

Omdat daar vanuit hierdie verwysingsraamwerk aanvaar word dat organisasies liniêr-analities funksioneer (Van Tonder, 2004), en omdat kliënte verwag dat kundige persone betrokke sal wees by die oplossing van 'n probleem wat hulle voel hulself geïdentifiseer het, is hierdie basis van konsultasie gewild (Amado & Amato, 2001; Hunt & McCollom,1994). In die gebruik van 'n formele groep-spanbouvergadering beveel French en Bell (1999) byvoorbeeld aan dat daar deur middel van probleem-oplossingsaktiwiteite op taakverbetering gefokus moet word met spanbou as 'n natuurlike uitvloeisel, omdat groepleiers dikwels fokus op taakverwante aktiwiteite. Selfs 'n proseskonsultant wat dit nie ten doel het om oplossings vir probleme te voorsien nie, kan optree asof hy 'n weg na sekere objektiewe waarhede kan voorsien (Hunt & McCollom, 1994).

Uit 'n vergelyking van die verskillende groepintervensies blyk dit dat die metodes van die meerderheid (nege van die twaalf intervensies) hoofsaaklik op die gebruik van rasionele, meganistiese tegnieke gebaseer is, selfs wanneer die verbetering van interpersoonlike verhoudinge ter sprake is, en selfs by intervensies, byvoorbeeld ondersoekende intervensies, wat hul oorsprong in 'n psigodinamiese paradigma het. Die volgende intervensies toon sterk ooreenkomste met die funksionalisme:

- formele-groep diagnostiese vergadering;
- formele-groep-spanbouvergadering;
- buitelug-ervaringslaboratorium;
- rol-benadering;
- ondersoekende konferensies;
- konfrontasie-vergadering;
- intergroep-spanbou;
- organisasie-spieël; en
- mikrokosmos-groepe.

2.5.2 Humanisme

Ooreenkomstig die humanistiese mensbeskouing is die individu 'n ervarende persoon in 'n wordingsproses. Hy het vryheid van keuse en word daardeur die argitek van sy eie bestaan waarvoor hy self verantwoordelikheid neem. Gevolglik is hy aktief betrokke by die bepaling van sy eie gedrag, neig inherent tot die aktualisering van sy potensiaal en beskik oor kreatiewe skeppingsvermoë. Die mens is basies goed of ten minste neutraal (Meyer, Moore & Viljoen, 1997).

Die humanisme beklemtoon die subjektiewe beleweniswêreld van die individu as ervarende persoon; selfrefleksie en selftransendering; en 'n outentieke bestaanswyse waarvolgens die persoon werklik homself kan wees en nie ooreenkomstig ander se voorskrifte lewe nie. Daar word ook erkenning gegee aan 'n hoër geestesdimensie waarvolgens unieke kenmerke soos die wil van die mens, kreatiwiteit, waardes, humor, outonomie, aktualisering en emosies erken word (Meyer et al., 1992).

Die menseverhoudingskool het eerste erkenning daaraan gegee dat gedrag in organisasies nie verstaan kan word indien motiverings wat meer is as ekonomiese dryfvere, nie in ag geneem word nie (Durlabhji, 1985). Die primêre belange van werknemers het verskuif van werksekuriteit en oorlewing na vryheid, selfagting, persoonlike groei en selfaktualisering ooreenkomstig die teorieë van Maslow en Hertzberg (Basadur, 1997). Binne die menseverhoudingskool het twee fokusareas ontwikkel, naamlik 'n fokus op die totale persoon in pogings om sy verskillende behoeftes te bevredig, en 'n fokus op interaksies tussen mense in organisasieverband (Durlabhji, 1985). Die menslike element in organisasielewe word beskryf in terme van deelname, vertroue, openheid, konfrontasie, betrokkenheid, toewyding, motivering en bevrediging.

Die toepassing van 'n humanistiese paradigma hou ook verband met 'n normatiewe benadering tot OO (Amado & Amato, 2001; Burke, 1997; Cumming & Worley, 2005) Volgens Burke (1997) word die volgende normatiewe waardes beklemtoon:

- Menslike ontwikkeling. Mense in organisasies moet geleenthede vir persoonlike leer en groei in die rigting van die volle realisering van hul individuele potensiaal

gebied word.

- Billikheid. Mense in organisasies moet menswaardig, op dieselfde wyse, sonder diskriminasie hanteer word.
- Openheid. Daar moet reguit, eerlik en met integriteit in organisasies gekommunikeer word.
- Keuse. Dit is krities dat mense in organisasies vry van dwang en die arbitrêre gebruik van mag is.
- Balans van outonomie en beperkings. Mense in organisasies moet die vryheid en die outonomie hê om hul werksverpligtinge na goeddunke uit te voer, maar binne redelike organisatoriese beperkings.

Die gebruik van groepe of spanne in organisasies word gemotiveer deur die bevrediging van intrinsieke menslike behoeftes en meer produktiewe werk. Alhoewel groepe en spanne aanvanklik gevorm word vir doelwitbereiking, word die lede se behoefte aan gemeenskap, affiliasie, en prestasietrots ook daardeur bevredig (Greiner, 1977; Guerin, 1997).

Guerin (1997) wys daarop dat, vanuit hierdie benadering, die volgende as diagnostiese aanduiers dien indien spanne probleme ervaar:

- onvermoë om konstruktiewe terugvoer te gee of te ontvang;
- onegte gedrag;
- geblokkeerde oplossing van ontwikkelingskrisis; en
- kulturele gapings of waardes wat nie gedeel word nie.

Faktore wat volgens Guerin (1997) met sukses verband hou behels onder meer:

- vertroue;
- interpersoonlike vaardigheid;
- groepnorme wat diversiteit en toleransie ondersteun;
- wederkerige kennis en begrip; en
- openheid.

Die metodologie van die humanistiese intervensies is gebaseer op psigoterapeutiese modelle wat hoofsaaklik nie-rigtinggewende metodes behels waardeur 'n groep deur 'n konsultant gehelp word om self as groep en die verhoudings tussen die groeplede te ondersoek (Greiner, 1977; Marks et al., 2001). Tydens die proses neem die konsultant 'n verskeidenheid fasiliterende houdings in, en samewerking tussen die konsultant en die kliënt tydens die hele proses word beklemtoon (Shaw, 1997). In plaas daarvan dat die konsultasieproses uit 'n reeks stappe bestaan, word dit eerder in terme van oorvleuelende aktiwiteite beskou waarvolgens die verskillende fases op sigself beduidende 'intervensies' uitmaak. Tydens intervensies word klem geplaas op luister, die uitdrukking van gevoelens, en die toon van positiewe agting deur overte tekens van vertroue, openheid en affeksie (Greiner, 1977; Schein, 1988).

Uit 'n vergelyking van die verskillende groepintervensies blyk dit dat die metodes van twee van die twaalf intervensies hoofsaaklik op 'n humanistiese paradigma gebaseer is. Die volgende intervensies toon sterk ooreenkomste met die humanisme:

- proseskonsultasie; en
- T-groepe.

2.5.3 Leemtes

Uit bogenoemde bespreking blyk dit dat intervensies wat op funksionalisme en humanistiese paradigmas gebaseer is, nie toepaslik is vir hedendaagse komplekse organisasies nie (Amado & Amato, 2001; Basadur, 1997; Critchley, 1997; Van Tonder, 2004). Hierdie standpunt word ook bevestig deur Stacey (2003) se beskrywing van die invloed van organisasiedinamika op strategiese bestuur. Critchley (1997, 1333) definieer komplekse organisasies as nie-liniêre, dinamiese sisteme, gedryf deur eenvoudige terugvoerwette, en in staat om sulke komplekse gedrag te genereer dat die skakel tussen oorsaak en gevolg, aksie en uitkomste eenvoudig in die detail van ontvouende gedrag verdwyn. Volgens die outeur toon gedrag tydens die onstabiele fase van verandering die

volgende kenmerke:

- dit is inherent onvoorspelbaar;
- dit vertoon 'n verskuilde patroon;
- dit is permanent vloeibaar;
- die geïmpliseerde orde tree te voorskyn; en
- die sisteem is inherent self-organiserend tydens hierdie fase.

Guerin (1997) wys daarop dat die gebruik van rasionele en meganistiese oplossings op 'n te eng beskouing van die voortgesette onvoorspelbaarheid en onsekerheid van organisasies dui omdat dit nie met die angs wat deur werknemers ervaar word, in verband gebring word nie. Volgens Amado en Amato (2001) word die invloed van organisasiepolitiek tydens verandering ook nie in berekening gebring nie as gevolg van die naïewe siening van die magsdifferensiaal. Die onbewuste funksies van groepe wat vanuit 'n psigodinamiese raamwerk as teoretiese oortuiging vir hierdie navorsing aanvaar is, word dus gevolglik ook buite rekening gelaat (Brown & Starkey, 2000; Stacey, 2003).

Greiner (1977) het die volgende, meer spesifieke psigodinamiese konsepte en aannames geïdentifiseer wat nie aangespreek word nie:

- die uitlig van gedrags- en organisasiepraktyke tot 'n bewuste vlak sodat nuwe insigte nuwe gedrag kan ontsluit;
- erkenning en aanvaarding van die gemengde motiewe van mense by die werk, byvoorbeeld afhanklike en onafhanklike behoeftes wat gelyktydig in elke mens bestaan;
- klem op die rol van die konsultant as 'n self-bewuste terapeut met al die begeleidingsprobleme van artikulering van voorbewuste gevoelens en oplossing van oordrag effekte; en die
- beskouing van menslike groei as 'n stadige en koppige proses wat ryk is aan veg en vlug, haat en liefde, afhanklikheid en teenafhanklikheid, en ander skynbare teenstrydighede wat nooit ten volle opgelos word nie.

Alhoewel werknemers se behoefte aan vryheid, self-agting, persoonlike groei en selfverwesenliking wel vanuit die humanisme aangespreek word, word die irrasionele dinamika en onbewuste motiewe wat in 'n groot mate onderliggend is aan organisasiegedrag ook nie tydens intervensies wat op humanisme gebaseer is, in berekening gebring nie (Brown & Starkey, 2000; Diamond, 1993; Durlabhji, 1985; Guerin, 1997; Herman, 1974; Long & Newton, 1997). Herman (1974) wys daarop dat humanistiese intervensies bevooroordeeld ten gunste is van positiewe emosies en attribute. Hierdie ontkenning van die negatiewe of 'skadu'-eienskappe verskraal organisasie-ontwikkeling deurdat intervensies van hul lewenskragtigheid en energie ontneem word. Volgens Darlabhji (1985) het die humanistiese benadering met die gebruik van proseskonsultasie en T-groepe egter wel daartoe bygedra dat organisasies meer toeganklik vir die psigodinamiese paradigma geword het.

Ten opsigte van die Gestalt-benadering tot groepintervensies word die irrasionele aspekte van organisasies wel in berekening gebring (Critchley, 1997; Herman, 1974). Slegs een van die twaalf intervensies wat as verteenwoordigend van groepintervensies geïdentifiseer is, is egter op hierdie benadering gebaseer, en hierdie intervensie word tans selde in organisasie-ontwikkeling gebruik (French & Bell, 1999). Field (1974) wys ook daarop dat Gestaltsielkunde in so mate deur die behaviorisme beïnvloed is dat 'n quasi-gemeganiseerde, afgewaterde weergawe daarvan in Amerika ontwikkel het. Uit die bespreking van die Gestalt-benadering in paragraaf 2.2.4 van hierdie studie blyk dit dat die onbewuste aspekte van die span of groep as geheel (Woon, 2002) ook nie in berekening gebring word nie.

Samevattend blyk dit dus dat die meeste intervensies hoofsaaklik op funksionalistiese of humanistiese teorieë gebaseer is. Hierdie bevinding bevestig die bevinding van Guerin (1997, 2): "However, teamwork models predominant in the workplace assume conscious, rational, and humanistic motives; many of these models fail to account for unconscious dynamics and are not comprehensive enough to describe the complexity of group behavior. Insights from theory, research, and case studies drawing on psychodynamic constructs have

not entered the workplace vernacular.”

2.6 HOOFSTUKSAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die gebruik van groepintervensies vanuit die relevante literatuur bespreek. Eerstens is die konsep groepintervensies gedefinieer as oorkoepelend tot psigodinamiese groepintervensies. Daarna is verteenwoordigende voorbeelde van groepintervensies soos in OO gebruik en die paradigmas waarop die intervensies gebaseer is, krities bespreek.

HOOFSTUK 3: PSIGODINAMIESE GROEPINTERVENSIES

In hoofstuk 2 van hierdie studie is groepintervensies gekonseptualiseer en die gebruik daarvan in OO bespreek as agtergrond vir die bespreking van psigodinamiese groepintervensies. Leemtes in die gebruik van groepintervensies in OO is ook uitgewys. In hierdie hoofstuk word die bedoeling en bydrae van psigodinamiese groepintervensies in OO vanuit die relevante literatuur bepaal. Eerstens word OO vanuit 'n psigodinamiese perspektief bespreek. Dit behels die identifisering en omskrywing van relevante konsepte en die bespreking van verteenwoordigende psigodinamiese modelle tot OO. Tweedens word die konsep groepdinamika vanuit 'n psigodinamiese paradigma gedefinieer, die sleutelkonsepte wat daarmee verband hou bespreek, en 'n model vir die leer van groepdinamika geïdentifiseer en omskryf. Derdens word die praktiese toepassing van psigodinamiese groepintervensies in organisasies bespreek. Die hoofstuk sluit af met 'n samevatting van die bydrae van psigodinamiese intervensies in OO.

3.1 ’N PSIGODINAMIESE BENADERING TOT ORGANISASIE-ONTWIKKELING

Navorsing vanuit 'n psigodinamiese perspektief word volgens Diamond (1993) veral deur aksienavorsers vanuit die praktyk van OO gedoen. Die psigodinamiese benadering tot OO is hoofsaaklik gebaseer op twee teoretiese oortuigings, naamlik die oopsisteemteorie en die psigo-analise, met die beklemtoning van onbewuste individuele en groepprosesse (Armstrong, 1995; Bunker & Alban, 1992; De Board, 1978; Miller, 1997; 2004; Trist & Murray, 1990). Bunker en Alban (1992) wys daarop dat organisasies altyd as sisteme beskou word in die toepassing van psigo-analitiese teorieë op organisasies, terwyl Czander (1993) en Stacey (2003) wys op die historiese bande tussen die teorieë. Die konsep grense (“boundaries”) kan volgens Gillette en McCollom (1995) beskou word as die sleutelkonsep waardeur die teorieë verbind word. Hierdie benadering staan gevolglik ook bekend as 'n “sisteem-psigodinamiese”- benadering (Gould, 2001; Miller, 1997; Neumann, 1999). In hierdie navorsing blyk die integrasie van die sisteemteorie en psigoanalise veral duidelik in die omskrywing van die konsep groepdinamika.

3.1.1 Sisteemteorie

Die sisteemteorie kan as een van die kragtigste konseptuele hulpmiddele beskou word om die dinamika van organisasies en organisasieverandering te verstaan (Stacey, Griffin & Staw, 2000; Van Tonder, 2004). Kast en Rosenzweig (1973, 10) definieer 'n sisteem as “an unitary whole composed of two or more interdependent parts, components, or subsystems and delineated by identifiable boundaries from its environmental suprasystem”.

Na 'n vergelyking van verskeie definisies kom French en Bell (1999, 82) tot die gevolgtrekking dat 'n sisteem verwys na “interdependency, interconnectedness, and interrelatedness among elements in a set that constitutes an identifiable whole or gestalt”.

Uit die definisies blyk dit dat 'n sisteem gedefinieer kan word as 'n identifiseerbare Gestalt wat uit subsisteme saamgestel is, oor grense beskik wat dit afgrens van 'n groter suprasisteem, en dat dit insette ontvang en transformeer en uitsette aan die omgewing voorsien.

Drie verskillende ontwikkelings wat in die sisteemdenke ontstaan het, is in die literatuur geïdentifiseer, naamlik die algemene sisteemteorie, kibernetika en sisteemdinamika (Stacey, 2003; Van Tonder, 2004).

Die algemene sisteemteorie kan teruggevoer word na die veldteorie van Kurt Lewin (1947) en die oop sisteemteorie van Von Bertalanffy (1950). Volgens Miller (1997) het Kurt Lewin die aandag gevestig op die Gestalt-kenmerke van menslike sisteme, die neiging van sisteme om na 'n kwasi-statiese ekwilibrium of stabiliteit te beweeg, en dat die beste manier om 'n sisteem te verstaan, is om dit te verander. Ooreenkomstig die oopsisteemteorie kan 'n organisme slegs bestaan en oorleef deur die voortdurende interaksie met sy omgewing as die bron van sy invoer en die ontvanger van sy uitvoer (De Board, 1978; Katz & Kahn, 1978; Miller, 1997). Die neiging van sisteme om na 'n toestand van ekwilibrium te beweeg, ook bekend as homeostase, kan beskou word as die sentrale konsep in die algemene sisteemteorie (Stacey, 2003).

Kibernetika is 'n konsep uit die ingenieurswese wat verband hou met die uitoefening van beheer en op menslike gedrag toegepas word. Hiervolgens word sisteme beskou as selfregulerende, doelgerigte sisteme wat by hulle omgewing aanpas (Stacey, 2003; Van Tonder, 2004). Stacey (2003) wys daarop dat hedendaagse begrotingsisteme in organisasies, personeelbestuurssisteme, bestuurs- en kultuurveranderingsprogramme, totale kwaliteitsbestuursprogramme en besigheidsprosesherontwerpprogramme groot-liks op kibernetiese beginsels gebaseer is, terwyl modelle wat op kibernetika gebaseer is, volgens Schwaninger (2004) veral gebruik word om organisasies te help om die kompleksiteit van hul omgewings te hanteer.

Sisteemdinamika as 'n derde teorie, is ook grootliks deur ingenieurs ontwikkel om ekonomiese en bestuursprobleme mee aan te spreek (Stacey, 2003). Wiskundige modelle is ontwikkel oor hoe nie-liniêre, komplekse sisteme met verloop van tyd verander (Schwaninger, 2004). Hierdie teorie verskil van bogenoemde twee teorieë ten opsigte van die konsep ekwilibrium (Van Tonder, 2004). Ooreenkomstig sisteem-dinamika beweeg sisteme nie noodwendig na 'n toestand van ekwilibrium nie. Die sisteem is nie meer selfregulerend nie, maar self-beïnvloedend. Die sisteem kan homself dus in stand hou of homself vernietig. Alhoewel hierdie teorie aanvanklik min invloed uitgeoefen het, kan dit volgens Stacey (2003), hedendaags beskou word as een van die sentrale konsepte in die idee van die lerende organisasie (Senge, 1998).

Van Tonder (2004) wys egter daarop dat dit belangriker is om die kenmerke van sisteme te identifiseer as om die konsep te definieer. Die volgende algemene kenmerke van sisteme is in die literatuur geïdentifiseer (French & Bell, 1999; Kast & Rosenzweig, 1973; Katz & Kahn, 1978; Stacey, 2003; Van Tonder, 2004):

- Subsisteme of komponente

Alle sisteme is saamgestel uit onderlinge verbandhoudende dele of elemente. Hierdie dele is in interaksie met mekaar en interafhanklik.

- Invoer, deurset en uitset van energie

Omdat sosiale sisteme nie selfonderhoudend en selfgenoegsaam is nie, moet energie voortdurend vanuit die omgewing verkry word, die insette getransformeer word, en uitsette weer aan die omgewing gelewer word.

- Holisme, sinergie en Gestalt

Die sisteem kan slegs as 'n geheel beskou word. Die geheel is nie bloot die somtotaal van die dele nie.

- Oopsisteemperspektief

Alhoewel sosiale sisteme inherent oop is, word dit as relatief oop of relatief geslote beskou en dui oop sisteme nie op 'n absolute openheid nie. 'n Sisteem wat volledig oop sou wees, kan nie onderskei word van sy omgewing nie en sal gevolglik nie as 'n sisteem onderskei kan word nie.

- Sisteemgrense

Sisteme beskik gevolglik oor grense wat hulle van hul omgewing onderskei. Sisteme wat relatief geslote is, het rigiede, ondeurdringbare grense, terwyl relatief oop sisteme oor deurdringbare grense tussen die sisteem en 'n breër suprasisteem beskik. McCollom (1995) wys daarop dat grense die volgende funksies vervul: dit skei dít wat binne die sisteem is van dít wat buite die sisteem is, dit bied 'n struktuur vir die sisteem, en dit reguleer die sisteem se transaksies met sy omgewing. Grense kan beskou word as een van die belangrikste kenmerke van die sisteemperspektief (Katz & Kahn, 1978; Van Tonder, 2004) en is veral van belang in die hedendaagse sogenaamde “grenslose” organisasies (Cross, Yan & Louis, 2000).

- Siklusse van gebeurtenisse

Die inset-transformasie-uitsetpatroon het 'n sikliese karakter. Die produk wat in die omgewing uitgevoer word, dien as bron van energie vir die herhaling van die siklus van aktiwiteite. In sosiale strukture, waar fisiese grense moeilik definieerbaar is (Schein, 1988), word struktuur beskou as 'n onderling verbandhoudende stel gebeurtenisse wat op hulself terugkeer om 'n siklus van aktiwiteite te voltooi en te hernu. Dit is gebeure eerder as

voorwerpe wat gestruktureer is, en daarom kan sosiale struktuur as 'n dinamiese, eerder as 'n statiese konsep beskou word (Katz & Kahn, 1978).

- Negatiewe entropie

Entropie verwys na 'n beweging in die rigting van wanorde, 'n totale gebrek aan brontransformasie en dood. Terwyl geslote fisiese sisteme onderhewig is aan die krag van entropie wat vermeerder totdat die sisteem tot niet gaan, word entropie in oop sisteme teëgewerk en kan selfs in negatiewe entropie omgeskakel word omdat die sisteem bronne vanuit die omgewing kan invoer.

- Stabiele toestand en dinamiese ekwilibrium

Die konsep van stabiele toestand hou verband met negatiewe entropie. Waar 'n geslote sisteem eventueel 'n toestand van ekwilibrium met maksimum entropie bereik en die sisteem sterf, kan 'n oop sisteem 'n toestand bereik waar die sisteem deur die voortdurende invloei van energie in 'n toestand van dinamiese ekwilibrium bly. Sodoende kan die karakter van die sisteem behoue bly.

- Terugvoer

'n Sisteem kan deur middel van terugvoer in 'n stabiele toestand bly. Terugvoer behels inligting uit die omgewing oor die prestasie van die sisteem en kan positief sowel as negatief wees. Negatiewe terugvoer is inligtingsinsette wat aandui dat die sisteem van 'n voorgeskrewe koers afwyk en aanpassings moet maak om in lyn met die omgewingseise te wees.

- Hiërargie

'n Sisteem is saamgestel uit subsisteme. Hierdie subsisteme kan in 'n hiërargie van die minste tot die mees belangrikste gerangskik word.

- Meervoudige doelwitte

Omdat sosiale sisteme uit individue en subsisteme met verskillende waardes en doelwitte saamgestel is, blyk dit dat sisteme meervoudige doelwitte wil bereik.

- Uitbreiding, differensiëring en spesialisering

Waar geslote sisteme in die rigting van entropie en wanorganisasie beweeg, groei oop sisteme in die rigting van uitbreiding, differensiëring, spesialisering van funksies en kompleksiteit.

- Koördinasie en integrasie

Namate differensiëring toeneem, word dit teëgewerk deur prosesse om die verskillende dele en funksies van die sisteem bymekaar te hou vir gesamentlike funksionering. Koördinasie verwys na die byvoeg van verskeie meganismes om die funksionaliteit van die take en rolle in die sisteem te verseker. Integrasie verwys na die bereiking van vereniging deur middel van gedeelde norme en waardes.

- Ekwifinaliteit

Ooreenkomstig die beginsel van ekwifinaliteit kan 'n sisteem dieselfde finale toestand vanaf verskillende aanvanklike toestande en op verskillende wyses bereik. Daar is dus nie 'n direkte oorsaak-gevolgverband tussen die aanvanklike toestande en die finale toestand nie.

Katz en Kahn (1978) het die sisteemteorie op organisasieteorie van toepassing gemaak waardeur organisasies as oop sisteme beskou word. Die sisteemteorie het, deur op die volgende aspekte te fokus, 'n belangrike bydrae tot die bestudering van organisasiegedrag gemaak (Stacey, 2003):

- interafhanklikheid, interaksie en interkonneksie tussen dele van 'n organisasie en tussen organisasies;
- die belangrikheid van grense tussen dele van 'n organisasie, en tussen een organisasie en ander organisasies;
- die rolle van mense binne, en oor grense heen; en
- die aard van leierskap as die bestuur van bogenoemde grense.

Meer spesifiek ten opsigte van OO, het die sisteemteorie die volgende implikasies (French

& Bell, 1999, Van Tonder, 2004):

- Vraagstukke, gebeurtenisse, kragte en insidente word nie as geïsoleerde fenomene beskou nie, maar in hul verhouding met ander vraagstukke, gebeurtenisse en kragte.
- Omdat die meeste fenomene meer as een oorsaak het, word analise in terme van meervoudige oorsaaklikheid aangemoedig.
- Omdat verandering in een deel van die sisteem ander dele beïnvloed, moet OO konsultante meervoudige gevolge van hul aktiwiteite verwag.
- Ooreenkomstig die veldteorie is die kragte in die veld tydens die gebeure relevant vir ontleding en gevolglik moet konsultante wegbeweeg van die ontleding van historiese gebeure in die rigting van die ontleding van kontemporêre kragte.
- 'n Sisteem kan nie verander word deur slegs dele van die sisteem te verander nie.

Die sosio-tegniese sisteemteorie (STS) wat in die vyftigerjare by die Tavistock Instituut ontwikkel is, kan beskou word as een van die belangrikste variasies van die sisteem-teorie en vorm die belangrikste konseptuele basis vir hedendaagse werkherontwerp en die herstrukturering van organisasies (French & Bell, 1999). Hierdie standpunt word deur Stacey (2003) ondersteun deur onder meer daarop te wys dat die konsep belangrike gereedskap bied vir 'n begrip van die verhouding tussen die tegniese en sosiale aspekte van 'n organisasie.

Ooreenkomstig die STS bestaan alle organisasies uit twee interafhanklike sisteme, naamlik 'n sosiale en 'n tegniese sisteem. Verandering in een sisteem het implikasies vir die ander sisteem. Om produktiwiteit en werksbevrediging te bereik, moet albei sisteme geoptimaliseer word. Die STS konsep het verder aanleiding gegee tot die ontwikkeling van semi-outonome werkspanne om die psigo-sosiale behoeftes van die werkers en die eise van die tegniese sisteem te optimaliseer (Miller, 1993).

Miller (1993) wys ook daarop dat die STS-model toepaslik is in die vervaardigings-bedryf maar dat dit moeilik toegepas word in organisasies wat vinnige verandering ondergaan,

of in verkope waar die kern taaksisteem die transaksies tussen verkoper en verbruiker is, met ander woorde, waar die grense tussen twee organisasies dus oorgesteek word. 'n Onderskeid word gevolglik getref tussen 'n taaksisteem en 'n gevoelsisteem ("sentient system"). Eersgenoemde verwys na 'n stel aktiwiteite, menslik of meganies, waardeur 'n taak uitgevoer word, terwyl laasgenoemde mense se behoefte om aan groepe te behoort, vervul.

3.1.2 Psigodinamika

Carr en Gabriel (2001) wys daarop dat die terme 'psigodinamika' en 'psigoanalise' deur sommige outeurs as sinonieme beskou word. Psigodinamika word deur Plug et al. (1988, 292) gedefinieer as "die studie van psigiese prosesse (soos drange en gevoelens) en die invloed daarvan op waarneembare gedrag". Die outeurs verwys ook in hul definisie na "dinamiese psigologie" en omskryf laasgenoemde as psigologiese denkwyses waarin daar, veral onder die invloed van Freud, aandag geskenk word aan die mens se dryfvere. Hierteenoor verwys psigoanalise volgens die outeurs na 'n dieptepsigologiese denkrigting wat deur Freud begin is en later uitgebrei is. Dit omvat volgens die outeurs 'n spesifieke metode van ondersoek, 'n psigoterapeutiese metode, en 'n stelsel van teorieë oor die mens, oor psigopatologiese toestande en oor kulturele verskynsels. Die doel van die metode is om die bewuste en onbewuste aspekte van die psige te ontleed om die onbewuste motiewe en konflikte van die individu te bepaal. Die doel van die terapie is om die pasiënt insig in sy onbewuste motiewe en konflikte te gee, hom in staat te stel om daarmee verbonde emosies uit te leef, en om sy ego te versterk om sodoende die eise van die id en die superego beter te kan hanteer. Oordrag en die oorkoming van weerstand speel 'n belangrike rol tydens hierdie proses. Die psige bestaan uit die primitiewe id, die superego wat uit die norme van die samelewing gevorm word, en die ego wat uit die id ontwikkel. Die ego poog om die onafwendbare konflik tussen die id en die superego te bestuur, en moet terselfdertyd die eksterne werklikheid trotseer wat angs en die gebruik van verdedigingsmeganismes tot gevolg het (Carr & Gabriel, 2001; Freud, 1988).

Bogenoemde definisie stem ooreen met Drever (1973, 230) se definisie waarvolgens

psigoanalise verwys na 'n sielkundesisteem en 'n behandelingswyse van psigiese en senuversteurings wat deur Freud (1988) ontwikkel is, en gekenmerk word deur 'n dinamiese siening van alle aspekte van psigiese lewe, bewustelik en onbewustelik, met spesifieke klem op die onbewuste fenomene, en 'n uitgebreide ondersoek en behandelingstegniek wat op die gebruik van vrye assosiasie gebaseer is.

Volgens Guntrip (1995), 'n teoretikus in die objek-relasie-skool, en Borden (2000), het psigoanalise ontwikkel in 'n psigodinamiese persoonlikheidsteorie wat op mense-verhoudings en manifestasies van groeplewe van toepassing gemaak kan word. Aanvanklik was psigoanalise volgens die outeur die wetenskap van die psige as 'n hoofsaaklik selfgeslote sisteem. Daarna het dit 'n wetenskap van gedrag, of die reaksies van die instinktiewe organisme op die omgewing, geword. “Today it is developing into the science of *Personality and of Object-relationships,* which means basically *Human Relationships,* and which shows how impulse and object, ego and environment, mutually condition each other and interpenetrate in their development and structure” (Guntrip, 1995, 32).

Die doel van psigodinamiese teorie is volgens Guntrip (1995), om die aard en die funksionering van die individu in die konteks van, en soos hy gevorm word deur sy persoonlike verhoudinge, te verduidelik, terwyl psigopatologie ten doel het om die versteurde te verstaan. Die outeur wys daarop dat indien kriminele, afvallige, of algemeen onaangename en aggressiewe gedrag, seksueel kompulsiewe of perverse gedrag en psigoneurotiese reaksies in die lig van 'n doeltreffende psigodinamiese teorie ondersoek word, dit waardevolle data kan lewer wat op die manifestasie van groeplewe as sodanig van toepassing gemaak kan word. “Psycho-analysis, beginning as a psychopathology pure and simple, has grown into a complete psychodynamic theory of human personality” (Guntrip, 1995, 33).

In aansluiting by Guntrip (1995), word psigodinamika vir die doeleindes van hierdie navorsing omskryf as die bestudering van die aard en die funksionering van die individu in die konteks van, en soos hy deur sy interpersoonlike verhoudinge gevorm word. Die term

‘psigodinamika’ word verkies omdat normaliteit en die dinamika van die onbewuste prosesse daardeur geïmpliseer word (Carr & Gabriel, 2001).

Wanneer psigodinamiese teorieë op organisasies van toepassing gemaak word, is die doel, anders as in die geval van psigoanalise, nie om die persoonlikheid van individue te verander nie, maar om geleenthede te bied om sleutelverhoudinge tussen organisasielede te verander (Diamond, 1993). Hierdie verandering is volgens die outeur in 'n sekere mate die gevolg van die ontwikkeling van selfinsig in die redes en motiewe van die lede, in hoër mate die gevolg van 'n groter bewuswording van problematiese relasionele patrone by die werk, en in finale instansie die lede se gewilligheid om verantwoordelikheid vir hul optrede te aanvaar. Die taak van die konsultant is dus nie psigoanalitiese terapie nie, maar eerder om op so wyse interpretasies oor die onbewuste dinamika van 'n organisasie te maak dat die lede gehelp word om van daardie dinamika te leer (Hunt & McCollom, 1994; Vansina, 2002).

Uit bogenoemde konseptualisering blyk dat die gebruik van psigodinamiese persoonlikheidskonsepte, veral soos gekonseptualiseer in die objek-relasie-skool, relevant is vir die bestudering van interpersoonlike dinamika, gevolglik ook vir die bestudering van organisasiegedrag. Die relevante psigodinamiese konsepte wat op organisasies van toepassing gemaak word, word dan ook hoofsaaklik uit twee denkrigtings wat in die psigoanalise ontwikkel het, ontleen, naamlik die egosielkunde, maar veral die objek-relasie-skool (vgl. Borden, 2000; Czander, 1993; Diamond, 1993; Scheidlinger, 1982). In eersgenoemde speel ontkenning as verdedigingsmeganisme 'n belangrike rol, terwyl projektiewe identifikasie in laasgenoemde beklemtoon word (Borden, 2000; Guntrip, 1995; Kilburg, 2000; Scheidlinger, 1982).

3.1.2.1 Egosielkunde

Egosielkunde word veral geassosieer met die werk van Hartmann (1939; 1964) waarvolgens psigiese funksionering as relatief outonoom van instinktiewe dryfkragte beskou word. Ooreenkomstig egosielkunde word die ego beskou as 'n konglomeraat van

funksies wat, tesame met verdediging, bemiddeling en sintese, met aanpassing verband hou (Czander, 1993; Scheidlinger, 1982). Die ego se primêre funksie is om die interne drange van die id te balanseer. Die ego verteenwoordig die mees rasionele en beheerde funksie in die menslike psige. Die ego moet egter ook by eksterne eise van ander mense en van die omgewing aanpas. Enige wanbalans kan onsekerheid en 'n gebrek aan beheer ontlok, met angs tot gevolg. Egoverdedigings sal ontstaan om die angs te beheer en 'n mate van balans in die individu te bewerkstellig.

In die literatuur is daar ongeveer vyftig verdedigingsmeganismes geïdentifiseer waarvan ontkenning die algemeenste blyk te wees (Kets de Vries & Miller 1984; Kilburg, 2000; Laughlin, 1970; Oldham & Kleiner, 1990).

Ontkenning verwys na die weiering of verloëning van denke, gevoelens, wense, behoeftes of dele van die eksterne werklikheid wat op 'n kognitiewe vlak ondraaglik is (Kilburg, 2000). Dit is 'n primitiewe en magiese proses wat tot verhoogde selfvertroue en gevoelens van onkwesbaarheid aanleiding gee (Laughlin, 1970). Deur ontkenning poog individue en organisasies om kennis en verantwoordelikheid te verontagsaam, eise wat aan hulle gestel word te verwerp, en om optrede en die gevolge daarvan te verloën (Brown & Starkey, 2000).

Die rol van ontkenning in organisasie is baie goed gedokumenteer (Brown & Starkey, 2000; Walsh & Ungson, 1991). Argysris (1982) wys byvoorbeeld daarop dat lede van organisasies kan poog om hulself te beskerm deur die geldigheid van enige terugvoer oor hulle aktiwiteite te ontken en dan ook te weier om die geldigheid van hulle ontkenning te toets. Miller (1993) wys daarop dat werknemers wat toegewyd is aan hul organisasies se strategieë en kultuur dit so moeilik kan vind om te aanvaar dat dit in werklikheid uitgedien is, dat hulle kollektief kan ontken dat daar 'n probleem bestaan.

Brown en Starkey (2000) wys daarop dat, alhoewel daar 'n onderskeid tussen die verskillende verdedigingsmeganismes getref word, daar in die literatuur baie oorvleueling in die konseptualisering daarvan is, en dat empiriese gegewens daarop dui dat

verskillende verdedigingsmeganismes sinergisties werk om mekaar te versterk.

3.1.2.2 Objek-relasie-skool

In die toepassing van psigoanalitiese konsepte op OO word hoofsaaklik gesteun op die objek-relasie-skool in psigoanalise (Miller, 1997; Stacey, 2003; Stein, 1996). Die oorsprong van hierdie skool kan teruggevoer word na die ontwikkelingsteoreë en gedragskonsepte wat uit Melanie Klein se werk met kinders ontwikkel is (Czander, 1993; Hinshelwood, Robinson & Zarate, 1997). Die klem word primêr op die analise van die persoon en sy relasie met objekte geplaas. Ooreenkomstig hierdie teoretici ontwikkel 'n persoon met verloop van tyd die psigologiese kapasiteit om met eksterne objekte in sy omgewing, of interne (gefantaseerde) objekte, in relasie te tree. Die term ‘objek’ eerder as ‘persoon’ word gebruik omdat die objek in die relasie 'n persoon sowel as 'n groep, idee, simbool, organisasie of, veral tydens die suigelingsfase, liggaamsdele (in besonder die moeder se bors) kan wees. Die objek-relasie-skool staan ook bekend as die relasionele paradigma in kontemporêre psigoanalise (Borden, 2000). Van die meer bekende konstrukte wat met die objek-relasie-skool verband hou en op organisasies van toepassing gemaak word, behels onder meer die volgende:

- **Projeksie**

Projeksie verwys na die neem van sekere dele van die eksterne werklikheid, ervaring, denke, gevoelens, wense en behoeftes wat onaanvaarbaar vir die self is, en die toeskryf daarvan aan ander individue (Kilburg, 2000). Deur middel van projeksie word 'n individu in staat gestel om ander objekte of individue vir sy eie tekortkominge te blameer en dit bied die geleentheid om angsgenererende waarhede oor die self te onderdruk en dit eerder in ander raak te sien (Hjelle & Ziegler, 1992).

- **Projektiewe identifikasie**

Alhoewel die konsep projektiewe identifikasie nie algemeen inslag by psigoanalitici in

Amerika gevind het nie (Horwitz, 1985; Sutherland,1995;), word dit beskou as een van die sleutelkonsepte in die objek-relasie-skool in Brittanje (Borden, 2000; Guntrip, 1995; Scheidlinger, 1982). Die konsep word ook beklemtoon in die gebruik van 'n psigo-dinamiese raamwerk tot organisasiedinamika (Stacey, 2003) en OO (Czander, 1993; Diamond, 1993; Miller, 1997).

Die konsep projektiewe identifikasie is deur Klein (1997) ontwikkel om die ontwikkelingsproses van babas te beskryf. Volgens Klein ervaar 'n baba reeds by geboorte angs van 'n vervolgingsaard, gebruik verdedigingsmeganismes en vorm primitiewe objek-relasies. Die eerste fase staan bekend as die “paranoïese-skisoïed posisie”. In die vroeë fase is dit vir 'n baba asof alle ongemak deur vyandige magte veroorsaak word. Indien 'n baba gemak ervaar, veral in die vorm van hitte, die liefdevolle wyse waarop hy vasgehou en gevoed word, gee dit aanleiding tot gelukkiger emosies. Dit is ook asof hierdie gemak van goeie magte afkomstig is. Tydens hierdie fase kan die baba nog nie onderskei tussen sy interne en die eksterne wêreld nie, en tussen impulse en die gevolge daarvan nie. Omdat die moeder die hele eksterne wêreld van die baba verteenwoordig, verteenwoordig sy die goeie én die vyandige, en dit lei tot 'n tweeledige houding van liefde en haat teenoor haar. Hierdie destruktiewe impulse by die baba gee aanleiding tot vervolgingsangs. Die baba se selfbehoud en oorlewing hang egter af van sy vertroue in 'n (goeie) moeder. Deur die “goeie objek” van die “slegte objek” te skei, kan hy sy geloof in 'n goeie objek en sy vermoë om dit lief te hê, behou. Daarsonder sal hy uitgelewer voel aan 'n totaal vyandige wêreld wat hom sal vernietig. Die dominante verdedigingsmeganisme van die baba tydens hierdie fase is dus skisoïedies van aard.

Die tweede ontwikkelingsfase staan bekend as die “depressiewe posisie” omdat die angs wat tydens hierdie fase ervaar word, hoofsaaklik depressief van aard is (Klein, 1997). Tydens hierdie fase besef die baba dat dit dieselfde moeder (objek) is wat soms sy behoeftes bevredig en wat hom soms frustreer. Die egofunksie wat onderskei tussen die eksterne werklikheid en dít wat van binne geprojekteer word, ontwikkel geleidelik. Omdat hy nog steeds nie tussen sy begeertes en impulse en hulle werklike gevolge kan onderskei nie, is hy bang dat sy destruktiewe impulse sy moeder van wie hy afhanklik is, skade

berokken het, of sal berokken. Skuldgevoelens word ervaar, asook 'n drang om objekte te bewaar en die skade wat hy berokken het, te herstel.

Met verwysing na projektiewe identifikasie en depressie, verkies Klein (1959) om eerder die term ‘posisie’ as ‘fases’ te gebruik om daardeur aan te toon dat hierdie prosesse nooit ten volle oorkom word nie en dit aanhoudend in interpersoonlike verhoudings na vore tree. Die konsep projektiewe identifikasie het dus sy oorsprong in die eerste fase van ontwikkeling en kan as simptomaties van hierdie fase beskou word. Gebaseer op die teorieë van Klein (1997), word projektiewe identifikasie soos volg deur Segal (1973, 27) omskryf: ”In projective identification parts of the self and internal objects are split off and projected into the external object, which then becomes possessed by, controlled and identified with the projected parts”. Projektiewe identifikasie het meervoudige doelwitte: dit kan op die ideale objek gerig word om skeiding te vermy, of op die slegte objek om beheer oor die bron van die gevaar te verkry (Segal, 1973). Verskeie dele van die self kan geprojekteer word, met verskillende doelwitte: slegte dele van die self kan geprojekteer word om daarvan ontslae te raak en om die objek te vernietig, terwyl goeie dele geprojekteer kan word om skeiding te vermy, of om dit van innerlike slegte dinge te beskerm, of om die eksterne objek te verbeter deur 'n primitiewe tipe van projektiewe reparasie (Segal, 1973).

Sandler (1987) wys daarop dat die konsep projektiewe identifikasie, soos ander konsepte in psigoanalise, ook progressief ontwikkel het sedert die bekendstelling daarvan. Die volgende drie fases kan onderskei word (Horwitz, 1985; Sandler, 1987):

Fase 1: Hierdie fase dui op die konsep soos dit deur Klein ontwikkel is. Volgens haar is dit 'n proses wat in onbewuste fantasie plaasvind. Die werklike objek word nie in die proses beïnvloed nie. Die dele van die self wat in die objek geplaas word, word in die fantasie-objek geplaas, dit is die interne objek en nie die eksterne objek nie. Sy verwys dus na die intrapsigiese gedeelte van die proses.

Fase 2: Die konsep is deur analitici met die konsep teenoordrag (“countertransference”)

in verband gebring. Die belangstelling verskuif na die verband tussen 'n fantasie van die objek soos dit aangepas is deur projektiewe identifikasie, en die effek daarvan op 'n werklike eksterne persoon (Horwitz, 1985; Sandler, 1987). Oordrag ("transference") vind plaas wanneer 'n persoon ervarings onbewustelik van een interpersoonlike situasie na 'n ander verplaas. Idees en gevoelens oor betekenisvolle ander persone in die persoon se verlede, word op die terapeut geprojekteer en beïnvloed die terapeutiese situasie. Teenoordrag vind plaas wanneer die terapeut op daardie vraagstukke met sy eie oordragvraagstukke reageer (Jones, 2004). Horwitz (1985) wys op die belangrikheid van die uitbreiding van die konsep, veral omdat dit onderliggend is aan interaksiepatrone tussen persone en in groepe.

Fase 3: Hierdie fase kan veral in verband gebring word met die bydrae van die behoueringsmodel ("container") van Bion (1962; 1963; 1985). Volgens Bion (1962) kan nie slegs slegte dele van die ego in ander geprojekteer word nie, maar ook liefdevolle dele van die self. Behouering dui dan op die vermoë van die moeder om aandag te skenk aan, en verdraagsaam te wees teenoor die behoeftes, distres en toorn sowel as liefde van die baba, en om toenemend 'n versekering oor te dra dat sy in staat is om hierdie gevoelens te "contain", en om op 'n gepaste tyd op 'n konsidererende en toepaslike wyse te reageer (Sandler, 1987).

Shapiro en Carr (1991) wys daarop dat projektiewe identifikasie 'n sentrale oorbruggingskonsep is waardeur die sielkundige funksionering van die individu met transpersoonlike funksionering van menslike sisteme verbind word. Met die toepassing van die konsep op interpersoonlike verhoudinge het die outeurs agt komponente van projektiewe identifikasie geïdentifiseer. Die beskrywing van die konsep ooreenkomstig hierdie komponente kan as basis beskou word vir die toepassing daarvan op organisasies (Shapiro & Carr, 1991).

(1) Die ontkenning en projeksie van ongemaklike aspekte van die individu in eksterne objekte of persone.

(2) Die ontdekking (deur empatiese resonansie) van 'n ander persoon wat 'n kenmerk

het wat met daardie aspek van die individu wat hy probeer ontken, ooreenstem.

(3) Die gewilligheid van die ander persoon om, bewustelik of nie, die geprojekteerde kenmerke as deel van homself te aanvaar.

(4) Die ontwikkeling van 'n voortdurende relasie tussen die individu en die ander persoon waarin die projeksies deur onbewuste onderhandse samewerking (verstandhouding) in stand gehou word.

(5) Die ander (wat nou gesien word asof hy die ontkende kenmerke besit) word bewustelik as verskillend van die individu geïdentifiseer, terwyl 'n onbewuste relasie in stand gehou word waarin die geprojekteerde kenmerke plaasvervangend ervaar kan word.

(6) Die gebruik van manipulerende gedrag wat onbewustelik ontwerp is om gevoelens of gedrag van die ander persoon te ontlok om die idee dat die geprojekteerde kenmerke aan hom behoort te ondersteun.

(7) Selektiewe onoplettendheid van enige van die werklike aspekte van die ander persoon wat die projeksie mag weerspreek of ongeldig maak.

(8) 'n Komplementariteit van projeksies wat beteken dat beide deelnemers projekteer.

Die beskrywing van projektiewe identifikasie ooreenkomstig bogenoemde komponente word as 'n voldoende samevatting vir die doeleindes van hierdie navorsing beskou.

- **Introjeksie en introjektiewe identifikasie**

Introjeksie en introjektiewe identifikasie is gebaseer op 'n ontwikkelingsproses wat met bogenoemde depressiewe posisie verband hou. Introjeksie verwys na die onbewuste inkorporering van eksterne idees en emosies in 'n individu se verstand (Klein, 1959; Lawrence, 1999). In plaas daarvan dat die uiterlike werklikheid as ekstern ervaar word, maak die individu dit deel van sy innerlike lewe.

Introjektiewe identifikasie is die teenstuk van projektiewe identifikasie en verwys na die inneem van aspekte van die objek, of kwaliteite wat in die objek waargeneem word, op so 'n wyse dat die self met daardie aspekte kan identifiseer, sonder 'n gevoel om daardie

objek oor te neem of om daardie objek te word (Hartman & Zimberoff, 2004). Die proses impliseer dus die vermoë tot afskeiding en 'n toleransie vir die objek se afwesigheid. Die outeurs wys daarop dat indien 'n kind nie kwaliteite introjekteer nie, hy in projektiewe identifikasie fikseer en 'n pseudo-volwasse karakter ontwikkel.

Soos in die geval van projektiewe identifikasie, speel Bion (1985) se behouerings-konsep ook tydens hierdie ontwikkelingsfase 'n belangrike rol. Ten opsigte van die vermoë om later behouering te bied, wys Obholzer (1996) daarop dat 'n persoon nie behouering kan bied indien hy nie self in sy ontwikkeling behouering ervaar het, met die behouer geïdentifiseer het, en deur middel van introjektiewe identifikasie die proses 'n deel van sy innerlike lewe gemaak het nie.

Long (2000) wys ook op die belangrikheid van introjektiewe identifikasie vir spanbou. Volgens haar is lede van 'n span wat goed funksioneer in staat om teenwoordig vir ander spanlede te wees, om ander spanlede te internaliseer en om na die geïnternaliseerde span te verwys en daarmee te onderhandel wanneer oordele gevorm word.

- **Naywer**

Stein (1996; 2000) wys daarop dat, alhoewel naywer 'n sleutelkonsep in die psigodinamiese bestudering van organisasies en groepe is, daar min aandag aan die konsep in die relevante literatuur bestee word. Die rede wat aangevoer word, is dat die belangrikste bydraes in die veld geskryf is voor Klein se ontwikkeling van die konsep in 1957. Halton (1994) toon ook die belangrike bydrae van die konsep vir die verstaan van organisasiegedrag aan, terwyl Gutmann, Ternier-David en Verrier, (1999), sowel as Bedeian, (1995) daarop wys dat begeerte en naywer 'n integrale deel van konstruktiewe en destruktiewe prosesse onderliggend aan organisasiegedrag is.

In die literatuur word 'n onderskeid getref tussen naywer, jaloesie en hebsug (Clarke, 2004; Klein, 1997). Naywer impliseer 'n subjek se relasie met slegs een persoon en vind plaas wanneer 'n subjek kwaad is omdat 'n ander persoon iets begeerliks besit en geniet. Die

impuls is om dit te verwyder of om dit te bederf. Jaloesie is gebaseer op naywer, maar behels 'n relasie met meer as een persoon. Dit hou verband met liefde wat die persoon voel hom toekom en wat deur 'n derde persoon van hom weggeneem is, of wat die gevaar staan om weggeneem te word. Hebsug dui op 'n voortvarende, onbevredigbare lus of begeerte na dít wat die subjek nodig het en wat die objek in staat en gewillig is om te gee.

Naywer kan teruggevoer word na die baba se eerste eksklusiewe verhouding met die moeder en kan beskou word as 'n destruktiewe aspek van projektiewe identifikasie (Clark, 2004; Klein, 1997). Wanneer die baba honger of verwaarloos voel, lei sy frustrasie tot die fantasie dat die melk en liefde moedswillig van hom weerhou word, of deur die moeder tot haar eie voordeel aangewend word. In teenstelling met hebsug is naywer nie net 'n poging van die baba om alles uit die moeder te suig nie, maar ook om slegtigheid, spesifiek uitwerpsel en slegte dele van die self in die moeder (in die eerste plek haar bors) te projekteer in 'n poging om haar te bederf en te vernietig. Indien naywer uitermatig sterk is, dui dit op abnormaal paranoïese en skisoïede kenmerke en lei dit tot 'n versteurde verhouding met die moeder en later met ander mense (Klein, 1997). Dit beteken ook dat niks ten volle geniet kan word nie omdat dit wat begeer word, alreeds deur naywer bederf is. Gevolglik kan goedheid nie geïnternaliseer word en tot erkentlikheid aanleiding gee nie. Klein (1997) wys daarop dat persoonlikheid en verhoudinge met ander mense in 'n groot mate beïnvloed word deur die vermoë om dit wat ontvang is ten volle te geniet, en die ervaring van erkentlikheid teenoor die persoon wat dit gee.

Volgens Klein (1997) word hierdie primitiewe vorm van naywer in die oordragsituasie tussen pasiënt en analis herleef. Dit gebeur wanneer 'n hulpvaardige interpretasie die objek van destruktiewe kritiek word. Indien die pasiënt voel dat die analis en sy hulp deur die kritiek bedorwe geraak het, kan introjeksie van die goeie objek nie plaasvind nie en die interpretasie nie aanvaar en geassimileer word nie. Destruktiewe kritiek is veral duidelik by paranoïese pasiënte. Klein (1997) wys daarop dat naywer onbewustelik en onuitgesproke kan bly. Die pasiënt verdeel sy naywer aan die een kant, en sy goeie dele aan die ander kant, en bied net dit wat aanvaarbaar is, aan. Analise kan egter nie suksesvol wees as die hele persoonlikheid daarby betrokke is nie.

Pasiënte kan volgens Klein (1997) ook poog om kritiek te vermy deur verward te raak. Hierdie verwarring is 'n uitdrukking van onsekerheid oor die goedheid van die analis; of hy en sy hulp bedorwe geraak het deur die pasiënt se vyandige kritiek, of nie. Volgens Klein (1997) kan hierdie verwarring ook teruggevoer word na 'n versteurde verhouding tussen 'n baba en 'n moeder. Die baba wat, weens die sterkte van paranoïese en skisoïede meganismes en die impak van naywer, nie in staat is om liefde en haat (die goeie en die slegte objek), suksesvol te skei nie, is blootgestel aan verwarring oor wat goed en wat sleg is in ander relasies.

Stein (1996) het naywer in die volgende sewe punte omskryf om die konsep op groepe in organisasies van toepassing te maak.

(1) Naywer behels 'n relasie met 'n ander wat as voorspoedig beskou word of dat hy op een of ander wyse beter daaraan toe is as die self.
(2) Naywer bevat gevoelens van kwaadwilligheid of vernedering teenoor die ander.

Die psigodinamiese konsep bou op bogenoemde twee aspekte deur die volgende komponente by te voeg (Stein, 1996):

(3) Die kwaadwilligheid manifesteer in 'n onbewuste aanval, of soms selfs 'n reële aanval, op die objek van die naywer.
(4) Die begeerte om beheer oor die ander uit te oefen, en om die ander te verhoed om gesag of mag uit te oefen, of om sy voorspoed te geniet, vorm deel van die motiewe van so 'n aanval.
(5) Gevoelens van naywer word die sterkste ervaar in relasie met daardie persone van wie die persoon afhanklik is.
(6) Die onbewuste aanvalle op daardie persone van wie die persoon afhanklik is, vernietig 'n persoon se kapasiteit om deur daardie persoon gehelp te word of om van hom te leer. In groepsverband kan die objek van die aanval 'n individu wees wat oor besondere vaardighede beskik, 'n leier, bestuurder of 'n konsultant van die groep.

(7) Naywer in 'n groep vind nie net plaas tussen die individue nie, maar kan ook tussen die groep en 'n individu of 'n ander groep plaasvind.

Ten opsigte van laasgenoemde aspek wys Stein (2000) daarop dat naywer in so mate in die sosiale sisteem gegrond is, dat dit verder strek as die rol van spesifieke individue. Die sisteem sal volgens die outeur voortdurend nuwe lede in hierdie rol werf om aanvalle op ander te loods. Dit kan lei tot chaos en wanfunksionering van die hele sisteem. Roldifferensiasie word meer volledig in hoofstuk 3.2.2.1 bespreek.

Kets de Vries (2004) wys daarop dat naywer op 'n destruktiewe wyse, byvoorbeeld deur middel van idealisering, onttrekking en devaluasie hanteer kan word.

Idealisering is 'n wyse om aggressiewe impulse deur middel van verdeling te bestuur en kan dus beskou word as 'n verdegingsmeganisme teen naywer (Kets de Vries, 2004). Die self is nie in staat om te aanvaar dat die goeie en die slegte uit dieselfde objek (moeder) kan kom nie, en tref 'n skeiding tussen die goeie en die slegte in 'n poging om die goeie teen kontaminasie van die slegte te beskerm. Idealisering vind plaas wanneer al die goeie aspekte aan 'n objek of individu toegeskryf word en die individu of objek van alle negatiewe kenmerke ontneem word (Brown & Starkey, 2000; Gabriel, 1998).

Onttrekking as verdegingsmeganisme teen naywer dui op onttrekking van kompetisie in 'n poging om naywer te vermy, terwyl devaluasie as die mees destruktiewe eindpunt van die verskillende wyses om naywer te hanteer, beskou kan word (Kets de Vries, 2004).

Kets de Vires (2004) wys daarop dat, as gevolg van narcisistiese wonde, die behoefte om wraak te neem in die meeste van hierdie situasies sentraal staan. Volgens Stein (2000) kan aanvalle van naywer op drie teikens gerig wees, naamlik alle sinvolle interpersoonlike kontak, alles wat met leer geassosieer word, en leierskap. Leierskap kan volgens die outeur byvoorbeeld nie geduld word nie, omdat dit gevoelens van oormatige afhanklikheid en naywer ontlok teenoor daardie individue wat ervaar word in superieure posisies te wees, en wie se werk vir die voortbestaan van die groep afhanklik is. In al drie gevalle

behels dit 'n aanval op ander wat volgens die siening van die groep oor iets begeerliks beskik en van wie dele van die groep afhanklik is (Clarke, 2004).

Kets de Vries (2004) wys egter daarop dat naywer ook op 'n positiewe wyse hanteer kan word, byvoorbeeld deur pogings om bo ander uit te styg, of deur die proses van reparasie (vgl Klein, 1997).

3.1.3 Psigodinamiese modelle vir OO

Literatuur oor OO met 'n psigodinamiese perspektief maak gewoonlik gebruik van selektiewe komponente uit psigo-analitiese teorie en praktyk(Carr & Gabriel, 2001). Die volgende verteenwoordigende voorbeelde binne die psigodinamiese benadering is in die literatuur geïdentifiseer (Carr & Gabriel, 2001; Diamond, 1993; White, 1997): Levinson (1981) se benadering oor uitvoerende beamptes, Kets de Vries en Miller (1984) se benadering oor disfunksionele organisasiestyle, Baum (1987) se benadering oor burokratiese strukture en Hirschhorn (datum hier???) se benadering oor die sielkundige betekenis van organisasiestruktuur. Hierdie voorbeelde word vervolgens kortliks bespreek en aangevul met meer resente voorbeelde.

Verskillende outeurs plaas die klem op die rol van bestuur. Levinson (1981) maak gebruik van beginsels van egosielkunde om bestuursprestasie te verhoog. Bestuur moet volgens Levinson beter opvoeders en mentors word vir ondergeskiktes wat hulle later gaan opvolg. Daarom moet hulle meer bewus word van hul ondergeskiktes se opeenvolgende behoeftes aan bediening (primêre behoeftes wat voorlopers is van ego-identiteit en selfagting), rypwording (skeiding en individuasie) en bemeestering (integrasie van ego en identifisering met 'n ego-ideaal). Bestuur moet ook in staat wees om probleme in menseverhoudinge te diagnoseer. Toegepas op organisasies vervul die bestuurder, ooreenkomstig beginsels van egosielkunde, figuurlik gesproke die rol van die ego van die organisasie, met die taak om op die interne behoeftes van die personeel en die eksterne eise van die omgewing te reageer. Die egorol van bestuur is dus om homeostase te bewerkstellig. Die volgende aspekte kan volgens Levinson (1981) as raamwerk gebruik word om organisasies te

diagnoseer:

- die ego-ideaal en die mate waartoe die werknemer voel hy dit naleef;
- die wyse waarop hy affeksie hanteer;
- die wyse waarop hy gevoelens van aggressie hanteer; en
- die wyse waarop hy op afhanklikheid reageer.

Kets de Vries en Miller (1984) maak gebruik van die objek-relasie-teorie om die wanfunksionering van organisasies te diagnoseer. Die rol van neurotiese fantasieë in die kweek van relasionele probleme word beklemtoon. Vyf neurotiese organisasiestyle is geïdentifiseer, naamlik paranoïese, kompulsiewe, dramatiese, depressiewe, en skisoïede style. Hierdie style kan disfunksionele organisasies tot gevolg hê. Die aanname is dat sleutellede in organisasies (leiers) neurotiese fantasieë in gemeen het wat die dominante aanpassingstyl van die organisasie beïnvloed. Hierdie fantasieë lewer 'n beduidende bydrae tot ontoepaslike strategieë, strukture en kultuur. 'n Fantasie word beskou as 'n psigiese werklikheid waarin ervaring op 'n subjektiewe wyse georganiseer is en persepsies en houdings beïnvloed (Kets de Vries & Miller, 1984). Die volharding van disfunksionele organisasiestyle word gedeeltelik toegeskryf aan die oordrag van emosies tussen bestuurders en ondergeskiktes. Konsultasie behels volgens Kets de Vries en Miller (1984) die ontwikkeling van insig in probleme deur middel van konfrontasie, die opheldering van gemeenskaplike probleme, verwagtings en bedoelings, die interpretasie van die bronne en oorsake van die probleme, en die emosionele proses om deur die weerstand teen verandering te werk.

Die sielkundige betekenis van organisasiestrukture word deur verskillende outeurs beklemtoon. Baum (1987) argumenteer byvoorbeeld dat neurotiese simptome in organisasies aan die botsing tussen burokratiese struktuur en persoonlikheid toegeskryf kan word. Die onsigbare burokrasie verwys na die sielkundige struktuur van organisasies. Hierdie sielkundige struktuur toon die volgende kenmerke:

- *hiërargie* waarin afstand gedoen is van verantwoordelikheid, terwyl outoriteit

gesentraliseer is;

- *werk* wat deur ontoeganklike of dikwels onsigbare toesighouers beoordeel en vergoed word;
- *verantwoordelikhede, outoriteit,* en *verhoudings* tussen burokrate wat neig om dubbelsinnig te wees.

Bogenoemde onsigbare burokratiese struktuur het angs tot gevolg. Die vervreemding van horisontale en vertikale verhoudings lei ook daartoe dat besluite en optrede op onbewuste fantasieë en aannames oor ander persone gebaseer word.

Hirschhorn (1993) plaas ook die klem op die sielkundige betekenis van organisasiestruktuur. Hy maak gebruik van die objek-relasie-teorie om die ervaring van kliënte te interpreteer en om die sielkundige vereistes van toekomstige organisasielidmaatskap te voorspel. Volgens Hirschhorn (1993) sal die psigodinamika van werklewe in die toekoms deur die volgende faktore bepaal word:

- die post-industriële werkstrukture waarin rolle, eenhede, afdelings en organisasies toenemend geïntegreer word;
- die begeerte van mense om die angs wat hulle ervaar, te beperk;
- die sterkte van hulle begeerte om te repareer (“reparative desires”);
- die mate waartoe 'n stel koherente ekonomiese waardes mense help om die doel van hulle werk en die waarde wat dit vir ander skep, te verstaan.

Volgens Hirschhorn (1993) is die sielkundige effek van verandering dat angs te voorskyn sal tree omdat die sosiale sisteme wat as verdedigingsmeganismes gedien het, plek maak vir minder roetines en die neem van meer risiko’s. Om 'n rol in 'n organisasie op te neem sal beteken om op die grense van daardie rol te werk om relasies met ander rolle, eenhede, afdelings en organisasies te verbeter. Werkers sal volgens Hirschhorn in die toekoms in staat moet wees om hulle angs oor die kompleksiteit van hulle werk en verandering te konfronteer. Gebaseer op die objek-relasie-teorie voorspel Hirschhorn (1993) dat werkers se begeerte om te repareer wel integrerende en deelnemende aksies

moontlik maak. OO en -verandering kan plaasvind deur die werkers se depressiewe posisie in terme van die objek-relasie-teorie te aktiveer.

In 'n meer resente werk illustreer Hirschhorn (1997) wat met mense en hul relasies met ander gebeur wanneer hulle 'n oorgang maak van die moderne na die post-moderne onderneming. Volgens die outeur is 'n kultuur van openheid die kern van die post-moderne onderneming, wat groot moontlikhede sowel as bedreigings vir die individu en die organisasie inhou. Hierdie benadering is op die volgende aannames gebaseer (Hirschhorn, 1997, 26- 28):

- Individue word met twee bronne van kwesbaarheid gekonfronteer, naamlik 'n risiko van meer openheid teenoor ander, en 'n risiko wat die onderneming as geheel in die gesig staar as gevolg van kompetisie van buite, nuwe markte, ens.
- Indien leiers en volgelinge nie daarop voorberei is nie, sal hulle dit ontoepaslik hanteer deur hulle te verbeel dat die bronne van gevaar binne die organisasie eerder as buite is. Kollegas word byvoorbeeld as 'n bedreiging vir 'n persoon se eie posisie beskou. Alternatiewelik kan die eksterne bedreiging ontken word en spesifieke leiers of projekte geïdealiseer word. Hoop wat op 'n realistiese beoordeling van die risiko gebaseer is, word dan vervang deur 'n fantasie dat die bedreiging reeds oorkom is.
- Die verandering van eksterne risiko’s na interne bedreigings word deur gesagsverhoudinge aangehelp. Bedreigings en risiko’s gee aanleiding tot fantasieë oor verhoudings met gesagsfigure, sowel as reëls, prosedures en afdelingsgrense waarin gesag verteenwoordig word. Wanneer bedreigings ervaar word, tree vergete afhanklikheidsgevoelens van ouers weer na vore en word pogings om huidige bedreigings en risiko’s te hanteer, daardeur bepaal. Die inwerkingstelling van hierdie psigodinamiese prosesse bedreig die werk wat deur die onderneming gedoen word.
- Om bogenoemde te oorkom, moet 'n kultuur wat op openheid gebaseer is, ontwikkel word. 'n Kultuur wat op openheid gebaseer is, is 'n voorwaarde om eksterne uitdagings die hoof te bied.

- Vir die ontwikkeling van ’n kultuur van openheid moet nuwe gesags-verhoudinge gebou word. Oënskynlike gesag (waarvolgens leiers in beheer is) moet op die spel geplaas word in belang van substantiewe gesag (gesag wat verkry word deur die suksesvolle leiding van 'n span). Volgelinge moet ook hulle oormatige afhanklikheid van leierskap, of hulle algehele vyandelikheid daarteen, oorkom.
- Indien nuwe gesagsverhoudings nie gebou word nie, word werklike behoeftes aan wedersydse hulpverlening onderdruk. In pogings om hulself te beskerm deur hulle kwesbaarheid te beperk, skep hulle onbewustelik sielkundige koverte prosesse wat hulle van mekaar vervreem en die uitvoer van die werklike taak belemmer.
- Namate die post-moderne organisasie meer kwesbaar in die mark word, moet leiers en volgelinge meer kwesbaarheid teenoor mekaar toon indien die onderneming wil oorleef. Waar leiers in die verlede die mark beheer het deur die uitoefening van beheer oor hulle ondergeskiktes, moet hulle vandag hulle volgelinge “vrylaat” om weer beheer oor die mark te herwin.
- In die ontwikkeling van 'n post-moderne organisasie, moet daar egter 'n fyn balans gehandhaaf word. Die groter kwesbaarheid en openheid wat verwag word, verhoog weer die ervaring van risiko en bedreigings. Indien die risiko te groot word, onttrek lede hulle sielkundig van hulle rol. Omdat hulle vorige rol nou disfunksioneel geword het, kan hulle egter ook nie na daardie rol terugkeer nie. Die gevolg is dat, in plaas van 'n meer gesofistikeerde kultuur, daar nou 'n meer primitiewe kultuur gevorm word waarin individue hulle vaardighede en hulle vermoë om outonoom te funksioneer bevraagteken.
- Bogenoemde regressie word versterk deur werk- en loopbaanverliese. Angs oor hierdie verliese lei daartoe dat individue inligting, kennis en hulpvaardigheid weerhou. Individuele kwesbaarheid word belangriker as die kwesbaarheid van die organisasie. Sodoende word die weg voorberei vir die ontstaan van 'n nuwe dialektiek tussen 'n nuwe en meer aanpasbare sielkunde van openheid en 'n toenemende soeke na onkwesbaarheid.

In die literatuur word organisasiekultuur ook vanuit 'n psigodinamiese perspektief bespreek. As voorbeeld bied Stapley (1996) 'n psigodinamiese verduideliking van hoe

organisasiekultuur ontwikkel, hoe dit in stand gehou en vertoon word, en hoe organisasiekultuur in die bestuur van verandering aangewend kan word. Die outeur gebruik psigo-analitiese teorieë in die objek-relasie-skool om die ontwikkeling van organisasiekultuur te verstaan. Die konstante interaksie tussen die individu en kultuur word as wesenlik belangrik vir enige bestudering vir persoonlikheid sowel as kultuur beskou. Soortgelyk aan die verhouding tussen die individu en sy moederlik beskermende omgewing ("holding environment"), word die organisasie gedeeltelik bewustelik en gedeeltelik onbewustelik 'n beskermende omgewing vir sy lede. Soos in die geval van die moederlik beskermende omgewing, bestaan die organisasie-omgewing ook uit twee dele. Die bewuste deel word die eksterne deel genoem. Dit is die sosio-strukturele deel wat uit leierskap, die formele doelwitte, strukture, strategieë, beleid en prosedures, rolle, kennis en vaardighede, oortuigings waardes en houdings bestaan. Die onbewuste deel word die geïnternaliseerde deel genoem. Dit is die sielkundige deel wat uit interne objekte wat uit fantasering oor die beskermde omgewing ontwikkel het,bestaan (deur introjeksie van eksterne objekte). Dit is daardie deel van die self wat die basiese sosiale karakter van die individu bevat. Organisasiekultuur ontwikkel uit hierdie onderlinge verband tussen die lede van die organisasie en die organisatoriese beskermende omgewing. Lede van die organisasie neem gedragspatrone aan wat vir hulle toepaslik is onder die omstandighede wat deur die organisatoriese beskermende omgewing opgelê word. Indien daar 'n basiese vertroue in die beskermende omgewing is, sal die kultuur waarskynlik die taak ondersteun, maar indien die omgewing as sosiaal, fisies en/of sielkundig nie ondersteunend genoeg ("good enough") ervaar word nie, sal daar waarskynlik 'n anti-taak kultuur ontstaan. Tydens verandering is die rol van die konsultant om 'n tydelike, plaasvervangende beskermende omgewing te vorm totdat die nuwe kultuur geïntegreer is.

In resente literatuur (Amado & Amato, 2001; Stacey, 2003) word 'n psigodinamiese perspektief ook op organisasieverandering van toepassing gemaak. As voorbeeld word Amado en Amato (2001) se oorgangsbenadering tot organisasieverandering vervolgens bespreek. Ooreenkomstig die outeurs is Lewin (1947) se model van organisasieverandering (ontvriesing, verandering, hervriesing) nie meer toepaslik in hedendaagse veranderende organisasies nie omdat verandering voortdurend plaasvind

en hervriesing gevolglik nie meer moontlik is nie. Werknemers moet dus leer om voortdurende verandering te bestuur. Oorgang word beskou as 'n psigo-sosiale proses, terwyl psigo-sosiale verandering na fundamentele verandering op sosiale sowel as psigiese vlak verwys wat gelyktydig plaasvind. Sosiale faktore verwys na die eksterne werklikheid en sluit faktore soos produkte en dienste, organisasiestruktuur en kultuur, en reëls en prosedures in. Psigiese faktore verwys na die subjektiewe ervaring wat in die mens se verstand geleë is. Verandering op sosiale vlak word vanuit 'n positiwistiese en humanistiese paradigma aangespreek, terwyl verandering op psigiese vlak vanuit 'n psigodinamiese paradigma aangespreek word. Volgens die outeurs beklemtoon hierdie benadering die voortdurende reaktiewe sowel as proaktiewe interaksie tussen hierdie twee vlakke van fundamentele verandering en daarom ook die interaksie tussen 'n positiwistiese, humanisties benadering en 'n psigodinamiese benadering tot organisasieverandering. Proaktiewe interaksie hou verband met die skepping van sosiale aspekte wat in die psige die mens sy oorsprong het, terwyl reaktiewe interaksie verband hou met die invloed van sosiale aspekte op die psige van die mens. Die sleutelkenmerke van die benadering is die volgende (Amado & Amato, 2001):

- Voorsiening word gemaak vir leer en ontwikkeling. Dit lei hoofsaaklik tot beter begrip vir die komplekse organisasie- en konteksdinamika.
- Onbewuste prosesse in individue, groepe en organisasies moet in berekening gebring word, gerespekteer en deurgewerk word.
- Vryheid in die proses bied ruimte vir finale uitkomste wat nie voorafbepaald is nie, maar gevorm word deur die interaksie van al die vraagstukke in die proses.
- Die proses bied 'n konteks van relatiewe veiligheid (“containing space”) wat alle gevoelens, vrese en angs akkommodeer.
- Die ontwikkelende situasie sal beter aangepas wees by die werklikhede van die hele sisteem en konteks waarbinne die aktiwiteit plaasvind.
- Die ontwikkelende situasie sal meer outonomiteit en verantwoordelikheid bied aan daardie individue wat nader aan die sisteemgrense is.
- Die ontwikkelende situasie sal 'n groter verskeidenheid as voorheen bevat. Gevolglik sal die sisteem oor meer bronne en 'n groter vermoë beskik om op

toekomstige verandering in daardie konteks te reageer.

Die bespreking van bogenoemde voorbeelde dui op die toepaslikheid van die gebruik van 'n psigodinamiese raamwerk vir OO. Verskillende aspekte van organisasiegedrag wat nie deur tradisionele rasionele of humanistiese benaderings aangespreek word nie, word wel vanuit 'n psigodinamiese raamwerk aangespreek. Hierdie aspekte hou veral verband met die onbewuste dinamika van persoonlikheid en interpersoonlike verhoudings wat die doeltreffende funksionering van organisasies beïnvloed. Meer spesifiek word verwys na 'n alternatiewe beskouing van die rol van 'n bestuurder (Levinson, 1981), die ontwikkeling, funksionering en verandering van organisasiekultuur (Kets de Vries & Miller, 1984; Stapley, 1996), die sielkundige betekenis van organisasiestrukture (Baum, 1987; Hirschhorn, 1997), en organisasieverandering as sodanig (Amado & Amato, 2001; Stacey, 2003).

Hunt en McCollom (1994) wys daarop dat die meeste pioniers in die veld egter op individue in organisasies fokus, en nie op die kollektiewe entiteit van groepe en organisasies as sisteme nie. Die outeurs onderskei tussen werk met 'n eksplisiete fokus op die individu, en die werk van 'n groep outeurs wat, alhoewel hulle werk as organisatories gekenmerk word, die klem steeds op die individu plaas. As voorbeeld van die eerste kategorie kan onder meer verwys word na die benadering van Levinson (1981), en as voorbeeld van laasgenoemde kategorie na die benadering van Kets de Vries en Miller (1984). Vir die doeleindes van hierdie navorsing word, in ooreenstemming met Hunt en McCollom (1994), by 'n derde groep outeurs aangesluit wat die Tavistock-tradisie met sy klem op die komplekse emosionele dinamika van organisasies, en dan in besonder groepe, as uitgangspunt gebruik (Carr & Gabriel, 2001).

3.2 GROEPDINAMIKA

Om meer spesifiek die bydrae van psigodinamiese groepintervensies in organisasies te bepaal, word die konsep groepdinamika vervolgens gedefinieer en die konsepte wat daarmee verband hou, bespreek. Daarna word 'n model vir leer daarvan geïdentifiseer en omskryf.

3.2.1 Definisie

De Board (1978) wys daarop dat die term ‘groepdinamika’ die eerste keer deur Lewin (1935) gebruik is, en dat die bestudering van groepdinamika in die meeste gevalle na sy oorspronklike invloed teruggevoer kan word. Lewin (1935) se dinamiese persoonlikheidsteorie het gelei tot die ontwikkeling van sy veldteorie. Volgens die veldteorie bestaan elke individu in 'n sielkundige veld van kragte, ook genoem lewensruimte, wat sy gedrag bepaal en ook beperk. Hierdie lewensruimte is subjektief en bestaan uit die individu se bewuste en onbewuste doelwitte, drome, hoop, vrese, ervarings en verwagtings. Die verskeidenheid lewensruimtes word beperk deur fisiese en sosiale omstandighede wat ook die grensomstandighede van die sielkundige veld vorm. Soos wat 'n gravitasieveld 'n invloed uitoefen volgens die fisika, word die veld in sy geheel ook beïnvloed deur die agtergrond van die situasie, byvoorbeeld die atmosfeer en die mate van vryheid waaroor 'n individu beskik. Die veldteorie impliseer die konsep dinamiese ekwilibrium en wederkerigheid van beweging. Ooreenkomstig dinamiese ekwilibrium sal daar nie verandering in 'n persoon se gedrag plaasvind indien daar nie verandering in die sielkundige veld is nie. Dit impliseer nie die afwesigheid van kragte nie, maar dat die kragte ewe sterk is en mekaar gevolglik balanseer. Wederkerigheid van beweging beteken dat enige verandering in 'n sielkundige veld sal lei tot verandering in die individu se gedrag en andersom.

Lewin (1947; 1951) het die implikasie van die veldteorie vir groepe uitgewys. Ooreenkomstig die kultuur van die groep kan die individu se gedrag in 'n beperkte mate van die groepstandaarde verskil. Die groepstandaard het 'n sosiale valensie (aantrekkingskrag) vir die individu se gedrag. Die individu se gedrag sal dus verander, grootliks namate die groepstandaard verander, om sodoende die mate van verskil tussen die individu se gedrag en die groepstandaard te handhaaf. Eksperimente wat Lewin (1947) gedoen het, het aanleiding gegee tot die ontwikkeling van die bekende model waarvolgens verandering in groepe in drie fases, naamlik ontvriesing, verandering en hervriesing, bewerkstellig kan word.

Ook volgens Reeves (1970, 11-12) word 'n vektoriale veld met die konsep dinamika veronderstel. Soortgelyk aan Lewin (1947) se beskrywing, wys hy daarop dat die veld op kragte dui wat in enige rigting werksaam is, en waarvan die somtotaal mekaar versterk of negeer. 'n Toestand van ekwilibrium kan bestaan indien die somtotaal van die kragte nul is, of daar sal 'n beweging in dieselfde rigting wees indien die kragte mekaar versterk. Hierdie beweging sal versnel in verhouding met die omvang van die kragte. Analoog met die beskrywing van die konsep dinamika, beskou Reeves (1970, 12) groepdinamika as die bestudering van die kragte wat deur die groep op die individu, of deur die individu op die groep uitgeoefen word.

Cartwright en Zander (1968) wys daarop dat, as gevolg van popularisering, uiteenlopende betekenisse vir die konsep groepdinamika ontwikkel het. Ooreenkomstig 'n algemene gebruik dui die konsep op 'n ideologiese beskouing waarvolgens groepe georganiseer en bestuur moet word (Vgl. Levi, 2001). Demokratiese leierskap, deelname van lede in besluitneming, en die baat wat die gemeenskap en die individu deur samewerkende aktiwiteite in groepe kan vind, word in hierdie beskouing beklemtoon.

Ooreenkomstig 'n ander gebruik dui die konsep op 'n stel tegnieke wat in opleidingsprogramme gebruik word om vaardighede in menseverhoudings en die bestuur van konferensies en komitees te verbeter (May, 2003; McIntyre & Salas, 1995). Hierdie tegnieke word volgens Cartwright en Zander (1968) veral met die opleidingsprogramme van die National Training Laboratories (NTL) geassosieer.

Ooreenkomstig 'n derde gebruik wat as omskrywing van die konsep aanvaar word, verwys groepdinamika na 'n terrein van ondersoek wat toegespits is op die verkryging van kennis met betrekking tot die aard van groeplewe, die wette van die ontwikkeling daarvan, en die interverhoudinge van die groepe met individue, ander groepe en groter instellings (Cartwright & Zander, 1968). Volgens hierdie konseptualisering word groepdinamika gekenmerk deur steun op empiriese navorsing om data met teoretiese waarde te verkry, klem op navorsing en teorie oor die dinamiese aspekte van groeplewe, breë relevansie vir al die sosiale wetenskappe, en die potensiële toepassing van bevindings tot die

verbetering van sosiale praktyk (Cartwright & Zander, 1968).

Alhoewel laasgenoemde definisie vir die doeleindes van hierdie navorsing as basis vir konseptualisering aanvaar word, blyk dit uit die literatuur dat daar van verskillende teoretiese oriëntasies gebruik gemaak word vir die ontleding van groepe. Die oriëntasies is die volgende (Cartwright & Zander, 1968; De Board, 1978; Shaw, 1981):

- Veldteorie

Hierdie benadering het sy oorsprong by Lewin (1951) en is afgelei van sy gebruik van die konsep “veld” waarvolgens gedrag 'n produk is van interafhanklike determinante, ook bekend as lewensruimte of sosiale ruimte. Lewin is beïnvloed deur beginsels van die fisika en die Gestalt-sielkunde en hy word beskou as die persoon wat die meeste invloed op die konsep groepdinamika uitgeoefen het (Weisbord, 2005). Die belangrike invloed van hierdie benadering is reeds bespreek.

- Interaksieteorie

Hierdie benadering is veral deur Robert Bales (1950) ontwikkel. Ooreenkomstig die interaksieteorie word 'n groep beskou as 'n sisteem wat uit individue bestaan wat in interaksie is. In sy mees vereenvoudigde vorm kan alle aspekte van groepgedrag verstaan word deur die verhouding tussen drie basiese elemente, naamlik aktiwiteit, interaksie en sentiment, te ontleed. Die interaksieteorie word steeds in resente navorsing as teoretiese vertrekpunt gebruik (Renjun & Zigary, 2005).

- Sisteemteorie

Ooreenkomstig die sisteemteorie word 'n groep beskou as 'n sisteem van ineengeskakelde elemente soos posisies en rolle, met die klem op groepinsette en uitsette, en toon ook soos die veldteorie 'n belangstelling in ekwilibriumprosesse (Katz & Kahn, 1978; Van Tonder, 2004). Die sisteemteorie is reeds in hoofstuk 3.1.1 bespreek.

- Sosiometriese oriëntasie

Interpersoonlike keuses tussen groeplede word beklemtoon (Jennings, 1943). Die moreel

en prestasie van die groep word as afhanklik van die interpersoonlike verhoudinge tussen groeplede beskou en in sosiometriese keuses gereflekteer (Robbins et al., 2003).

- Psigoanalitiese teorie

Hierdie teorie is die eerste keer deur Freud (1921) op groeplewe van toepassing gemaak en later deur ander, veral Scheidlinger (1952) en Bion (1961), uitgebrei. Van die belangrikste konsepte wat met groepdinamika in verband gebring word, is identifikasie, regressie, angs, verdedigingsmeganismes en die onbewuste (Miller, 2004; Stein, 1996). Hierdie benadering behels hoofsaaklik teorieë en konsepte, eerder as eksperimentering, en baie van die werk wat in groepdinamika gedoen is, is daardeur beïnvloed (Cartwright & Zander, 1968). In resente navorsing (Burack & Franks, 2004) word groepdinamika vanuit die psigoanalise byvoorbeeld met diversiteit in verband gebring. 'n Psigodinamiese benadering tot OO is reeds bespreek.

- Algemene sielkundige oriëntasie

Konsepte wat in die algemene sielkunde oor individuele gedrag ontwikkel is, byvoorbeeld leer, motivering en persepsie, word op groepe van toepassing gemaak. Kognitiewe teorie speel veral 'n groot rol in hierdie oriëntasie (Salas & Fiore, 2004).

- Empiries-statistiese oriëntasie

Hiervolgens moet die basiese konsepte van groepdinamika deur die gebruik van statistiese prosedures, soos faktorontleding, ontdek word. Die werk van Cattell (1948) en Taggar en Neubert (2004) dien as voorbeelde hiervan.

- Formele modelle oriëntasie

Formele modelle is met behulp van wiskundige prosedures ontwikkel. Hierdie teoretiese modelle het 'n geringe invloed op groepdinamika uitgeoefen (Shaw, 1981). Wiskundige modelle speel egter steeds 'n belangrike rol by die verstaan van organisasiedinamika (Van Tonder, 2004).

- Motiveringsteorie

Hiervolgens word gepoog om interpersoonlike gedrag in terme van die uitkomste vir groeplede te verklaar, naamlik die beloning en koste wat vir elke lid toeneem as gevolg van deelname in die groep (Kerr & Tindale, 2004; Shaw, 1981).

- Transaksionele benadering

Groepgedrag word beskryf as die interaksie van insette en uitsette. Die siening is dat elke groeplid bydraes lewer waaraan ander groeplede waarde heg. 'n Leier wat die groep help om sy doelwitte te bereik, kan hierdie hulpbron byvoorbeeld verruil vir invloed, status en agting (Hollander, 1978). Hierdie benadering word ook deur empiriese navorsing ondersteun (Taggar & Neubert, 2004).

Die relevansie van 'n psigodinamiese benadering (soos gekonseptualiseer in 3.1) tot groepdinamika blyk uit 'n vergelyking van bogenoemde teoretiese benaderings. Drie van die teoretiese benaderings, naamlik die veldteorie, die sisteemteorie en psigoanalise word in 'n psigodinamiese benadering vervat en het 'n belangrike rol gespeel in die ontwikkeling van die konsep (Agazarian & Pieters, 1981; De Board, 1978). Vir die doeleindes van hierdie navorsing word, in ooreenstemming met 'n psigodinamiese perspektief tot OO, 'n sintese van twee teoretiese modelle, naamlik die algemene sisteemteorie (wat deur die veldteorie van Kurt Lewin beïnvloed is - Cartwright & Zander, 1968; Stacey, 2003), en psigoanalitiese teorie (De Board, 1978; Vince, 1995; Gillette & McCollom, 1995; Miller, 2004) as teoretiese basis aanvaar. Groepdinamika behels dus die psigodinamika van groepe. Hierdie beskouing sluit dan ook aan by Lewin (1951) se aanvanklike bedoeling met die konsep.

3.2.2 Groepdinamiese konsepte

In die lig van bogenoemde definiëring van groepdinamika word psigodinamiese konsepte op groepe van toepassing gemaak (Bion, 1961; 1982; De Board, 1978; Gillette & McCollom, 1995; Scheidlinger, 1982; Stein, 1996). Die belangrikste konsepte word vervolgens bespreek.

3.2.2.1 “Groep-as-geheel” perspektief

In 'n psigodinamiese benadering tot groepe word die klem, anders as in die geval van 'n terapeutiese groep (Carr, 1996), op die “groep-as-geheel”, of gemeenskaplike onbewuste (Banet & Hayden, 1977; Gillette & McCollom, 1995; Miller, 1990; Scheidlinger, 1982; Wells, 1985; 1995), ook bekend as die onsigbare groep (Agazarian & Peters, 1981) of “groepverstand” (Erlich, 2001), geplaas.

“Groep-as-geheel” verwys na die gedrag van 'n groep as 'n sosiale sisteem en die individue se relasie met daardie sisteem (Wells, 1995; Woon, 2002). Die groep word gekonseptualiseer as meer of minder as die som van die totale lede en hulle intrapsigiese dinamika. 'n Groep beskik oor 'n lewe van sy eie wat onderskei kan word maar ook verwant is aan die lewens van individuele groeplede. Groepe word beskou as 'n lewende sisteem en groeplede as interafhanklike subsisteme wie se interaksies saam 'n Gestalt vorm. Hierdie Gestalt vorm die eksistensiële kern van die groep waarin die lede deur 'n onuitgesproke, onbewuste ooreenkoms saamgebind word (Bion, 1961).

- **Groeponbewuste**

Vanuit 'n psigodinamiese benadering verwys die “groep-as-geheel”-konsep na die groeponbewuste. Die idee van 'n groeponbewuste het sy oorsprong by die teoretisering van Freud (1988). Ten spyte van ontwikkeling in psigoanalitiese denke bied Freud se teorie steeds 'n stewige basis vir die bestudering van groepdinamika (Carr, 1999; Stein, 1996). Eenvoudig gestel, onderskei Freud (1988) tussen 'n voorbewuste en 'n onbewuste. Verstandelike inhoud wat huidiglik nie in die bewuste is nie, maar maklik opgeroep kan word, byvoorbeeld 'n mens se eie naam, verwys na die voorbewuste. Hierteenoor word die inhoud van die onbewuste huidiglik aktief ontken en kan slegs met baie moeite in die bewussyn gebring word, dikwels onvolledig en slegs tydelik.

Freud en later Bion (1961) het die idee van 'n individuele onbewuste op groepe van toepassing gemaak. Die onbewuste van persone wat by groepe aansluit, het dikwels ook

sekere inhoude in gemeen. Groeponbewuste fenomene verwys na daardie fenomene wat individue in 'n groep in gemeen het. Die hipotese van 'n groeponbewuste veronderstel verder dat daar in die meeste gevalle 'n neiging bestaan dat sekere van die aspekte wat die groeplede in gemeen het, deur die individuele lede se ervaring in die groep vermeerder en bevorder word. Die groep ontwikkel 'n kollektiewe wil en mag wat homself onderskei van die wil of mag van individuele lede (Rosenbaum, 2004). Hierdie gemeenskaplike onbewuste denke is die “groeponbewuste” en kan tot 'n versteuring van die eksterne werklikheid van die groep bydrae (Stein, 1996).

- **“Groep as moeder”**

Volgens Bion (1961) is die sentrale vraagstuk vir individue wanneer hulle by groepe aansluit, of wanneer hulle aan groepaktiwiteite deelneem, die spanning wat deur 'n onbewuste vrees veroorsaak word om tussen twee uiterstes vasgevang te word naamlik, om deur die groep verswelg te word, of om van die groep vervreem of geïsoleer te word. Hierdie spanning veroorsaak sterk ambivalente gevoelens (haat/liefde) teenoor die groepsituasie. Hierdie ambivalente gevoelens het verder tot gevolg dat volwassenes onbewustelik tot hul babadae regresseer. Bion (1961) wys daarop dat die groep dan die primitiewe moeder vir die lede verteenwoordig. Die groep kan dus in dieselfde lig gesien word as enige ander objek in objek-relasies. Die individu het gevolglik soortgelyke fantasieë as 'n baba, en sy stryd met die groep is ook soortgelyk aan 'n baba se stryd met sy moeder (Rosenbaum, 2004). Volgens Wells (1995) toon die twee verhoudings ooreenkomste ten opsigte van die stryd met fusie/aansluiting en skeiding/onafhanklikwording, die ervaring van versorging sowel as frustrasie, die ervaring van sterk ambivalente gevoelens, van beide liefde en haat, en die ontlokking van verdedigingsmeganismes van verdeling (“splitting”) en projektiewe identifikasie om angs te hanteer.

- **Grense**

Die belangrikheid van grense is reeds in die bespreking van die sisteemteorie uitgewys.

Die omvang en beperkinge van die groep as sisteem word, ooreenkomstig die sisteemteorie, deur die grense daarvan gedefinieer (Atkins, Kellner & Linklater, 1997). Stapley (1996) beskryf 'n grens as 'n relasionele konsep wat die stand van sake tussen twee diskrete objekte opsom. In hierdie verband verwys relasionaliteit na die individu se idees oor sy verwantskap met die groep en organisasie (vgl Carr, 1996; Miller, 1989).

In die lig van bogenoemde kan 'n grens beskou word as die psigososiale basis van groepstrukture, of eenvoudig gestel, die groep se begrip van wie behoort tot die groep en wie nie (Berg & Smith, 1995; McCollom, 1995; Smith & Berg, 1987). Grense is dus 'n belangrike element van die identiteit van die individu, groep en organisasie. Dit bied nie slegs die gevoel van entiteit wees nie, maar bevat ook singewende prosesse waardeur die individu, groep en organisasie voortdurend gevorm en herdefinieer word (Vince & Broussine, 1996).

Grense bied ook behouering teen die ervaring van angs (Miller, 1999). Die outeur wys byvoorbeeld daarop dat die aantal hiërargiese vlakke in 'n organisasiestruktuur aanduidend kan wees van die hoeveelheid angs in die organisasie. In organisasies kan grense dui op grense van tyd, plek en taak, of enige metaforiese wyse waarop dit wat binne is en dit wat buite is, afgegrens word (Lawrence, 1979; Miller 1989).

Die konsep grense hou ook verband met die konsep “organisasie in die verstand” (Carr, 1999; Chattopadhyay, 1999) of “groepverstand” (Erlich, 2001). Wanneer dít wat buite die individu is en dít wat binne is bymekaar kom, word die groep in die verstand gevorm. Dit bestaan uit die projeksies en fantasieë van almal wat daarby betrokke is, en word gevorm wanneer hierdie projeksies en fantasieë onderhandel word (Carr, 1996). Omrede hierdie relasies nie stabiel en staties is nie, en omdrede die gedrag en identiteit van die sisteem aan voortdurende onderhandeling en herdefiniëring afhanklik is, kan daar eerder gepraat word van 'n grensomgewing (Miller, 1989). Hierdie grensomgewing is 'n moeilike ruimte omdat die relasies dikwels verwarrend, onseker en paradoksaal is.

Die grens tussen die individu en sy rol word onder meer in die literatuur beklemtoon (Carr,

1996; Hirschhorn, 1997; Triest, 1999). Indien 'n individu in 'n groep leiding neem, bevind hy homself in hierdie grensomgewing. Soos wat die ego van die individu die relasie tussen dít wat binne en dít wat buite die persoon is, bemiddel, is dit volgens Miller (1989) die groepleier se rol om dít wat binne en dít wat buite die groep is, te bemiddel. Triest (1999) wys daarop dat indien die druk op die rolhouer sodanig toeneem dat die self bedreig word, verdedigingsmeganismes intree wat die moontlikheid van leer en verandering blokkeer, en die proses van assimilasie tussen die innerlike wêreld en die werklikheid van die organisasie verbreek. Grense word rigied en ondeurdringbaar (Cross et al., 2000). Die persepsie van die werklikheid word gevolglik versteur en gedrag word hoofsaaklik gerig op geïnternaliseerde gedrag van die verlede waarvan die toepaslikheid in die huidige situasie bedenklik is.

Ten opsigte van die bestuur van grense het Ambrose (2001) die volgende probleme geïdentifiseer:

- Denke wat op illusies in plaas van realiteite gebaseer is, maak dit moeilik om van disfunksionele praktyke af te sien. Dit gebeur as gevolg van die illusie dat daardie praktyke steeds relevant is.
- 'n Vermenging van identiteit met omgewing, omdat die self met 'n gewoontevormende werkslewe geïdentifiseer het. Dit maak dit volgens die outeur moeilik om 'n onderskeid tussen die self en die nie-self te tref, en vir die self om die omgewing as 'n objektiewe realiteit te sien wat verander kan word deur daarop te reageer.
- 'n Ervaring van verlies aan persoonlike identiteit wanneer daar van lankgevestigde praktyke afgesien word.
- Daar word tydens organisasieverandering aan oënskynlik uitgediende prosedures en norme vasgeklou. Die behoud daarvan bied egter sekuriteit voordat dit prysgegee kan word.

Die grensomgewing kan ook beskou word as 'n oorgangsruimte vir verandering omdat dit 'n brug vorm tussen interne emosies van individue en die sosiale en politieke konteks

waarbinne hulle hulself bevind (Carr, 1996; Vince & Broussine, 1996). Dit is 'n ruimte waarbinne die moontlikheid bestaan om kreatiewe wyses van relasievorming te ontwikkel. Die individu kan dus ontdek hoe hy altyd deel van 'n groter sisteem uitmaak (Carr, 1996).

In die lig hiervan kan selfbemagtiging beskou word as die bestuur van persoonlike grense, dit sluit in die grense tussen die innerlike wêreld en die uiterlike omgewing, tussen die individuele self en die groep (Roberts, 1999, 233): "As a result, it is harder to allow oneself to be managed or led to the benefit of the system in which one has a role and, when necessary, to challenge others' decisions but not their right to make them".

- **Angsvermyding**

Angs wat groeplede nie kan hanteer nie en dit daarom uit die bewuste sny of blokkeer, word beskou as een van die belangrikste komponente van die groeponbewuste (French & Vince, 1999; Stein, 1996; Wells, 1985). Die ervaring van angs, die uitdrukking gee daaraan, en verwante verdedigingsmeganismes, aanpassings en plaasvervangers is van wesenlike belang in die bepaling van die aard van die groep (Stein, 1996; 2000).

Die konseptualisering van angs in groepe is hoofsaaklik op Klein (1959) se siening van die aard van angs in individue gebaseer. Klien (1959) onderskei tussen twee tipes angs, naamlik primitiewe angs wat paranoïese vrese van aanval en vervreemding behels, en depressiewe angs wat fundamenteel verband hou met die vrees van verlies of dood van 'n geliefde objek. Gebaseer op bogenoemde, tref Obholzer (1999) 'n onderskeid tussen drie kategorieë angs, naamlik primitiewe angs, persoonlike angs en angs wat uit die aard van die werk ontstaan. Primitiewe angs hou verband met Klein (1959) se konseptualisering en verwys volgens Obholzer (1999) na die alomteenwoordige angs wat die lot van die mensdom is. Persoonlike angs is angs wat deur die eksterne omgewing, gemeenskap of werk in die innerlike wêreld van die individu veroorsaak word. Angs wat in die aard van die werk sy oorsprong het, hou volgens Stein (1996) ook verband met groepdeelname en die omgewing waarin die werk onderneem word. Guerin (1997) wys daarop dat sinvolle werk, as gevolg van onsekerheid, fisiese gevaar of die behoefte om aggressie (mag) uit te oefen,

die neem van risiko's impliseer, terwyl Obholzer (1999) ook wys op die sielkundige gevare waaraan werknemers blootgestel is.

Die aard van die groep, met inbegrip sy struktuur, kultuur en leierskap, word in 'n groot mate gevorm deur 'n behoefte om die ervaring van hierdie angs, wat hoofsaaklik deur die neem van risiko's veroorsaak word, te vermy (Guerin, 1997; Stein, 2000). In die lig hiervan vorm 'n werksgroep ook 'n basiese veronderstellingsgroep ("basic assumption group") wat dien as sosiale verdedigingsmeganisme om angs te behou (Hirschhorn, 1993; Menzies, 1960). Enige poging wat gevolglik aangewend word om die spesifieke wyse waarop die werk georganiseer is, te verander, beteken 'n onderbreking van die angsbehoueringsisteem, met die gevolglike loslating van angs in die sisteem en weerstand teen verandering (Obholzer, 1999). Druk word dus uitgeoefen vir die verdedigingsverwante aktiwiteit om op die voorgrond te tree wat tot gevolg kan hê dat die primêre taak van die groep verwaarloos word. Dit verteenwoordig 'n skuif van "op taak"-funksionering na "van die taak af"-funksionering en gevolglik word die groep 'n basiese veronderstellingsgroep wat dien as 'n sosiale verdedigingsmeganisme (Stein, 1996; Obholzer, 1999). Basiese veronderstellings as groepdinamiese konstruk word in hoofstuk 3.2.2.2 bespreek.

- **Gebruik van verdedigingsmeganismes**

Van die bekendste verdedigingsmeganismes wat groepe gebruik om angs te hanteer (Wells, 1985; 1995) hou verband met Klein (1959, 1985) se ontwikkelingsteorie wat in hoofstuk 3.1.2.2. bespreek is en staan bekend as verdeling ("splitting") en projektiewe identifikasie. Verdeling word gebruik om positiewe en negatiewe gevoelens wat met 'n objek geassosieer word ('n ander persoon in die groep, of 'n gesagsfiguur buite die groep) te skei en groeplewe sodoende meer hanteerbaar te maak, terwyl afgeskeide gedeeltes en gepaardgaande gevoelens deur middel van projeksie op ander geplaas word (Gemmill & Wynkoop, 1991; Kilburg, 2000, Wells, 1985). In groepverband word die lede objekte sowel as subjekte vir mekaar en dien as simboliese bewaarplekke vir wederkerige projeksies en bewustelik ontkende, maar onbewustelik geïdentifiseerde, geprojekteerde inhoud.

Deur middel van vele en herhalende patrone van projektiewe identifikasie word groeplede onbewustelik aan mekaar gebind (Wells, 1985; 1995). Groeplede vorm 'n stilswyende, interafhanklike, onderhandse traliewerk wat aanleiding gee tot die groep se Gestalt en mentaliteit (Wells, 1985). Hierdie patrone van projektiewe identifikasie word, naas eksterne eise en beperkinge, deur die individuele lede se valensiebindinge bepaal. Valensie, of die geneigdheid tot onderhandse samewerking, is afhanklik van die individu se sielkundige identiteit (objek-relasies - relasie met homself en die buitewêreld), en sy sosiale identiteit. Laasgenoemde is gebaseer op demografiese kenmerke en stereotipe attribute (bv. projeksies) wat deur ander aan die demografiese kenmerke toegeskryf word (Wells, 1995).

Die groepgestalt en mentaliteit kanaliseer en kompartementaliseer gespesialiseerde funksies wat gebaseer is op die tipe projektiewe identifikasies wat groeplede uitruil. Die onbewuste behoeftes van groepe gee aanleiding tot gespesialiseerde rolle en 'n onbewuste soektog ontstaan vir toepaslike kandidate om daardie rolle te vervul (Wells, 1995). Gemmill en Wynkoop (1991) wys daarop dat hierdie roldifferensiasie 'n poging van die groep is om interne konflik op te los deur die konflikte op sentrale figure, wie se gedrag deur roldruk beïnvloed kan word, te projekteer. Horwitz (1985, 29) gebruik die term “role-suction” om te verwys na die suigkrag van 'n groep om lede in bepaalde rolle en gedragspatrone te manipuleer.

Sekere lede van die groep vervul gevolglik die rol van uitdrukking gee aan verskillende aspekte van die groep se onbewuste denke (Gemmill & Wynkoop, 1991; Stein, 1996). Horwitz (1985) gebruik die term ‘woordvoerder’ om te verwys na die persoon wat 'n leierskapsrol aanvaar om uitdrukking aan die dominante tema in die groep te gee. 'n Groeplid se gedrag is gevolglik nie slegs 'n produk van sy eie individuele neigings nie, maar bevat ook groepgedrag.

Uitermatige gebruik van projektiewe identifikasie gee aanleiding tot rigiede roldifferensiasie wat uiteindelik die gebruik van 'n sondebok of idealisering (ekstreme vorme van roldifferensiasie) kan veroorsaak (Gabriel, 1998; Stein, 1996; Wells, 1985; 1995). Die funksie van die sondebok is, soos in die antieke ritueel, om al die sonde en

ongewenste dele van die groep te verwyder (Wells, 1985). Die groep hoop dat die waardelose dele van homself wat op die sondebok geplaas en uitgewerp word, nooit weer sal terugkeer nie. Die sondebok keer egter gedurig terug en die ritueel herhaal homself. Groeplede wat draers van ongewenste emosies is, eindig dikwels as slagoffers van die groep se aktiewe pogings om daardie idees en gevoelens te verwerp, dikwels met destruktiewe gevolge vir die sondebok en onbevredigende oplossings vir die groep se probleme (Horwitz, 1985; Wells, 1985).

Idealisering vind plaas wanneer al die goeie aspekte aan 'n objek of individu toegeskryf word en die individu of objek van alle negatiewe kenmerke ontneem word (Brown & Starkey, 2000; Gabriel, 1998). Dit impliseer die uitoefening van onrealistiese oordeel, en het die skepping van 'n fantastiese of super individu, standaard of ander entiteit tot gevolg (Kets de Vries, 2004). Hierdie situasie kan as “korporatiewe malligheid” (De Board, 1978, 39) beskryf word waarin elke lid onderling saamwerk en onafhanklike denke en ko-operatiewe werk nie geduld word nie. Idealisering as 'n verdedigings-meganisme teen naywer is in paragraaf 3.2.2 bespreek.

Wells (1995) wys daarop dat die rolle wat tussen groeplede verdeel word, gewoonlik geskei word tussen affektiewe teenoor kognitiewe, held teenoor skurk, taakbelange teenoor prosesbelange, veg tenoor vlug, hoop teenoor wanhoop, en bevoegdheid teenoor onbevoegdheid.

Die ‘groep-as-geheel’-benadering kan diagrammaties soos in figuur 3.1 as 'n oorsprong met vyf afleidings voorgestel word (Wells, 1985, 116).

Die konteks waarbinne die groep funksioneer, word ook in berekening gebring (Gillette & McCollom, 1995; Guerin, 1997). Die dinamika van die groep is met die individuele lede se emosies en persoonlikhede in interaksie, sowel as met die dinamika van die groter sisteem waarin die groep ingebed is, asook met die spesifieke taak van die groep. Die implikasie is dat daar in die ontleding van groepgedrag van individuele en kontekstuele data gebruik gemaak word, maar dat dit begin en eindig op groepvlak. Terwyl 'n individu se gedrag

byvoorbeeld daartoe lei dat hy 'n voorspelbare rol in groepe inneem, is die vraag wat uit die ‘groep-as-geheel’-perspektief gevra word hoekom die groep hierdie persoon op hierdie wyse en op hierdie tydstip gebruik.

Die ‘groep-as-geheel’-perspektief kan in die volgende ses punte saamgevat word (Banet & Hayden,1977):

- Die primêre taak van die groep is wat dit moet doen om te oorleef.
- Die groep het 'n lewe van sy eie, slegs as gevolg van die fantasieë en projeksies van sy lede.
- Die groep gebruik sy lede in diens van die primêre taak.
- Te enige tyd is die gedrag van enige groeplid die uitdrukking van sy eie behoeftes, sowel as die behoeftes, geskiedenis en gedragspatrone van die groep.
- Wat ook al die groep besig is om te doen, of waaroor die groep ook al praat, praat die groep altyd oor homself - reflekteer hy homself.
- Begrip van die groep se dinamika bied lede verhoogde bewuswording, en die vermoë om keuses oor hul identiteit en funksies in groepverband te maak wat voorheen nie beskikbaar was nie.

Afleiding 5

↑

Groepgestalt en mentaliteit is affektief, simbolies, instrumenteel en in ander spesiale funksies in groeplede gekanaliseer en gekompartementaliseer, wat roldifferensiasie, rolsuiging en die heersende kwaliteit van groeprelasies en kultuur tot gevolg het.

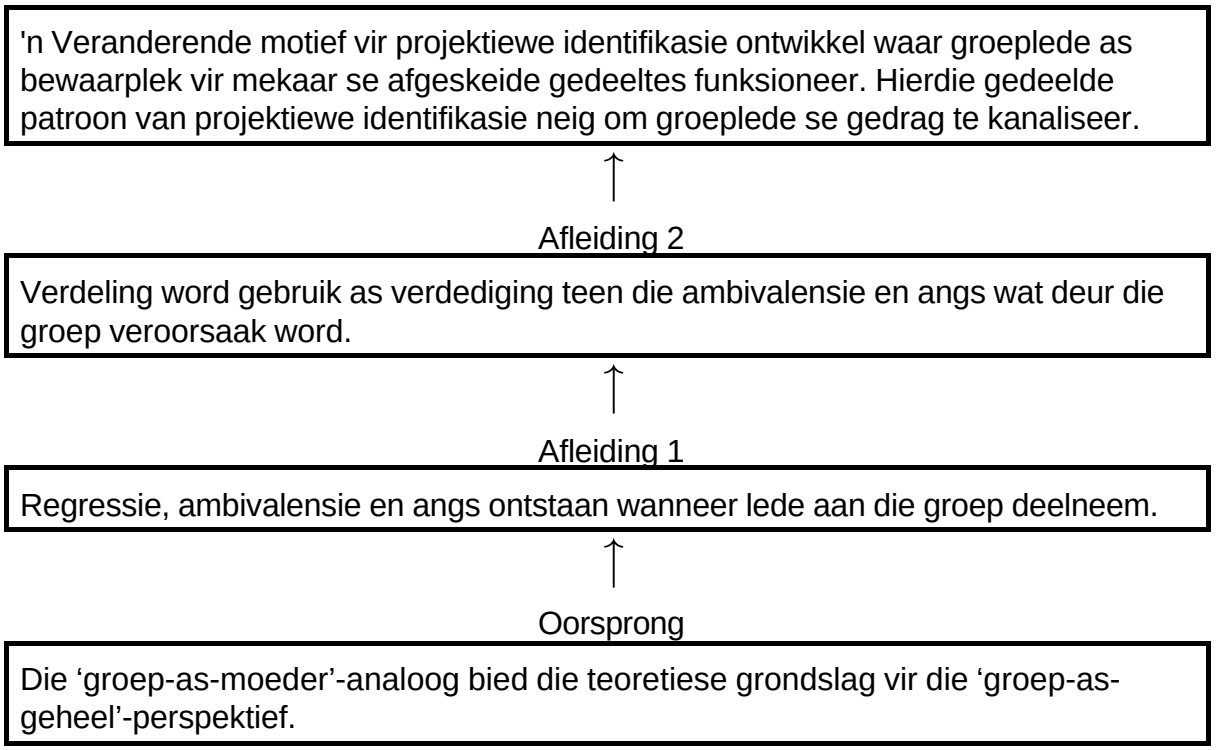
↑

Afleiding 4

Groeplede vorm 'n stilswyende, interafhanklike, onderhandse traliewerk wat aanleiding gee tot die groep se Gestalt en mentaliteit.

↑

Afleiding 3



FIGUUR 3.1. Die oorsprong en afleidings van die ‘groep-as-geheel’-perspektief (aangepas uit Wells, 1985, 116)

3.2.2.2 Basiese veronderstellings

Miller (1989) wys daarop dat Bion, soos Lewin, die groep-as-geheel beklemtoon het. Bion (1961) het groepdinamika op 'n alternatiewe wyse gekonseptualiseer met die bekendstelling van die idee van basiese veronderstelling (“basic assumption”). Die konsep is 'n uitbreiding en 'n meer spesifieke toepassing van die konsepte verdeling en projektiewe identifikasie (Kraus, 1997; Stein, 1996). Angs en verdedigingsmeganismes speel gevolglik ook 'n sentrale rol in Bion se formulering van die konsep (Stein, 2000). Eisold (1985) wys daarop dat Bion se konseptualisering die gereedskap bied om die belangrikste gebeure in groeplewe te kategoriseer.

Bion (1961; 1982) onderskei tussen 'n “werkgroep” en “basiese veronderstelling”-groepe as verskillende tipes verstandelike aktiwiteite van 'n groep. Werkgroep verwys na daardie aspek van 'n groep waarvolgens lede vrywillige samewerking gee om 'n bepaalde taak te

verrig. Omdat hierdie aktiwiteit geassosieer word met taakverrigting, hou dit verband met die werklikheid en is die metodes rasioneel en, in 'n embrionale vorm, wetenskaplik.

Stokes (1994) wys daarop dat lede van 'n werkgroepmentaliteit in staat is om hulle kapasiteit vir samewerking te mobiliseer en om die verskillende bydraes te waardeer. Hulle besluit ook om 'n leier te volg om die groep se taak te bereik eerder as om in hul eie behoeftes te voldoen. Die aktiwiteite van die werkgroep word egter geblokkeer, gewysig, en by geleentheid ondersteun deur ander verstandelike aktiwiteite wat attribute van emosionele dryfkragte in gemeen het (Banet & Hayden, 1977; Bion, 1961; 1982). Hierdie oënskynlik chaotiese dryfkragte het hulle oorsprong in basiese veronderstellings en is primêr daarop gemik om die ervaring van angs te vermy. In teenstelling met die werkgroep, bestaan basiese veronderstellingsgroepe uit onbewuste wense, vrese, verdedigings, fantasieë en projeksies. Terwyl die werkgroep op die taak fokus, fokus veronderstellingsgroepe na binne, op fantasieë en 'n meer primitiewe werklikheid. Die voortdurende spanning tussen die werkgroep en veronderstellingsgroepe word deur verskillende sielkundige strukture in balans gehou, byvoorbeeld individuele verdedigingsmeganismes, grondreëls, verwagtings en groepnorme. Op die basiese veronderstellingsvlak van funksionering tree die groep op *asof* sekere veronderstellings waar en geldig is, en *asof* sekere gedrag noodsaaklik is vir die groep se oorlewing. “Basies” verwys na die oorlewingsmotief van die groep, terwyl “veronderstelling” verwys na die feit dat die oorlewingsmotief nie op die werklikheid gebaseer is nie, maar op die kollektiewe projeksies van die groeplede (Banet & Hayden, 1977).

Stokes (1994) wys daarop dat lede van veronderstellingsgroepe terselfdertyd gelukkig en ongelukkig is. Hulle is gelukkig omdat hulle rolle eenvoudig is en omdat hulle van verantwoordelikheid en angs gevrywaar is. Hulle is egter ook ongelukkig in die mate waarin hulle vaardighede, individualiteit en kapasiteit vir rasionele denke en werksbevrediging opgeoffer word. Gevolglik ervaar hulle konflik om te besluit of hulle deel van die groep moet bly, en of hulle moet onttrek. Omdat die groep nou die verdeelde en geprojekteerde kapasiteite van sy lede bevat, kan 'n lid ervaar dat indien hy sou onttrek, hy daardie dele van homself sou verloor.

Die werkgroep is altyd saam met een, maar ook slegs een, veronderstellingsgroep teenwoordig (Bion, 1961, 1982). Bion (1982) wys ook daarop dat, alhoewel die werkgroep onveranderd kan bly, die veronderstellingsgroep dikwels kan verander, soms twee tot drie keer per uur. Een veronderstellingsgroep kan egter ook maande lank aktief bly.

Bion (1961) het drie basiese veronderstellings geïdentifiseer, naamlik afhanklikheid, paring en veg/vlug met 'n verskillende tipe leier vir elke groep wat deur die groep in daardie rol "ingesuig" word. Twee ander veronderstellings, naamlik eenheid (Turquet, 1975) en "me-ness" (Lawrence, Bain & Gould, 1996) is later bygevoeg.

- **Afhanklikheid**

Die veronderstelling is dat die groep bestaan om deur 'n leier ondersteun te word van wie hulle afhanklik is vir materiële en geestelike vertroeteling en beskerming (Bion, 1961;1982). Onvervulde afhanklikheidsbehoeftes van die groep word op 'n groeplid geprojekteer om 'n leiersrol te vervul. Die groep kom onbevoeg voor en wil niks anders doen as om te wag dat die leier namens hulle en vir hulle optree nie. Daar is geen sin in om die taak te verrig wat hulle veronderstel is om te verrig nie omdat laasgenoemde met te veel angs geassosieer word. 'n Onrealistiese prestasie word gevolglik van die leier verwag. Wanneer die leier nie aan hierdie onmoontlike eise voldoen nie, gee die lede op verskillende wyses uitdrukking aan hulle teleurstelling en vyandigheid.

Alhoewel die charisma van die leier dus nie geleë is in sy persoonlikheid nie, maar in die onbewuste interaksie tussen die leier en die ander groeplede (Bion, 1982), is die afhanklikheidsgroep dikwels aanloklik vir charismatiese leiers wat deur sterk persoonlike kenmerke gesag uitoefen (Banet & Hayden, 1972). Stokes (1994) wys daarop dat 'n groeplid wat hierdie leierskapsrol vervul, waarskynlik gevoelens sal ervaar wat verband hou met die groep se onbewuste eise. Swaarmoedigheid en weerstand teen verandering is gewoonlik kenmerkend van hierdie groep, asook 'n pre-okkupasie om besluite aan status, of die posisie van die persoon in die hiërargie, te koppel.

Die leier van 'n afhanklikheidsgroep hoef egter nie noodwendig 'n persoon te wees nie,

maar kan ook 'n idee, of soos wat dikwels die geval is, die verlede van die groep wees (Bion, 1982). Bion (1982, 80) gebruik die term “Bible-making” om aan te dui hoe daar op notules van vorige byeenkomste teruggeval word wanneer groeplede bedreig voel deur die aanvaarding van idees wat ontwikkeling van die lede impliseer.

'n Afhanklikheidsgroep gee gevolglik aanleiding tot die ontwikkeling van 'n kultuur van ondergeskiktheid waar gesag heeltemal van posisie in die hiërargie afgelei word en onvoorwaardelike gehoorsaamheid vereis (Stokes, 1994).

- **Paring**

Die doel van die groep is paring omdat hy sy oorlewing beskou as afhanklik van reproduksie (Bion, 1961; 1982). Daar is 'n onbewuste hoop dat 'n messias gebore sal word wat die groep sal red van sy angservaring en help om sy taak te voltooi. Daar bestaan dus 'n fantasie dat twee lede van die groep sal saamstaan, of alreeds saamstaan om 'n leier te voorsien. So 'n paartjie of pare bied gewoonlik in so mate wederkerige ondersteuning dat ander lede onaktief word. Alhoewel afhanklikheid van 'n leier ook in hierdie groep sentraal is, is die leier egter nog die ongebore kind van die paartjie in die groep se onbewuste. Hierdie hoop word egter nooit vervul nie omdat die leier se taak om die groep van sy probleme te red, nooit bereik kan word nie.

Stokes (1994) wys daarop dat die groep gepreokkupeer is met hoop op alternatiewe in die toekoms sonder enige substansie. Die groep kan byvoorbeeld die leier versoek om 'n ontmoeting met 'n eksterne gesagsfiguur te reël om 'n oplossing te vind. Volgens Stokes (1994) gee hierdie groep aanleiding tot die vorming van 'n kultuur van onderhandse samewerking waarin pare ondersteun word om die waarheid te vermy eerder as om dit te soek. Aandag word aan die groep se missie gegee, maar nie aan die wyses waarop die missie bereik moet word nie.

- **Veg/vlug**

Volgens die derde veronderstelling het die groep byeengekom om te veg of te vlug vir oorlewing (Bion, 1961;1983). Veg kan byvoorbeeld die vorm van aktiewe aggressie,

sondebokmaking of fisiese aanval aanneem, terwyl vlug die vorm van onttrekking, passiwiteit, vermyding, of bepeinsing van die verlede kan aanneem. Leierskap word aan enige persoon gebied wat bereid is om die aggressiewe magte te mobiliseer. Stokes (1994) wys daarop dat die leier waarskynlik aggressie en agterdog sal ervaar asook 'n pre-okkupasie met die fyner detail van reëls en prosedures. Hierdie leierskap is egter van korte duur as gevolg van voortdurende binnegevegte, gekibbel en kompetisie (Bion, 1983). Indien die groep egter vlug word 'n individu wat die belangrikheid van die taak minimaliseer en die groep weg van die hier-en-die-nou lei, as leier gebruik. Veg of vlug is dus 'n metode om 'n behoorlike oorweging van die taak wat angs veroorsaak te vermy.

Volgens Stokes (1994) gee hierdie veronderstellingsgroep aanleiding tot die vorming van 'n kultuur van paranoia en aggressiewe kompetisie waarin die groep nie net gepreokkupeer is met 'n vyand van buite nie, maar ook met 'n vyand van binne. Reëls en regulasies tree te voorskyn om die vyande ("slegte objekte") te beheer. In hierdie geval is die wyse om die doel te bereik eksplisiet, terwyl die doel self vaag is.

- **Eenheid**

Hierdie veronderstellingsgroep is deur Turquet (1975) geïdentifiseer en by die oorspronklike drie groepe van Bion (1961) bygevoeg. Die groep word gekenmerk deur 'n soeke om by 'n alvermoënde, onbereikbare mag aan te sluit, homself in passiewe deelname oor te gee, en daardeur welsyn en eenheid te ervaar (Turquet, 1975; 1985). Die groep wy homself toe aan 'n beweging buite homself as 'n oorlewingswyse. Leiers wat 'n lewensfilosofie of metodes om hoër vlakke van bewustheid te bereik bied, is volgens Banet en Hayden (1977) gewoonlik vir hierdie groep aantreklik.

- **"Me-ness"**

"Me-ness"-groepe is onlangs deur Lawrence et al. (1996) geïdentifiseer en omskryf - die onbewuste veronderstelling is dat die groep nie 'n groep is. Die groep word beskou as 'n ongedifferensieerde massa en verbintenisse geskied slegs met individuele mense, sonder gevoelens, omdat gevoelens gevaarlik mag wees. Terwyl die individu onsigbaar en onkenbaar in die ander veronderstellingsgroepe is, is die groep onsigbaar en onkenbaar

in die “me-ness”-groep. Die ‘groep’-idee is kontaminerend, taboe, onrein en alles wat negatief is. Dit is 'n kultuur van selfsugtigheid waarin dit blyk dat individue net bewus is van hulle eie persoonlike grense wat beskerm moet word teen inval van ander. Die lede tree dus op asof die groep nie bestaan nie, want as die groep sou bestaan, sou die groep 'n bron van vervolgingservarings wees. Waar ander veronderstellingsgroepe gevorm word as 'n onbewuste verdediging teen die ervaring en toetsing van die werklikheid in die werkgroep, word die “me-ness”-groep gevorm as onbewuste verdediging teen die ervaring van beide die werkgroep en die veronderstellingsgroepe. Die oorheersende angs is dus dat die individu in die groep verlore sal raak indien dit tot stand sou kom. In 'n poging om groepgedrag te vermy, skep die individue egter gesamentlik, en tree hulle saam op in 'n veronderstellingsgroep - juis dit wat hulle poog om te vermy.

3.2.3 Intergroepdinamika

Bogenoemde dinamika is ook op intergroepverhoudinge van toepassing (Miller, 1985; Rice, 1965) en word gevolglik nie weer bespreek nie. Konstrukte wat veral beklemtoon word, hou verband met die grense tussen groepe en die verteenwoordiging van 'n groep deur 'n lid daarvan oor daardie grense by 'n ander groep of groepe (Miller & Rice, 1975).

3.2.3.1 Grense tussen groepe

Miller en Rice (1975) wys daarop dat enige vorm van intergroepverhoudinge transaksies oor groepgrense behels. Hierdie transaksies hou implikasies in vir beide groepe se grense, en het ook die vorming van nuwe grense rondom die verteenwoordigers van die onderskeie groepe tot gevolg. Die trek van nuwe grense impliseer volgens die outeurs die moontlikheid dat die nuwe grense sterker as die ou grense kan wees. Gevolglik beskik enige intergroeptransaksie oor destruktiewe kenmerke vir die bestaande groepe (De Loach, 1992). Omdat 'n groep as oop sisteem ook by intergroeptransaksies ter wille van oorlewing betrokke moet wees, plaas dit die groep in 'n dilemma: veiligheid is daarin geleë om die grense ten alle koste te beskerm, terwyl die groep terselfdertyd vir oorlewing afhanklik is van transaksies met die omgewing en die risiko van vernietiging. Groepe word

bedreig deur diverse belange tussen groepe wat groepidentifikasie onbewustelik versterk. Laasgenoemde manifesteer in homogenisering en beklemtoning van verskille tussen groepe (Vansina, 2002) met kompetisie tot gevolg (Beer, 1980). Hierdie beskrywing stem dus grootliks ooreen met die konstruk van roldifferensiasie wat as verdedigingsmeganisme in hoofstuk 3.2.2.1 bespreek is.

Indien grense tussen groepe nie doeltreffend bestuur word nie, kan dit onder meer aanleiding gee tot verdedigingsmeganismes wat met terme soos “buffering” (Cross et al., 2000), silowerkplekke en silodenke (Diamond, Stein & Allcorn, 2002) beskryf word.

In die literatuur word buffervorming omskryf as 'n selfbeskermingstrategie wat onderneem word in reaksie op, of antisipasie vir, steurende kragte in die omgewing wat die sisteem wil binnedring (Cross et al., 2000; Scott, 1992). Die behoefte om die sisteem van blootstelling aan omgewingsonsekerhede en versteurings af te sluit word deur hierdie strategie beklemtoon. Anacona en Caldwell (1988) wys daarop dat “wagte” gebruik word om hierdie funksie namens die groep te verrig. Bewyse vir buffervorming behels volgens die outeurs formele strategieë en prosedures sowel as informele kodes om die groep te beskerm.

Diamond et al. (2002) verwys weer na die gebruik van die metafoor van 'n silowerkplek en silodenke deur organisasielede om hul ervaring van fragmentasies in kontemporêre organisasie te beskryf. Die outeurs tref 'n onderskeid tussen die eksterne werklikheid van silowerkplekke wat deur werkspesialisasie teweeggebring word (verdeeldheid en isolasie), en die innerlike werklikheid of onbewuste prosesse soos introjeksie, projektiewe identifikasie en verdeling wat verband hou met die ervaring van silowerkplekke. Volgens die outeurs dien die gebruik van die metafoor van silo’s as 'n houer vir lede se projeksies, fantasieë, onbewuste wense en verwagtings. Polarisering tussen “alles of niks” en “alles goed of alles sleg” tussen groepe wat vooroordele en kleingeestigheid aan die hand werk, word deur silodenke versterk.

Die outeurs wys ook daarop dat, deur reïfikasie (verwarring tussen die abstrakte en

konkrete - Plug et al., 1988), die silo's wat ervaar word, as die bron van die ervaring beskou word. Die groep poog daardeur om homself te verseker dat die probleem daarbuite (die werklikheid) eerder as binne is. Met betrekking tot verhoudinge, kan 'n onderskeid ook nie tussen die self en die ander getref word nie. 'n Alwyse silomentaliteit of narcisistiese groepkultuur word gevorm waarin lede net op hulself staatmaak en op hulself vertrou uit vrees vir intimiteit en interafhanklikheid. Volgens die outeurs word reïfikasie verder deur middel van introjeksie en projektiewe identifikasie versterk wat onder meer tot gevolg het dat die belangrikheid van intergroepverhoudinge ontken word of dat nuwe gesigspunte nie raakgesien word nie.

3.2.3.2 Verteenwoordiging

Aktiwiteite oor groepgrense impliseer verteenwoordiging van die onderskeie groepe onderling indien die groepe nie in totaliteit by mekaar betrokke is nie (Miller & Rice,1975).

Verteenwoordiging het implikasies vir die dinamika van die groep sowel as vir die individu in die rol van onderhandelaar (Rice, 1965). 'n Groep se verteenwoordiger onderhandel in die grensomgewing tussen sy eie groep en 'n ander groep (Vansina, 2002). Die afwesigheid van die verteenwoordiger van sy eie groep, en die samewerking met verteenwoordigers van ander groepe, het tot gevolg dat hulle deur middel van projeksie en projektiewe identifikasie aan irrasionele en koverte kragte blootgestel word (De Loach, 1992).

Die verandering van grense in die afwesigheid van die verteenwoordigers en die vorming van nuwe grense om die verteenwoordigers (vgl. hoofstuk 3.2.3.1), skep 'n klimaat van wedersydse wantroue tussen groepe en hulle verteenwoordigers (De Loach, 1992). Omdat verandering tydens die onderhandelingsproses geïmpliseer word, bestaan daar volgens die outeur ook 'n moontlikheid van vervreemding tussen die groepe en hulle verteenwoordigers en 'n ervaring van verwerping en isolasie. Die outeurs wys ook daarop dat die keuse van verteenwoordigers nie net op rasionele gronde gemaak word nie, maar dat koverte prosesse ook 'n rol speel. Hulle word nie net gekies vir 'n spesifieke taak nie,

maar om die stemming van die groep oor homself en oor sy verteenwoordiger, asook laasgenoemde se stemming, aan die ander onderhandelaars, ook aan die groepe waaraan hulle behoort, oor te dra (Rice, 1965). Die keuse van 'n verteenwoordiger word bepaal deur die mate van gesag wat aan die individu toegeken word en sy posisie in die groep.

Gesag speel dus 'n belangrike rol in verteenwoordigingsdinamika (De Loach, 1992; Rice 1965). Die verteenwoordiger moet nie net gesag van die groep ontvang om hulle te verteenwoordig nie, maar moet homself ook bemagtig om in hierdie rol te funksioneer. Gevolglik is dit nie slegs belangrik dat die grense tussen die groepe doeltreffend bestuur moet word nie (Cardona, 1999; Katz & Kahn, 1978), maar dat die verteenwoordiger ook in staat moet wees om sy eie grense te bestuur (Robberts, 1999).

3.2.4 Grootgroepdinamika

Vanuit 'n psigodinamiese paradigma word groepe as groot beskou indien oogkontak en van-aangesig-tot-aangesig-kommunikasie onmoontlik is (Alford, 1989; Turquet, 1975). Alhoewel onbewuste dinamika in groot groepe meer beduidend word, is daar nie eenstemmigheid in die literatuur oor die toepaslikheid van basiese veronderstellings nie (vgl. hfst. 3.2.2.2). Turquet (1975) ontken byvoorbeeld die toepaslikheid daarvan, terwyl Whiteley (1975) van mening is dat dit toepaslik is in groepe van ongeveer 50. Meer onlangs (Lawrence, 1996) word aangevoer dat die “me-ness”-veronderstelling veral in groot groepe manifesteer.

In groot groepe probeer lede deur middel van identifikasies wat vinnig tussen subgroepe kan wissel, sin maak van hulle verhouding met die groep in sy geheel (Gilmore, 1997). Weens die meervoudige verhoudinge is daar meer misverstande as in klein groepe wat ongetoets verbygaan. Gevolglik vind regressie op 'n groter skaal plaas, is lede se verhouding met die werklikheid minimaal, en toon die groep in 'n groter mate kenmerke wat met psigoanalise verband hou, byvoorbeeld verdeling en projeksie (De Maré, Piper & Thompson, 1991). Ekstreme stereotipering vind plaas met verskille wat oordryf word en ooreenkomste wat byvoorbeeld geïgnoreer word (Gilmore, 1997).

Volgens Turquet (1975) is daar twee wyses waarop individuele lede reageer, naamlik onttrekking in isolasie, of wegsmelting van hul individualiteit met ander. Individue wat van persoonlike verhoudinge met ander individue onttrek, is alleen, ervaar meer angs en is meer geneig om ongewenste dele van die self op die groep te projekteer. Dit lei weer tot 'n gebrek aan selfagting omdat die self deur projeksies uitgedun is (Seel, 2001). Die ervaring dat hulle bydraes belangrik moet wees, inhibeer hulle. Sinvolle bydraes word beperk en 'n gebrek aan kohesie en vasval word ervaar. Indien lede hul individualiteit verloor, is hulle nie meer hulself nie en word hulle deur die groep gevrees. Hulle is dan buitengewoon stil, fatsoenlik, respekvol en aanvaar dit ooglopend moeilik om te dink of om onvoorbereid te praat (Main, 1975). In beide gevalle word die klimaat deur fragmentasie gekenmerk wat teenproduktief is vir koherente ontwikkeling van idees. Vorige stellings word byvoorbeeld nie opgevolg nie en onderwerpe verander vinnig, met weinig verband daartussen (Gilmore, 1997).

In die literatuur word naywer ook as 'n kenmerk van grootgroepdinamika beklemtoon. Omdat die lede baie sterk by wyse van idealisering met die leier identifiseer in pogings om angs te vermy, is daar naywer teen enige ander lid behalwe die leier, wat as individu uitstaan (Gilmore, 1997; Kernberg, 1985).

Gilmore (1997) wys daarop dat daar in organisasies, in die lig van grootgroepdinamika, reageer word met die oorstrukturering van tyd. In grootgroepbyeenkomste word tyd byvoorbeeld dikwels op so 'n wyse met aanbiedings gevul dat daar nie meer tyd is vir vrae of bespreking nie. 'n Groep word dus in 'n gehoor verander.

3.2.5 Opleiding in groepdinamika: Groeprelasie-leer

Opleiding in groepdinamika geskied hoofsaaklik deur middel van ervaringsleer wat opgedoen word deur die bywoning van werkskonferensies wat op die bestudering van groepgedrag gebaseer is (Gould, 2004). In die lig hiervan argumenteer Gosling (1981) dat die term ‘groep-relasie-leer’ eerder gebruik moet word as ‘groep-relasie-opleiding’. Die bekendste modelle wat gebruik word, word vervolgens bespreek.

3.2.5.1 Groepdinamiese modelle

Verskillende modelle is ontwikkel om groepdinamiese konsepte aan te leer. Die modelle behels deurgaans deelname aan groepsessies (“group events”), gewoonlik as deel van 'n tydelike instelling wat bekend staan as 'n “group relations conference” wat gewoonlik oor 'n tydperk van een of twee weke gehou word. Die oorhoofse doel van hierdie sessies is om geleenthede vir lede beskikbaar te stel om, hoofsaaklik deur middel van ervaringsleer, individuele, groep en institusionele verhoudings wat binne en tussen groepe ontwikkel, te bestudeer, met die klem op die onbewustelike aspekte van die verhoudings (Miller, 1993; 2004; Obholzer & Roberts, 1994; Stein, 1996).

Daar kan hoofsaaklik tussen twee modelle onderskei word (Miller, 1990). Die klassieke konferensie is 'n konferensie wat jaarliks in Leicester, Engeland onder beskerming van die Tavistock Instituut en die Tavistock Kliniek Stigting, aangebied word. Hierdie konferensie staan bekend as die Leicester konferensie of die Tavistock model. Die model is in 1957 ontwikkel en is deurentyd aangepas. Alternatiewe konferensies maak voorsiening vir lede met vorige of soortgelyke lidmaatskap terwyl ander konferensies 'n opleidingsgroep insluit om aan daardie deelnemers geleentheid te bied om die rol van 'n konsultant te verstaan en ervaring daarvan in groep en organisasieverband op te doen (Miller, 1989).

Soortgelyke werkskonferensies word tans reg oor die wêreld aangebied (Miller, 2004). In Amerika is die bekendste beskermheer die A.K. Rice Institute wat na een van die stigterslede van die Leicester-konferensie vernoem is. Behalwe vir die jaarlikse Nasionale Konferensie, word verskeie streekskonferensies en werkskonferensies ook regoor Amerika aangebied (Miller, 1990; Stein, 1996).

'n Tweede model, bekend as die “dubbel-taak”-model is deur Harold Bridger, 'n stigterslid van die Tavistock Instituut, ontwikkel (Bridger, 2001; Miller, 1990). Volgens hierdie model fokus die deelnemers op twee take, naamlik 'n sogenaamde eksterne taak wat deur die groep self gekies word om 'n spesifieke doel te bereik, en 'n interne taak om die

verhoudings en dinamika op verskillende tye te ondersoek, veral die wyse waarop die groep as geheel die gebeure en die werkswyse van die groep beïnvloed (Bridger, 1990; 2001). Die oorgangsbenadering wat in hoofstuk 3.1.3 van hierdie studie bespreek is, is op hierdie model gebaseer (Amado & Amato, 2001).

Die Tavistock-model wat as basis vir die meeste groepverhoudinge konferensies dien (Miller, 1993; Obholzer & Roberts, 1994) word vervolgens meer breedvoerig bespreek.

3.2.5.2 Die Tavistock-model

Die Leicester/Tavistock-konferensie is 'n intensiewe twee-weeklange residensiële werkskonferensie wat toegespits is op ervaringsleer oor groep en organisasiegedrag, met 'n spesifieke klem op die aard van gesag en leierskap (Hayden & Molenkamp, 2003; Miller, 1989; 1990). Die konferensie bestaan uit 50 tot 70 internasionale lede uit verskillende beroepsgroepe en sektore, asook 'n diverse personeelgroep van 12 lede.

- **Konseptuele raamwerk**

Die konseptuele raamwerk waarop die model berus, is ontleen uit die psigodinamika soos gekonseptualiseer in hierdie hoofstuk. Vanuit die oopsisteemteorie word veral gesteun op die konsep van grense, terwyl daar vanuit die psigoanalise veral gebruik gemaak word van projektiewe identifikasie. Ten opsigte van groepdinamika word die groep as geheel beklemtoon en word daar meer spesifiek van Bion se konseptualisering van werk- en veronderstellingsgroepe gebruik gemaak (Miller, 1989; 1990).

- **Primêre taak**

Die primêre taak van die werkskonferensie word gewoonlik in die volgende terme gestel (Miller, 1989, 6): “to provide opportunities to study the exercise of authority in the context of inter-personal, intergroup and institutional relations within the Conference Institution.” In meer algemene terme is die doel van die konferensie om die individu in staat te stel om meer volwassenheid in die begrip en bestuur van die grens tussen sy eie innerlike wêreld en die realiteit van eksterne werklikheid te ontwikkel, met ander woorde, om te worstel met

die uitoefening van sy eie gesag (selfbemagtiging), om homself in sy rol te bestuur, en om minder 'n gevangene van groep- en organisasie- prosesse te wees. Grense moet gekonfronteer word om 'n nuwe ervaring van die vermyde of die onbekende te kry. Die doel is opvoedkundig van aard en elke deelnemer is vir sy eie leer verantwoordelik. Die verwagting is verder dat die individu homself sal bemagtig om sy relasie met sy werksomgewing te bevraagteken en moontlik te verander (Miller, 1989; 1990; 1993; 1999; Obholzer & Roberts, 1994).

- **Sleutel leerareas**

Gebaseer op die primêre taak van die konferensie, hou die sleutel leerareas verband met die bestuur van fisiese en sielkundige grense, die uitoefening van gesag, die opneem van rolle en verantwoordelikheid, die rol van organisasiestruktuur, en grootgroepdinamika, en die taak om van eie gedrag in die hier-en-die-nou te leer (Hayden & Molenkamp, 2003).

Die tipe, deurdringbaarheid en die afwesigheid van *grense* is 'n sleutel leerarea tydens werkskonferensies. (Miller, 1989, Rice, 1965; 1969) Grense wat veral van belang is, behels die grense tussen die individu en die groep, tussen lede en personeel, tussen een individu en 'n ander, en tussen dit wat tydens die werkskonferensie gebeur en dit wat in die wêreld daarbuite plaasvind. Streng grense word in die volgende areas deur die personeel gehandhaaf (Miller, 1989; Hayden & Molenkamp, 2003):

(1) Insetgrens (die direkteur reguleer die lede van die werkskonferensie deur middel van die aansoek- en aanvaardingsproses van lede)
(2) Taakgrens (elke werkskonferensie het 'n spesifieke werkstaak)
(3) Rolgrens (konsultante bly binne hul rol tydens die konferensie en is bedag op pogings van die lede om hulle uit hul rol te haal)
(4) Tydgrens (die begin- en eindtyd van elke sessie word stiptelik gehandhaaf)
(5) Ruimtegrens (elke sessie vind plaas in 'n spesifieke aangewysde ruimte)
(6) Uitvoergrens (toepassingsessies is ontwerp om lede voor te berei om oor die grens tussen die werkskonferensie en die buitewêreld te beweeg).

Die grense en die stiptelike nakoming daarvan deur die personeel bied beskerming teen te hoë angsvlakke wat leer kan benadeel, terwyl die lede se nakoming daarvan en die ervaring van hulle reaksie daarop, die geleentheid bied om te leer oor die instandhouding en deurdringbaarheid van hulle eie grense, en of die grense wat opgerig word, die werk benadeel of bevorder (Ramsay, 1999).

Gesag as sleutel leerarea verwys na die reg om te werk in diens van die taak (Gould, 1993). Die werkskonferensie is volgens Hirschhorn en Gilmore (2004) so ontwerp dat dit die lede se onbewuste verhouding tot gesag uitlig. Gesag het ook formele en informele dimensies (Leach, 1990). In terme van formele gesag delegeer die direkteur gesag aan die konsultante om hulle rolle tydens die sessies op te neem en aan elke lid van die konferensie om die rol van lid op te neem. Konsultante en lede het dus gesag binne hul onderskeie rolle (Hayden & Molenkamp, 2003).

In terme van informele gesag bring elkeen sy eie ervaring na sy rol, sowel as die gesag wat hy van ander in die groep kry om sy rol op 'n bepaalde wyse op te neem (Hayden & Molenkamp, 2003). In ooreenstemming met die primêre taak van 'n werkskonferensie kry die individu die geleentheid om hierdie innerlike gesagstrukture te ondersoek, homself te bemagtig om minder 'n gevangene van groep- en organisasieprosesse te wees en meer vanuit sy eie outentieke self op te tree. Gesag wat die individu van ander kry, word volgens Hayden en Molenkamp (2003) dikwels verleen op grond van ouderdom, geslag, ras, status, opvoeding en ander minder tasbare kenmerke.

Die veronderstelling is dat werk in diens van die *taak* sal plaasvind (Miller, 1989). Die konsultante onderskei tydens die werkskonferensie tussen 'n individu wat sy gesag opneem om 'n bydrae tot die werkstaak te lewer, en 'n individu wat teen die taak werk. Eersgenoemde word beskou as 'n werksleier en laasgenoemde as 'n basiese veronderstellingsleier (vgl 3.2.2.2). Persoonlike gesag het 'n belangrike impak op die vorm van leierskap wat 'n individu uitoefen (Carr, 1997). Die werkskonferensie bied die geleentheid om te reflekteer op dít wat 'n positiewe en dít wat 'n negatiewe invloed op hul selfbemagtiging uitoefen.

Rol as leerarea dui op die kern van individuele aktiwiteit wat dit van aktiwiteite van ander individue in 'n sisteem onderskei (Miller, 1989). Hierdie onderskeid word deur grense tussen watter individu vir watter aktiwiteit verantwoordelik is, afgebaken. Deelnemers en personeel kry die geleentheid om binne 'n veilige ruimte die opneem van informele rolle, wat die resultaat is van dít wat die individu na die rol bring en dít wat implisiet deur die ander lede van hom verwag word, te ondersoek (vgl. 3.2.2.1), sowel as die spanning wat tussen die opneem van ’n formele en 'n informele rol ervaar word (Triest, 1999). Ervaring van eie valensie en die implikasie vir die neem van verantwoordelikheid vir 'n spesifieke rol in die groep hou ook verband met hierdie leerarea (Hayden & Molenkamp, 2003).

Die *taak* as leerarea verwys volgens Hayden en Molenkamp (2003) na die eindpunt waarop werk gerig is. In die werkskonferensie behels die taak ervaringsleer in die hier-en-die-nou, terwyl die taak tydens hersiening- en toepassingsessies ook leer behels, maar deur gebruikmaking van refeksietegnologie (Long, 2000; Rioch, 1975).

Struktuur as leerarea verwys na die tipe beheermeganismes, beperkinge en selektiewe beklemtoning wat die leeromgewing definieer (Hayden & Molenkamp, 2003). Beheer sluit volgens die outeurs die groep se doelwitte en kontrak in, beperkinge word in die groep se grondreëls weerspieël, terwyl selektiewe beklemtoning afgelei kan word uit die persoonlikheid van die leier, sy verwagtinge en aannames, die groepteorie wat deur hom onderskryf word, en ook van die lede en hulle verwagtings en aannames oor onthulling, bevoegdheid en of daar van hulle gehou word of nie. Die werkskonferensie bied 'n minimum maar baie sigbare struktuur wat aan die lede die geleentheid bied om die struktuur in hulle verstand te ondersoek (Ramsay, 1999). Dit behels die verkenning van hoe daar deur individuele persepsies en projeksies gepoog word om die eksterne werklikheid te definieer en te beheer (Miller, 1989).

Die werkskonferensie bied ook die geleentheid om grootgroepdinamika te ondersoek (Miller, 1989). Klem word veral geplaas op die vermydingsaspek en die implisiete uitdaging van gesag van die personeel (Hayden & Molenkamp,2003). Die outeurs wys daarop dat die grootste uitdaging tydens hierdie sessie is om te ervaar en te verstaan wat met 'n

individu se grense gebeur wanneer hy met so 'n aantal en komplekse magte gekonfronteer word wat slegs gedeeltelik vir ondersoek beskikbaar is.

- **Die leerproses**

Die werkskonferensie is hoofsaaklik op ervaringsleer gebaseer (Stapley, 2004). Stein (2004) wys daarop dat daar duidelike ooreenkomste tussen die verskillende ervaringsleerteorieë bestaan waarvan Kolb (1984) se model as een van die mees invloedrykstes beskou kan word.

Volgens Kolb (1984; 1985) se ervaringsleermodel is twee onderliggende prosesse nodig vir individue om hulle eie ervaring te verstaan, naamlik persepsie en interpretasie. Hierdie prosesse is in intersepsie om twee dimensies te vorm wat onderliggend aan die matriks van sy model is. Die eerste dimensie verteenwoordig die wyse waarop individue hulle ervarings interpreteer, en wissel van konkrete ervaring tot abstrakte konseptualisering (byvoorbeeld veralgemening). Die tweede dimensie verteenwoordig die wyse waarop individue hul ervaring begryp, en wissel van aktiewe eksperimentering tot reflektiewe observasie. Hierdie twee dimensies is onderliggend aan sy leersiklus wat uit die volgende vier fases bestaan:

(1) beplande of toevallige konkrete ervaring;
(2) waarneming en refleksie op daardie ervaring;
(3) teoretisering oor die waarneming (abstrakte konseptualisering), waartydens modelle, paradigmas, strategieë en metafore op die resultate van die ervaring toegepas word;
(4) aktiewe eksperimentering, waardeur die individu met die praktiese implikasies van die leer eksperimenteer.

Deur middel van laasgenoemde word weer 'n nuwe konkrete ervaring geskep.

Stein (2004) wys daarop dat die Tavistock-model 'n verdere bydrae tot bogenoemde ervaringsleermodel lewer, deurdat dit die fokus plaas op die bestudering van mense en hulle onderlinge relasies, en gevolglik ervaringsleer behels wat veel dieper en meer

persoonlik is.

Gebaseer op die konsep van projektiewe identifikasie (Klein, 1985; 1997), het Bion (1961) die idee ontwikkel waardeur die individu, soortgelyk aan 'n baba se ervaring in die eerste paar maande van ontwikkeling, deur sogenaamde beta-elemente wat heelwat angs veroorsaak, gebombardeer word. Indien projektiewe identifikasie voortdurend as verdedigingsmeganisme gebruik word, bly hierdie beta-element onbeskikbaar vir denke, ontwikkeling en gebruik deur die individu. Gevolglik is die ontwikkeling van wat deur Bion as die alfa-funksie beskryf word, noodsaaklik om behouering vir die beta-elemente te bied. Dit behels volgens Stein (2004) die vermoë om waar te neem, daarop te reflekteer en om op so 'n wyse uit ervaring te leer dat die individu daardeur in staat gestel word om op 'n ander wyse met die wêreld om te gaan as om hom op projektiewe identifikasie te verlaat.

In die lig van bogenoemde bespreking kan *konflik* en die hantering daarvan ook in 'n ander lig gesien word (Lazar, 2004). Vanuit 'n psigodinamiese perspektief hou die oorsprong en aard van konflik verband met die konsepte van verdeling en projektiewe identifikasie (Klein, 1985) en Bion (1962) se toepassing daarvan op groepe, veral sy basiese veronderstelling van veg/vlug. Gevolglik behels die oorweging van langtermyn oplossing van konflik volgens Lazar (2004) dat daardie elemente - veral onbewustelike elemente - wat 'n bedreiging vir die betrokke partye verteenwoordig en gevolglik 'n bron van angs is, ontdek en na die bewuste gebring moet word. Hierdie stap is volgens die outeur 'n voorvereiste tot 'n “deurwerk” daarvan, met ander woorde, om in staat te wees om met daardie verstandelike meganismes te werk wat intrinsiek is aan, en verantwoordelik is vir die beweging van die paranoïed-skidsoïede posisie na die depressiewe posisie.

Die konsep van 'n lerende organisasie kan ook 'n ander dimensie kry indien ervaringsleer vanuit 'n psigodinamiese perspektief op organisasies van toepassing gemaak word. Brown en Starkey (2000, 2) wys byvoorbeeld daarop dat leer wat kritiese refleksie op organisasie-identiteit bevorder, “involves the understanding and the mitigation of those ego defenses that tend toward a regressive retreat from a changing reality”.

Alhoewel die klem nie tydens die werkskonferensie daarop geplaas word nie, speel die gebruik van *metafore* 'n belangrike rol in die leerproses (McCourt, 1997) en kan metafore gebruik word om navorsing oor spanwerk te doen (Gibson & Zellmer-Bruhn, 2001). Dit is 'n belangrike hulpmiddel om mense en organisasies te verstaan, 'n proses om 'n sosiale werklikheid te konstrueer (Morgan, 1980; Watson, 1994) en organisasieverandering te bewerkstellig (McCourt, 1997).

Deur die gebruik van metafore word die onbekende in die lig van die bekende geplaas, en sodoende dien dit as oorbrugging vir kognitiewe domeine. Gevolglik kan metafore gebruik word om onder meer kennis te genereer, kreatiwiteit te stimuleer, persepsies te verander, dikwels tussen dit wat op die oppervlak is en dit wat op 'n dieper vlak lê, nuwe perspektiewe te bring, gedrag te rig en verandering te fasiliteer (Clarkson, 1997; McCourt, 1997; Putnam & Fairhurst, 2001). Putnam & Fairhurst (2001) beklemtoon dan ook die bydrae van die gebruik van metafore om organisatoriese prosesse en ervarings te transformeer en om konfliksituasies te verstaan. Clarkson (1997) ag die gebruik van metafore so belangrik tydens vinnig veranderende en onseker toestande, dat sy spesifieke metafore geïdentifiseer het wat deur konsultante gebruik kan word om sulke situasies te verstaan en te interpreteer.

Putnam & Fairhurst (2001) wys daarop dat metafore nie slegs verandering fasiliteer nie, maar terselfdertyd ook stabiliteit kan behou. Metafore het dus volgens die outeurs 'n dubbele funksie. Hierdie siening van die rol van metafore sluit aan by verskeie outeurs (Amado & Ambrose, 2001) se gebruik van Winnicott (1951) se persoonlikheidsontwikkelingsteorie om organisasietransformasie mee te fasiliteer. Ooreenkomstig hierdie teorie verwys die konsep “transitional object” na 'n besitting waaraan 'n kind baie geheg is, byvoorbeeld 'n kombersie of teddiebeer. Hierdie objek is die eerste besitting wat 'n kind as deel van die objektiewe werklikheid ervaar en is noodsaaklik om 'n oorbrugging te maak van 'n magiese alvermoënde beheer wat op illusie gebaseer is, na 'n vorm van beheer wat meer toepaslik is vir die ervaring van die objektiewe werklikheid.

- **Personeel**

Voor die aanvang van 'n konferensie word 'n direkteur deur die instansie wat as beskermheer optree, aangestel. Die direkteur is aanvanklik verantwoordelik vir die ontwerp van die konferensie en die aanstelling van personeel. Tydens die konferensie is dit sy verantwoordelikheid om die grense van die konferensie oorhoofs te bestuur en om op 'n psigodinamiese vlak beskikbaar te wees vir oordrag van die personeel en van die lede. Die personeel, insluitende administratiewe personeel, verteenwoordig gesamentlik die bestuur van die konferensie. Personeel tree ook op as konsultante tydens die sessies ("events"). Hulle is aktief by die proses betrokke en bied, op die basis van hulle eie ervarings en waarnemings, werkshipoteses in die vorm van interpretasies oor die sistemiese verhoudinge en dinamika van die groepe. Hulle is verder gemagtig en verantwoordelik om die grenstoestande van taak, plek en tyd op sodanige wyse te bestuur dat al die deelnemers by die taak betrokke is (Miller, 1989; 1990).

- **Die rol van die konsultant**

Alhoewel in 'n ander rol as die groeplede, is die konsultant ook aktief by die proses betrokke. Daar word van die konsultant verwag om tydens die werkskonferensie sy rol op te neem en binne sy rol te bly (Leach, 1990). Volgens die outeur behels dit 'n konstante fokus op die taak, die bestuur van die grense rondom die rol, en die konstante toepassing van 'n interpretatiewe raamwerk. Laasgenoemde taak vereis dat die konsultant sy eie gevoelens, ervaring, waarneming en kennis gebruik om werkshipoteses te formuleer oor die dinamika wat die funksionering van die groep of organisasie beïnvloed (Hayden & Molenkamp, 2003). Alhoewel die konsultant nie altyd bewus is van wat besig is om in die groep te gebeur nie en soms die angs, paniek en verwarring met die groep deel, word hierdie werkshipoteses in die groep teruggevoer om, in samewerking met die konsultant, die dinamika te verbaliseer en, deur middel van onderhandeling, begrip en insig in die groep se gedrag te bewerkstellig. Deur middel van hierdie proses word die groep in staat gestel om sy eie projeksies en verwronge persepsie van die werklikheid te eien en gevolglik meer effektief in die uitvoering van sy werkstaak te wees (Hayden & Molenkamp, 2003; Rice, 1965; Shapiro & Carr, 1991; Stacey; 2003). Rice (1956, 102) beskryf die taak as "to confront the group, without affronting its members; to draw attention to group

behaviour and not to individual behaviour, to point out how the group uses individuals to express its own emotions, how it exploits some members so that others can absolve themselves from the responsibility for such expression".

Hayden en Molenkamp (2003) wys daarop dat die wyse waarop werkshipoteses geformuleer word kan wissel, onder meer deur 'n blote beskrywing van waarneembare data, proses-observasie, in terme van primitiewe aggressie of seksualiteit wat die taak ondermyn, of deur die aandag te vestig op die voor-die-hand-liggende.

Die rol vir die verrigting van hierdie taak behels volgens Hayden en Molenkamp (2003) die skep van 'n behoueringsklimaat waarbinne die groep, in samewerking met 'n empatiese konsultant, relatiewe veiligheid ervaar om regressiewe gevoelens uit te spreek, te ontleed en met nuwe gedrag te eksperimenteer.

Die skep van 'n behoueringsklimaat behels hoofsaaklik die inneem van 'n interpreterende posisie deur die konsultant, soortgelyk aan 'n terapeutiese posisie teenoor 'n kliënt (Shapiro & Carr, 1991; Stacey; 2003). Die terme "containment" en "holding" verwys na simboliese interpreterende wyses waarmee die terapeut die pasiënt (en sy eie) gevoelens bestuur (Shapiro & Carr, 1991). Dit behels volgens hierdie outeurs die terapeut se kapasiteit om die tallose pynvolle gedrags- en verbale projeksies wat deur die pasiënt op hom geprojekteer word te erken, te dra, en in woorde uit te druk, of soos Miller (1997) dit stel, om hierdie gevoelens op 'n kreatiewe wyse te herformuleer.

Die konsep "containment" is gebaseer op die teorie van Winnicot (1971) waarvolgens kinderontwikkeling as 'n proses van skeiding van 'n sorgende moeder beskou word. Ooreenkomstig die teorie is dit van kardinale belang dat die moeder "goed genoeg" is in die voorsiening vir behouering waarbinne die kind relatief veilig en versorg voel, maar nie so veilig dat groei nie plaasvind nie. Die kind moet ook in 'n voldoende mate frustrasie ervaar wat ontdekking van en 'n verhouding met die omgewing ontlok.

As deel van die proses ontwikkel die kind sy eie behoueringsmeganismes in die vorm van

“oorgangsvoorwerpe” (byvoorbeeld 'n kombers of teddiebeer) wat by geleenthede die rol van die moeder vervul en gevolglik sekuriteit bied sodat die kind sy omgewing verder kan verken. Op hierdie wyse vorm die voorwerp 'n oorgangsfunksie. Dit verteenwoordig die moeder maar dit is egter nie die moeder nie. So begin die kind simbole, taal en redenering aanleer.

Later verteenwoordig die oorgangsvoorwerp enige iets wat die kind wil hê dit moet verteenwoordig. Sodoende bied dit leerervarings waardeur verbeelding en die vermoë om simbole te manipuleer ontwikkel. Deur eers die oorgangsvoorwerpe te manipuleer en daarna werklike voorwerpe, ontdek die kind hoe om die eksterne werklikheid te manipuleer en te beheer. Hierdie leer vind in 'n oorgangsruimte, tussen die innerlike fantasieë van die kind en die eksterne reële werklikheid plaas. In hierdie ruimte is daar dus sprake van 'n paradoks en dubbelsinnigheid. Die objek word deur die kind ontdek maar is ook deur die kind self geskep. Volgens Winnicot bly hierdie oorgangsruimte voortbestaan as 'n ruimte waarin kulture, kuns en religieë ontwikkel. Vir organisasielede kan hierdie oorgangsobjek, wat rasionele en irrasionele element bevat, volgens Hutton et al. (1997) beskou word as “die organisasie in die individue se gedagtes”.

- **Program**

Die program tydens die werkskonferensie bestaan gewoonlik uit een-en-’n-half-uur- sessies wat voorsiening maak vir ervaringsleer sowel as refleksie oor leer wat plaasgevind het (Miller, 1989). Eksperimentele sessies bestaan uit die volgende studiegroepe (Hayden & Molenkamp, 2003; Miller, 1989):

- Klein studiegroepe, bestaande uit 'n maksimum van 12 lede en een konsultant met die bestudering van kleingroepgedrag in die “hier-en-nou” as primêre taak;
- Groot studiegroepe, bestaande uit al die lede en ongeveer drie konsultante met die bestudering van grootgroepgedrag as primêre taak.
- Intergroepsessies waartydens die konferensielede in subgroepe verdeel om gedrag oor die grense van die groepe te bestudeer. In die tweede week van die konferensie word die intergroepsessies gewoonlik met institusionele sessies

aangevul. Laasgenoemde bied die geleentheid vir deelname in, en die bestudering van die hele sisteem van die konferensie soos wat dit ontvou. Deelnemers kan hulle eie groepe vorm en met ander groepe, insluitende personeel, in interaksie tree.

- Soms is daar baie klein studiegroepe wat uit vyf tot sewe lede met een konsultant bestaan.
- Reflektiewe sessies bestaan uit hersieningsessies waartydens daar, met behulp van 'n konsultant, op leer van die vorige sessies gereflekteer word, en toepassingsessies waartydens die toepassing van die leer met behulp van 'n konsultant ge-eksploreer word (Hayden & Molenkamp, 2003; Miller, 1989).
- Tydens die konferensie is daar ook voltallige vergaderings waartydens die konferensie, of 'n item daarvan, in sy geheel bespreek word (Hayden & Molenkamp, 2003; Miller, 1989).

3.3 TOEPASSING IN ORGANISASIES

Stein (1996) wys daarop dat die toepassing van 'n psigodinamiese benadering op werkgroepe moeilik in kategorieë geplaas kan word, veral omdat dit gewoonlik in tandem met 'n verskeidenheid van verskillende navorsings-, diagnostiese, en intervensiemetodes gebruik word wat uit ander tradisies afgelei is. 'n Onderskeid kan egter getref word tussen die aanbied van in-huise werkskonferensies en psigodinamiese konsultasie vir spanne.

3.3.1 Werkskonferensies in groepverhoudinge

Werkskonferensies (“group relations events”) wat intern in organisasies aangebied word, verteenwoordig een manier waarop psigodinamiese konsepte op werkgroepe of spanne van toepassing gemaak word (Stein, 1996). Die doel van hierdie intervensies is gewoonlik om kultuurverandering in organisasies te bewerkstellig. Miller (1993) wys daarop dat die toepassing van interne werkskonferensies in organisasies aantoon dat hipoteses oor die relasie tussen die konsultante en die lede van die konferensie dikwels aspekte van die kultuur van die organisasie waaruit die lede kom, reflekteer. Deelname aan hierdie

werkskonferensies is vrywillig en dit word gewoonlik in kombinasie met 'n verskeidenheid van ander intervensietegnieke aangebied (Stein, 1996).

Die aanbieding van werkskonferensies in organisasies kan egter problematies wees. 'n Tegniese probleem wat byvoorbeeld volgens Miller (1989) ondervind word wanneer mense wat op 'n gereelde basis saamwerk 'n interne konferensie bywoon, is dat die sterkte van hulle gedeelde organisasiegrense 'n verdediging kan word teen die vorming van 'n grens vir die konferensie.

'n Belangriker probleem hou volgens Miller (1989) verband met die aanbied van 'n eenmalige konferensie vir organisasielede wat gereeld saamwerk sonder dat die konferensie deel vorm van 'n langtermyn intervensie waarin die konsultant/e voortgesette professionele verantwoordelikheid kan aanvaar om die kliënt by te staan om deur die uitkomste te werk. Hierdie tipe konferensie bied 'n interne spanning ten opsigte van wie die kliënt is. Waar die individu in die gewone Leicester-konferensie die kliënt is, het die toepassing van die model in 'n organisasie twee kliënte, naamlik die individu sowel as die organisasie wat deur bestuur verteenwoordig word. Die interne spanning is geleë in die feit dat individuele lede deur die Leicester-konferensie aangemoedig word om die aard van gesag, en gevolglik die wyse waarop hulle hul rolrelasies met meerderes, kollegas en ondergeskiktes in hulle eie organisasies vervul, te bevraagteken. In 'n toepassing van die model in 'n organisasie word druk op die bestuurslede, wat as “gelykes” met hul ondergeskiktes aan die konferensie deelneem, uitgeoefen om hulle eksterne bestuursrolle te mobiliseer. In die mate waartoe hulle ervaar dat die konferensie 'n bedreiging vir hulle eksterne gesag is, is hulle blootgestel om deur die res van die lede gebruik te word om 'n aanval op die konferensiepersoneel te lei. Sodoende vervaag die grense tussen die rolle as lede van die konferensie en eksterne rolle. Dit is 'n voortdurende tegniese probleem vir konsultante om in hierdie opset van dubbelsinnigheid en spanning van die dubbele kliënte te werk.

Miller (1989) wys ook daarop dat indien 'n kultuur ontwikkel word waarin die uitoefening van gesag op bevoegdheid gebaseer is, dit altyd as 'n bedreiging ervaar word in organisasies

waarin gesag op posisie gebaseer is.

Een van die bekende voorbeelde waar in-huise werkskonferensies suksesvol aangebied is word, is deur Miller (1993) opgeteken. Miller (1993) verwys na 'n vervaardigingsmaatskappy met die naam Omicron wat deur 'n groter maatskappy oorgeneem is. Werkskonferensies in groepverhoudinge is vir al die bestuurders aangebied. Die aanbied van grootgroepsessies is na afloop van die intervensie deur die bestuur voortgesit, en probleemoplossingsgroepe is ook as direkte gevolg daarvan gevorm. Omicron het later egter te sterk geword in verhouding met die moedermaatskappy wat later tot probleme aanleiding gegee het.

In die literatuur kon daar ook 'n gepubliseerde voorbeeld van 'n in-huise konferensie gevind word wat in Suid Afrika aangebied is. Cilliers (2000) het 'n werkswinkel in spanbou vir vier bestuurspanne van vier verskillende organisasies aangebied. Die werkswinkel was gebaseer op die Tavistock-model en het oor drie dae gestrek. Om die impak van die werkswinkel te bepaal, is onderhoude na afloop daarvan met die lede gevoer en die inligting deur middel van inhoudontleding ontleed. Cilliers (2000) het bevind dat individuele lede kennis en begrip van spangedrag en van hulself opgedoen het. Lede was meer bewus van hul eie gevoelens in die hier-en-die-nou, hoe om verdedigings te herken en wat om daarmee te maak. Eksterne motivering en die opneem van 'n rol sonder bemagtiging is vervang met optrede vanuit 'n interne lokus van beheer en optrede wat deur bemagtiging gekenmerk word. Interpersoonlik is spanlede meer geneig om met nuwe gedrag te eksperimenteer en bestaande grense uit te daag. Op spanvlak was daar volgens Cilliers (2000) duidelike bewyse dat die span meer bewus is van, begrip toon vir, en bemagtig is om deur die manifestasie van groepdinamika te werk. Die span toon meer openheid vir, en aanvaarding van sy eie onbewuste gedrag, en gebruik die manifestering daarvan as leergeleenthede. Die span het sy grense versterk in die ontwikkeling van 'n sterk spanidentiteit. Opvolgsessies om die langtermynimpak te bepaal en om leeroordrag te verseker is volgens Cilliers (2000) egter nie gedoen nie.

Verder is navorsing (Cilliers, Rothmann & Struwig, 2004) in 'n Suid-Afrikaanse organisasie

ook gedoen om die konsultante se ervarings van oordrag en teen-oordrag tydens groep-verhoudingsopleiding vanuit 'n sisteem-psigodinamiese paradigma te bepaal. Die doelgerigte steekproef wat uit 13 organisasie-ontwikkelingskonsultante in 'n finansiële instelling bestaan het, dui daarop dat soortgelyke intervensies ook in hierdie instelling aangebied word.

Dit blyk dus dat, ten spyte van die moontlike probleme wat met die aanbied van in-huise werkskonferensies ondervind kan word (Miller, 1989), spanbouwerkskonferensies met welslae op hierdie wyse aangebied kan word.

3.3.2 Psigodinamiese konsultasie vir spanne

Stein (1996) wys daarop dat psigodinamiese intervensies in veral twee situasies by spanne of groepe gedoen word. Die eerste situasie behels 'n intervensie wanneer daar 'n blokkasie in die groep is wat verhinder dat die groep met sy taak voortgaan en doeltreffend saamwerk. Die tweede tipe situasie is wanneer 'n span hulp benodig om 'n spesifieke praktiese vraagstuk of stel vraagstukke te hanteer, byvoorbeeld strategiese beplanning en herstrukturering.

- **Blokkasies in groepe**

Die probleem mag ooglopend met verhoudings verband hou, of die rede vir die blokkasie mag duister wees. In albei gevalle word 'n ooreenkoms met die span bereik waarvolgens die konsultant toegelaat word om spansessies by te woon en kommentaar te lewer oor die dinamika wat hy waarneem. Insig wat op hierdie wyse bekom word, help die groep ontwikkel. Die Tavistock Kliniek Konsultasiediens maak veral van hierdie tipe konsultasie gebruik (Obholzer & Roberts, 1994).

Psigodinamiese konsultasie is selfs toepaslik vir virtuele spanne wat op elektroniese wyse kommunikeer. Deur middel van gevallestudies in elektroniese kommunikasie, wys Aram

(1998) daarop dat die dinamika in virtuele spanne soortgelyk is as die dinamika in van-aangesig-tot-aangesig-spanne, maar dat dit in virtuele spanne vinniger plaasvind, minder in bedwang gehou word, en moeiliker is om mee te werk. Aram (1998) argumenteer dat die geskrewe boodskap 'n spons vir projeksies kan word, omdat die gebrek aan nuanses, stemtoon, gebare en gesigsuitdrukkings die boodskap vir verbeelding en fantasie vatbaar maak. Dit word vererger in groepe wat gevorm word sonder dat die lede mekaar vooraf leer ken het. Die angsvlakke van groeplede kan verhoog omdat die konteks waarbinne gekommunikeer word onseker is, en omdat die persepsie kan bestaan dat dit wat gekommunikeer word in beton gegiet is en in die geheue van die rekenaar gestoor word. Omdat elektroniese kommunikasie homself leen tot dieselfde dinamika as klein groepe, groot groepe en intergroepe, alhoewel in 'n groter mate, is dieselfde konsultasievaardighede nodig vir virtuele spanne as vir spanne wat van aangesig tot aangesig in interaksie is (Aram, 1998).

In die literatuur kon daar ook 'n gepubliseerde voorbeeld van hierdie tipe konsultasie wat in Suid-Afrika gedoen is, gevind word. Smith, Miller en Kaminstein (2004) verwys na 'n opleidingsprogram vir die senior leiers van 'n Suid-Afrikaanse staatsbeheerde organisasie na die 1994-verkiesing, wat deur die Sakeskool van die Universiteit van Pennsylvannia aangebied is. Daar is tot die besef gekom dat rassespanning die funksionering van die groep in so 'n mate beïnvloed het dat dit die aanbied van die program onmoontlik gemaak het. Daar is toe besluit om eers tot die rassespanning te konsulteer. Die outeurs wys daarop dat die konsultante se bereidwilligheid om die leiers se angs, hopeloosheid en projeksies te absorbeer, die deelnemers in staat gestel het om moeilike emosies wat hulle groei geblokkeer het, aan te spreek. Dit het tot gevolg gehad dat die groep na afloop van die konsultasie op 'n onafhanklike en volwasse wyse kon funksioneer.

- **Gebruik saam met ander intervensies**

In hierdie situasie sal die konsultant met die span ooreenkom oor 'n intervensie-ontwerp, aktief leiding neem in die implementering van die intervensie, en terselfdertyd tot die proses konsulteer (Stein, 1996). Laasgenoemde aspek van die intervensie, waarin daar

interpretasies oor die dinamika van die proses gemaak word, is die onderskeidende psigodinamiese komponent van die intervensie. Die Tavistock Instituut maak veral van hierdie tipe konsultasie gebruik (Miller, 1993).

As voorbeeld van hierdie tipe intervensies verwys Stein (1996) na herorganisasie wat deur die outeur en sy kollegas met 'n senior bestuurspan gedoen is. Met behulp van 'n verskeidenheid tegnieke is 'n visie en 'n metode vir implementering ontwikkel en beplanning vir noodgedwonge afleggings gedoen. Data het daarop gedui dat daar spanning in die senior span is wat die werk blokkeer. Tydens 'n vergadering waarop die probleme met betrekking tot die afleggings bespreek is, het die konsultante 'n interpretasie gemaak wat daarop dui dat die probleme waarskynlik ook verwys na probleme in die span wat nog nie aangespreek is nie. Die interpretasie is aanvaar en 'n stil lid van die span het erkenning gegee aan sy eie vrees vir aflegging en hoe dit sy werk in die span beïnvloed. Verligting is uitgespreek dat hy nou vrylik daaroor kan praat en latere vergaderings het daarop gedui dat hy baie meer in staat was om 'n sterker bydrae te lewer.

In die literatuur is daar ook 'n gepubliseerde voorbeeld van hierdie tipe konsultasie wat in Suid-Afrika gedoen is, gevind. De Jager, Cilliers en Veldsman (2003) verwys na 'n leierskapsontwikkelingsprogram wat vir dertig leiers van 'n finansiële instelling vanuit 'n sisteem-psigodinamiese paradigma aangebied is. Uit die voorstelling van die program blyk dit dat een dag van die program uit gefasiliteerde kleingroepwerk bestaan het wat met kontemporêre leierskapsvraagstukke verband hou, terwyl die daarop-volgende twee dae die vorm van 'n werkskonferensie aangeneem het. Kwalitatiewe evaluasie deur middel van post-intervensie fokusgroepe het op 'n groepbewustheid van psigodinamiese kleingroepgedrag, insig in die kontemporêre leierskapsrol en insig in die opneem van persoonlike outoriteit gedui.

Samevattend is daar dus empiriese bewyse wat daarop dui dat 'n psigodinamiese benadering op verskillende wyses wel suksesvol op werkgroepe in Suid-Afrika toegepas kan word.

3.4 BYDRAE VAN PSIGO-DINAMIESE GROEPINTERVENSIES

Uit hoofstuk 2 van hierdie studie blyk dit dat daar vandag min twyfel bestaan dat organisasiegedrag en die gedrag van werkgroepe in baie opsigte nie rasioneel verklaar kan word nie, en dat intervensies wat op rasionele en selfs humanistiese paradigmas gebaseer is, gevolglik nie voldoende is om probleme aan te spreek of verandering te bewerkstellig nie. In teenstelling met die wetenskaplike bestuursteorieë van die eerste helfte van die twintigste eeu, word daar in organisasieteorieë al meer klem geplaas op die rol van emosies en irrasionele gedrag in die werkplek, en die gebruik van 'n psigodinamiese raamwerk vir die verstaan daarvan (Atkins et al., 1997; Carr, 1999; French & Vince, 1999; Hirschhorn, 1993; Neumann, 1997; Stacey, 2003; Stapley, 1996; Stein, 1996).

Carr (1999) wys daarop dat emosies en emosionaliteit beskou kan word as manifestasies waarvan mens bewus is, maar dat mens hoofsaaklik onbewus is van die dinamika daaragter. Hierdie onbewuste dinamika het onder meer 'n impak op leierskap en organisasiestrategie (Stacey, 2003), kultuur en struktuur (Neumann, 1997), asook roleffektiwiteit, besluitneming, politieke gedrag in die werkplek en groepidentiteit (Atkins, et al., 1997).

Die insig wat vanuit 'n psigodinamiese perspektief verkry word, weerspreek selfs in sommige gevalle tradisionele sienings van organisasiegedrag. Dit blyk onder meer uit die volgende insigte wat deur Stacey (2003) geïdentifiseer is:

- Charismatiese leiers en 'n sterk kultuur van afhanklikheid wat hulle in volgelinge skep kan uiters ongesond wees vir organisasies. Die teenwoordigheid van charismatiese leiers moet dus nie oppervlakkig beskou word as 'n suksesfaktor nie.
- 'n Samehorige bestuurspan kan ook dikwels nie 'n gesonde verskynsel wees nie. Dit kan dui op 'n ongesonde en onproduktiewe refleksie van 'n basiese veronderstellingsgroep wat uiting gee aan die veronderstelling van afhanklikheid

of eenheid.

- Die idee van 'n bestuurspan kan op sigself 'n verdedigingsmeganisme wees. Gekonfronteer deur hoë vlakke van onsekerheid of twyfelagtigheid, kan bestuurders gerieflikheidshalwe in die “moederfiguur” of span terugtrek, en daardeur onsuksesvol wees om met vraagstukke te werk.
- Groepe het nie 'n taak of 'n doel nodig om as 'n hegte groep te funksioneer nie. Tekens van hegte spanne moet dus agterdog eerder as lof ontlok.
- Groepe of spanne is 'n tweesnydende swaard. Mense het dit nodig om hulle identiteit te bevestig en om doeltreffend te funksioneer, maar dit kan mense ook onbevoeg maak.
- Die begeerte vir kohesie mag 'n neurotiese fenomeen wees.
- In plaas daarvan dat planne vir reëls en strukture as 'n rasionele manier van verrigtinge beskou word, kan dit alles verdedigingsmeganismes teen angs wees.
- Een aspek van kultuur is die emosionele atmosfeer, die basiese veronderstelling, wat 'n groep mense skep wanneer hulle in interaksie is.

'n Psigodinamiese perspektief bied ook bepaalde insigte ten opsigte van spaneffektiwiteit. Volgens Guerin (1997, 7) dien die volgende voorbeelde as determinante van spankonflik of probleme:

- gestelde doelwit wat nie die werklike doel is nie;
- kontekstuele dinamika wat in die span ingedra word;
- risiko om by werk of differensiasie betrokke te raak, is te hoog;
- sielkundige grense word nie bestuur nie; en
- onvoldoende taakduidelikheid, leierskap, en rolle vir behouering.

Die outeur wys verder daarop dat die volgende veranderlikes as suksesfaktore dien om bogenoemde probleme aan te spreek:

- duidelike riglyne vir taak, mag, rolle en tyd;
- gedissiplineerde opneem van rolle;

- verantwoordelike gebruik van bronne;
- bereidwilligheid om individue in diens van die taak te differensieer;
- interpretasie van kontekstuele invloede op werkspanervarings.

Psigodinamika bied egter meer as 'n blote raamwerk om organisasiedinamika te verstaan. Dit kan beskou word as 'n teorie, gebaseer op aksienavorsing, vir die implementering van organisasieverandering en ontwikkeling (Amado & Amato, 2001; Diamond, 1993; Hirschhorn & Barnett, 1993; Miller, 1993;1997; Stapley, 1996; Stacey, 2003).

Die spesifieke bydrae wat 'n psigodinamiese benadering tot OO lewer, behels die bewusmaking van daardie onbewuste dinamika wat 'n negatiewe invloed op die funksionering van organisasies uitoefen (Eishold, 1995; Hunt & McCollom, 1994), of die verkryging van “insig” in die psigodinamika of koverte prosesse wat in organisasies aangetref word (Czander,1993), ook beskryf as die verkryging van gereflekteerde kennis, of die ontsluiting van betekenis (Diamond, 1993).

Czander (1993) wys daarop dat die konsultant van die sisteemteorie gebruik maak in die toepassing van psigoanalitiese teorie. Om doeltreffend en effektief as 'n organisasie te funksioneer en om aanpassings- en herstelvermoë te verhoog, moet 'n organisasie sy dinamika in die volgende ses areas verstaan:

- instandhouding en regulering van grense;
- taakontleding;
- gesag en leierskap;
- rol definiëring;
- interorganisasieverhoudinge;
- subsisteemafhankliheid en outonomie.

Hierdie ses areas dien volgens Czander (1993) as rigtingwysers en bied ook 'n raamwerk vir psigodinamiese konsultasie.

Konsultasie vanuit 'n psigodinamiese perspektief het ook 'n ander fokus. Waar konsultasie normaalweg fokus op 'n sigbare probleem met die doel om die probleem reg te stel, word die probleem vanuit 'n psigodinamiese raamwerk as 'n distorsie beskou, dikwels slegs 'n simptoom om die ware probleem te beskerm (Czander, 1993). Die disfunksionaliteit van die subsisteem word dus nie beklemtoon nie, maar die funksionele rol wat dit in die hele sisteem speel word ondersoek. Die funksie van 'n “siek” komponent is dikwels om die hele sisteem gesond te hou deur middel van projeksies op daardie komponent. Die korrigering van 'n disfunksionele komponent kan dikwels die negatiewe gevolg hê dat die disfunksies deur die hele organisasie versprei word.

Vir die doeleindes van hierdie navorsing word die bydrae van 'n psigodinamiese perspektief veral ten opsigte van groepintervensies beklemtoon. In hierdie verband wys Stein (1996) daarop dat 'n psigodinamiese benadering veral relevant is wanneer die werk en die omgewing van die groep aanleiding gee tot angs wat te moeilik is om te hanteer. Hierdie angs kan daarom op 'n onbewuste vlak opereer en aanleiding gee tot verdedigingsresponse in die groep en die organisasie. Volgens Carr (1999) en Stacey (2003) is dit veral tydens organisasieverandering dat psigodinamika 'n groter invloed op die funksionering van organisasies uitoefen as gevolg van die verhoogde angsvlakke wat met die verandering gepaard gaan. Carr (1999) wys verder daarop dat psigodinamika veral op die groepvlak manifesteer omdat die individu vanuit 'n psigodinamiese paradigma as 'n verlengstuk van die groep beskou word. Gevolglik is die gebruik van psigodinamiese groepintervensies veral waardevol om verandering in organisasies te bestuur (Amado & Amato, 2001).

Die bydrae van psigodinamiese groepintervensies is soortgelyk as die bydrae van 'n psigodinamiese perspektief tot OO in die algemeen. Hierdie bydrae is reeds omskryf in die primêre taak van die Tavistock-model. Samevattend bied kennis en begrip van groepdinamika die groeplede verhoogde bewuswording van hulle gevoelens en verdedigingsmeganismes, en bemagtiging om keuses oor hul identiteit en funksies in groepverband te maak. Gevolglik stel dit hulle in ook staat om verandering meer kreatief te bestuur.

Ten slotte kan daar op gewys word dat selfs indien 'n konsultant nie vanuit 'n psigodinamiese perspektief konsulteer nie, die proses en die resultaat van die konsultasie in elk geval deur die dinamika van die organisasie beïnvloed word (Neumann et al., 1997). Hierdie dinamika is relevant vir verskeie verhoudings tydens die konsultasie, byvoorbeeld die konsultant-kliënt verhouding, die groep en departementele verhoudings, en ander institusionele en inter-organisasieverhoudinge.

3.5 HOOFSTUKSAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die bedoeling en bydrae van psigodinamiese groepintervensies in OO vanuit die relevante literatuur bepaal. Eerstens is OO vanuit 'n psigodinamiese perspektief bespreek. Dit het die identifisering en omskrywing van die relevante konsepte en die bespreking van verteenwoordigende psigodinamiese modelle tot OO behels. Tweedens is die konsep groepdinamika vanuit 'n psigodinamiese paradigma gedefinieer, die sleutelkonsepte wat daarmee verband hou bespreek, en 'n model vir die leer van groepdinamika geïdentifiseer en omskryf. Derdens is die praktiese toepassing van psigodinamiese groepintervensies in organisasies bespreek. Die hoofstuk is afgesluit met 'n samevatting van die bydrae van psigodinamiese intervensies in OO. Hiermee is die tweede stap van die literatuuroorsig afgehandel.

HOOFSTUK 4: EMPIRIESE ONDERSOEK

Die volgende hoofstukke bevat die empiriese gedeelte van die navorsing. In hierdie hoofstuk word die ondersoek bespreek in terme van die keuse van gevallestudies, intervensies, meetinstrumente en data-insameling en -ontleding van die navorsing bespreek.

4.1 KEUSE VAN GEVALLESTUDIES

Ten opsigte van die steekproef word daar, tipies van kwalitatiewe navorsing, van 'n prosedure gebruik gemaak wat as teoretiese steekproeftrekking bekend staan (Glaser & Strauss, 1967; Merkens, 2004; Taylor & Bogdan, 1984). Hiervolgens kies die navorser, op die basis van die teoretiese konseptualisering, doelbewus meervoudige gevalle vir bestudering ooreenkomstig die potensiaal van die gevalle om nuwe insig te verkry, of om insig wat reeds verkry is, uit te brei of te verfyn. Die navorser ondersoek of, en tot watter mate bevindings in een geval, relevant is in ander gevalle. Daar word dus van die een geval na die ander geval veralgemeen. Die navorser moet gevolglik poog om 'n maksimum variasie in die keuse van gevalle te verkry (Miles & Huberman, 1994; Taylor & Bogdan, 1984).

In hierdie navorsing word, ooreenkomstig die teoretiese konseptualisering in hoofstuk 3, drie gevalle (gevalle A, B en C) bestudeer. Die gevalle verskil ooreenkomstig die drie wyses waarop psigodinamiese groepintervensies in organisasies toegepas word (vgl. hoofstuk 3.). Die gevalle verskil ook ten opsigte van die verskillende tipes groepintervensies, naamlik kleingroep (geval A), grootgroep (geval B) en intergroep-intervensies (geval C), soos in hoofstuk 2 van hierdie studie gekonseptualiseer. In geval C sluit die intergroep-intervensies ook kleingroep- en grootgroep-intervensies in. 'n Verdere motivering vir die insluiting van geval C, is dat die intervensie doelbewus met opleiding verband hou en gevolgtrekkings wat daaruit gemaak word, kan direk verband hou met die aanbevelings van die navorsing ten opsigte van die toekomstige opleiding van

bedryfsielkundiges.

Verder word daar ook van binne-geval steekproeftrekking (Miles & Huberman, 1994) gebruik gemaak. In geval A is vier respondente gerieflikheidshalwe gekies. Omdat die respondente se kantore op verskillende geografiese plekke geleë was, is daardie respondente gekies wat die maklikste bekombaar was. In geval B is daar een respondent geïdentifiseer wat voor en tydens die intervensie deur ander lede ervaar is as die persoon wat die oorsaak is vir die oneffektiwiteit van die groep. Hierdie steekproef is aangevul met drie ander respondente wat gerieflikheidshalwe gekies is. Omdat die meeste respondente joernaliste was, was dit moeilik om afsprake te bevestig. Gevolglik is drie respondente met wie afsprake bevestig kon word, vir die ondersoek gekies. Ten opsigte van geval C is vier persone op 'n ewekansige manier geïdentifiseer uit al die werksopdragte wat vir assessering ingedien is. Die steekproef bestaan dus uit vier respondente per geval.

In die rapportering van die resultate word daar dikwels deur die respondente na ander deelnemers aan die intervensie verwys. Ter wille van duidelikheid word daar 'n onderskeid getref tussen “deelnemers” aan die onderskeie intervensies aan die een kant, en aan die ander kant, deelnemers met wie daar onderhoude gevoer is, of deelnemers wie se teks ontleed is. Daar word na laasgenoemde deelnemers verwys as “respondente”.

Die gevalle word vervolgens bespreek.

4.1.1 Geval A: Maatskappy A

Hierdie maatskappy is 'n beleggingsmaatskappy wat as 'n familiebesigheid (man en vrou) ontstaan het. Na ongeveer vyf jaar het 'n derde vennoot aangesluit, en ongeveer twee jaar later (ongeveer sewe maande voor die intervensie) nog drie vennote. Hierdie ses vennote vorm saam die direksie van die maatskappy. Die maatskappy bestaan verder uit vyf bemarkers en 18 sogenaamde “binne personeel” . Laasgenoemde beklee die poste van persoonlike assistente, ontvangsdames, sekretaresses en bodes. Die ses direksielede was die teikengroep van die intervensie. Ten opsigte van geslag was vyf lede manlik en

een vroulik, en ten opsigte van ras was al ses lede wit.

Die binnesteekproef het uit vier wit mans bestaan.

4.1.2 Geval B: Maatskappy B

Hierdie maatskappy is 'n koerantgroep wat verantwoordelik is vir die produksie en verspreiding van sewe koerante. Die maatskappy bestaan uit vier afdelings, naamlik Redaksie, Produksie, Bemarking en Administrasie. Daar is 70 werknemers met 'n bestuur wat bestaan uit die Hoofbestuuder, Assistent-Hoofbestuurder (ook in die rol van Personeelbestuurder), Redakteur, Nuusredakteur (ook in die rol van Assistent- Redakteur), Produksiebestuurder, Bemarkingsbestuurder en die Administrasie-bestuurder.

Die redaksiespan was die teikengroep van die intervensie. Die Redaksie is onderverdeel in twee sub-kantore met 'n Assistent-redakteur aan die hoof van elke kantoor (waarvan die een ook die rol van die Nuusredakteur beklee). Gesamentlik bestaan die Redaksie uit 17 lede. Ten opsigte van ras en geslag was daar twaalf wit vrouens, drie wit mans en twee swart mans.

Die binnesteekproef het uit vier wit vrouens bestaan.

4.1.3 Geval C: Maatskappy C

Hierdie maatskappy is 'n groot versekeringsmaatskappy met streekkantore reg oor Suid-Afrika. Die teikengroep was ontwikkelingsbeamptes van verskillende spanne uit die verskillende landstreke wat vir 'n program in groepproseskonsultasie by UNISA geregistreer was . Die taak van hierdie spanne is om finansiële konsultasiediens in die verskillende streke te lewer. Die spesialisvelde waaruit die spanne bestaan het was verkope-ontwikkeling en akkreditasie, makelaarafdeling en rekenaaropleiding. Een-en-twintig konsultante het die opleiding deurloop. Ten opsigte van ras en geslag was daar 11 wit mans, agt wit vrouens, een swart vrou en een swart man.

Die binnesteekproef het uit een swart man, een wit man en twee wit vrouens bestaan.

4.2 INTERVENSIES

Bryman (1989) wys daarop dat die konteks in kwalitatiewe gevallestudies sterk beklemtoon word. 'n Goeie agtergrond van die organisasie wat bestudeer word, moet aan die leser van die navorsing gebied word. Dit dien as 'n verwysingsraamwerk vir die interpretasie van die gebeure deur die navorser en vir die leser. Om die gevalle in hierdie navorsing binne konteks te plaas, word die agtergrond van die intervensies so volledig moontlik beskryf. Daarna word die intervensies beskryf en die sisteem-psigodinamika wat waarskynlik die funksionering van die groep beïnvloed het.

4.2.1 Geval A

Ooreenkomstig hoofstuk 3 van hierdie studie, is hierdie intervensie 'n voorbeeld van die gebruik van 'n psigodinamiese groepintervensie wat saam met 'n ander intervensie, in hierdie geval 'n strategiese beplanningsessie, gedoen is. In terme van die kategorieë intervensies soos in hoofstuk 2 geïdentifiseer en gekonseptualiseer, kan hierdie as 'n kleingroep-intervensie beskou word.

4.2.1.1 Agtergrond

Die konsultant is deur die voorsitter van die direksie genader om, voordat hulle met strategiese beplanning begin, hulle te help om “eers die lug te suiwer”. Tydens kontraktering het hy agtergrondinligting oor die direkteure verskaf.

Die stigterslede van die maatskappy (egpaar) het voorheen vir 'n groot makelaarsfirma gewerk en met die toetrede van die derde vennoot het al drie gelyke aandele in die maatskappy gehad. Die klimaat op hierdie stadium was positief. Van die drie nuwe lede wat later aangesluit het, was twee voormalige weermaglede ('n generaal en 'n majoor), en die derde lid was voorheen 'n predikant en later voorsitter van die direksie van 'n groot

beleggingsmaatskappy. Met die toetrede van die laaste drie lede het die direksie besluit om strategiese beplanning te doen. As gevolg van die voorsitter se persepsie van gebrekkige kommunikasie en persoonlikheidsverskille tussen direksielede is besluit om die beplanningsessie met 'n sessie te kombineer waartydens die probleme "op die tafel geplaas" kan word.

4.2.1.2 Intervensie

Die intervensie het op 'n Saterdagoggend plaasgevind, gevolg deur 'n strategiese beplanningsessie in die middag. Die konsultant is nie vir die strategiese beplanning gekontrakteer nie. Die program in die oggend het uit drie een-en-'n-half-uur sessies bestaan, waarvan die eerste twee gebruik is vir ervaringsleer, en die derde sessie vir refleksie en toepassing.

Die doel van die intervensie is soos volg geformuleer: "Bewusmaking van die dinamika wat die samewerking van die direksie as 'n span negatief beïnvloed." Die psigodinamiese benadering is verduidelik, die rolle van die konsultant en die spanlede is uitgeklaar, en die grense van die taak, plek en tyd is bespreek. Die konstruk van die "groep as geheel" (vgl. hfst. 3.2.2.1) en die invloed van onbewuste dinamika op groepfunksionering is verduidelik, en die taak van die deelnemers om die dinamika van die groep te bestudeer soos dit in die hier-en-en-die-nou van die werkswinkel ontvou, is uitgeklaar. Daar is ook gewys op die verskil tussen die taak tydens die ervaringsleersessies en die sessie waartydens die leer geprosesseer word (vgl. hfst. 3.2.3.2).

4.2.1.3 Psigodinamika van die groep

Die psigodinamika waarmee daar tydens die intervensie gewerk is, hou verband met probleme wat die span met die vorming van hul identiteit ondervind het. Die grense om die nuwe span direksielede was nog nie gevorm nie. Familiedinamika het die taak om 'n nuwe direksie te vorm negatief beïnvloed. Die "familie" wat uit 'n "ma" en "pa" en later 'n "seun" bestaan het, het 'n hegte span gevorm met rolle wat duidelik uitgeklaar was. Die nuwe

toevoeging het veroorsaak dat die grense van die familie bedreig was. In plaas daarvan dat toetrede onderhandel was om 'n nuwe identiteit te vorm, het dit op 'n geveg uitgeloop tussen die gevestigde familie en die drie nuwe direkteure.

'n Ander tema waarmee daar gewerk is, is dat daar sprake was van twee families wat onder een dak moes woon. In die lig hiervan is die tweede familie beskou as 'n duplisering van die eerste, in die sin dat die ex-predikant die ma verteenwoordig, die ex-generaal die pa (hy is die oudste persoon en daar is deurgaans na hom as die oom verwys). Die ex-majoor is beskou as die stief-seun (laasgenoemde en die ex-predikant het 'n vorige werksverhouding gehad en hy het ook 'n aandeel aan sy aanstelling in die huidige maatskappy gehad.)

Die geveg is egter nie deur almal gevoer nie maar het hoofsaaklik tussen die ex-majoor en die ma (stigterslid) uitgespeel. Hy het gemeld dat hy baie hard werk maar nie erkenning kry nie. Hy vind dit moeilik om “in te kom”. Hy het ook baie aggressief tydens die werkswinkel voorgekom en was voortdurend met die stigterslid (vrou) in konflik. Die interpretasie was dat die ex-majoor deur middel van projektiewe identifikasie met die aggressie van die nuwelinge geïdentifiseer het om namens hulle 'n verdeling tussen die egpaar te veroorsaak. Bewys hiervoor was dat die ex-generaal gemeld het hy niks van konflik hou nie, en die ex-predikant dat hy nie nodig het om “ander te gebruik om ‘in te kom’ nie want hy self “lyk goed genoeg”. Die ex-majoor het ook telkens vir die ex-generaal gesê om sy verantwoordelikheid te vat. 'n Interpretasie was dat majore gewoonlik in gevegte betrokke is terwyl generaals gewoonlik die beplanning doen waar dit meer veilig is. Die vrou (stigterslid) het ook gemeld dat die majoor gedurig oor haar drumpel trap, haar grense oortree, en dat dit ook haar huwelik bedreig. Haar man is 'n “pleaser” genoem wat nie konflik wil hê nie, terwyl van die ander persoon gesê is dat hy altyd op sy rug ry.

Tydens die laaste sessie het die ex-predikant gemeld dat hy besef dat hulle almal deel het aan die konflik en dat hulle die ex-majoor “scapegoat’, maar dat laasgenoemde se persoonlikheid ook 'n rol speel. Hy het ook gemeld dat hy nie weet of hy aan die hoë verwagtings wat hulle van hom het, sal kan voldoen nie. Die ex-generaal het gesê hy hoop

nie sy rang wat hy in die weermag beklee het speel nog 'n rol nie; hy sal daaroor gaan nadink. Die een stigterslid (vrou) het gemeld dat sy dit dalk eerder moet oorweeg om te bedank, terwyl haar man gesê het hy besef dat hy konflik vermy.

4.2.2 Geval B

Ooreenkomstig hoofstuk 3 van hierdie studie, is hierdie intervensie 'n voorbeeld van die gebruik van 'n psigodinamiese groepintervensie om blokkasies in 'n groep op te los. In terme van die kategorieë intervensies soos in hoofstuk 2 van hierdie navorsing geïdentifiseer en gekonseptualiseer, kan hierdie as 'n grootgroep-intervensie beskou word. Ten opsigte van die OO-proses is daar in geval B grootliks gebruik gemaak van die tradisionele OO-proses wat op aksienavorsing gebaseer is (French & Bell, 1999 -vgl. ook hfst. 1).

4.2.2.1 Agtergrond

Die konsultant is op 11 Oktober 2001 deur die Assistenthoofbestuurder genader om die maatskappy behulpsaam te wees met 'n ondersoek ten opsigte van ongelukkigheid van personeel met die bestuur van die Redaksie deur die Redakteur. Agtergrondinligting wat op 15 Oktober deur die Hoofbestuurder en die Assistenthoofbestuurder aan die konsultant gegee is, word vervolgens opgesom.

Die Redakteur is in Januarie 2001 in haar pos aangestel. Met haar aanstelling is aan haar gemeld dat die Redaksie goed funksioneer, die personeel bekwaam is, en die belangrikheid van die effektiewe funksionering van Redaksie is onder haar aandag gebring. Sy is ook versoek om fermer dissipline te handhaaf omdat dit, moontlik as gevolg van vorige bestuurstyle, nodig geraak het. Haar proeftydperk van drie maande is deurloop en haar permanente aanstelling is bekragtig. In Meimaand het sy Topbestuur versoek om ondersoek in te stel na die gesindheid van die personeel in Redaksie.

Die Assistenthoofbestuurder het onderhoude met elke beskikbare personeellid gevoer om

die ware toedrag van sake te bepaal. Daar is tot die gevolgtrekking gekom dat die Redakteur self die oorsaak van die probleem is. 'n Terugvoergesprek is op 1 Junie 2001 met haar gevoer.

Daar is ooreengekom dat opvolggesprekke oor ongeveer twee maande weer gevoer sal word om te bepaal of enige verbetering ingetree het. Op die Redakteur se versoek moes 'n onpartydige persoon van buite die maatskappy by die gesprekke betrokke wees. Die versoek is toegestaan. Dit het aanleiding gegee tot die konsultant se betrokkenheid by die ondersoek.

Ten opsigte van die pos self is vermeld dat 'n organisasiestruktuur die vorige jaar opgestel is. Sedert 1995 is dit die derde bekleër van die pos. Na 'n vorige Redakteur se bedanking in Maart 2000 (onder minder gunstige omstandighede), het die Nuusredakteur in die pos waargeneem met 'n verwagting om in die pos aangestel te word, wat nie gerealiseer het nie. Alhoewel sy as baie bekwaam beskou is, het sy nie die pos gekry nie, moontlik omdat sy nog onervare en jonk was. Die Redaksie is volgens topbestuur goed bestuur en goeie interpersoonlike verhoudinge is gehandhaaf. Die volgende Redakteur het die pos vir 'n tydperk van slegs ses maande beklee. Die Assistent -redakteur het weer vir 'n tydperk van twee maande in die pos waargeneem maar het nie belang gestel om weer vir die pos aansoek te doen nie. Die huidige Redakteur beklee die pos sedert Januarie 2001.

Daar is met die konsultant ooreengekom om, na aanleiding van die ooreenkoms met die Redakteur, onderhoude met die personeel te voer om te bepaal of 'n verbetering ingetree het. Die konsultant sou die onderhoude in die teenwoordigheid van die Assistenthoofbestuurder met elke personeellid voer. Daar is van ongestruktureerde onderhoudvoering vanuit die humanistiese paradigma gebruik gemaak. Omdat dit geblyk het dat dit moeilik is om tussen vorige ervarings van personeellede en huidige ervarings te onderskei, is die volgende geslote vraag ook gevra: “Is daar enige verbeterings, is daar geen verskil nie, of het toestande versleg na die vorige onderhoud?”

Die eerste onderhoud is met die Redakteur gevoer om haar ervaring te bepaal. Daarna is

onderhoude met 13 ander personeellede wat beskikbaar was gevoer. Die inligting is ooreenkomstig temas saamgevat en geïnterpreteer, en aanbevelings vir toekomstige moontlike optrede is gemaak. Die inhoud van die verslag is aan die Hoofbestuurder en Assistenthoofbestuurder beskikbaar gestel waarna dit met die Redakteur bespreek is.

In die onderhoud wat met die Redakteur gevoer is, het sy gemeld dat sy lekker werk maar dat sy nie ondersteuning van bestuur kry nie. Sy het verder gesê sy het hulp van die bestuur gevra, maar nou word sy as die skuldige hanteer. Bestuur wil nie die negatiewe hoor nie. Sy voel sy word soos 'n stout kind behandel. Sy dink daar bestaan professionele jaloesie. Dit is soos 'n sprokie - Sy is die “bad cop” en die Assistent-redakteur is die “good cop”. Sy het by Sanlam bestuursopleiding deurloop en dink sy moes die “bestuurspel” meer gespeel het. Hierdie gesprekvoering is volgens haar 'n futiele oefening. Sy meld dat sy bekommerd is oor haar personeel; oor die uitwerking wat die gesprekvoering op hulle gaan hê.

Die inligting wat uit die onderhoude met die ander personeellede verkry is, is tematies ontleed. Hierdie inligting is saam met bogenoemde inligting in die verslag aan bestuur vervat. Die volgende temas is uit die ander onderhoude geïdentifiseer.

- Swak interpersoonlike verhoudinge

Van die personeellede het ervaar dat ander voorkeurbehandeling kry terwyl van die ander personeel die teendeel uitgelig het. Dit het onder meer geblyk uit stellings soos: “daar word op my gepik”, “ sy stel nie 'n voorbeeld nie”, “sy maak foute, dan blameer sy ander”, “witbroodjie-agtigheid”, “sy het dubbele standaarde”, “gebrek aan konsekwentheid”, en “sy is verskriklik regverdig”.

- Kommunikasieprobleme

Die meerderheid het kommunikasieprobleme met die redakteur ondervind wat verband gehou het met formele sowel as informele kommunikasie. Van die personeel het gemeld dat hulle haar doelbewus vermy. Stellings is gemaak soos: “ek kry nie al die inligting wat nodig is nie - dan kom my werk in gedrang”, “sy is baie vaag”, “ek kan nie met haar praat nie”, “ek vermy konflik met haar”, “ek het my afgeskakel van haar”, en “ek het geleer om

haar nie persoonlik te vat nie".

- Gebrek aan respek en erkenning

Daar was by die meerderheid personeel 'n ervaring dat hulle nie as mense gerespekteer word nie, of dat hulle nie erkenning kry vir hul insette nie. Dit het veral geblyk uit stellings soos "ek word nie as mens erken nie", "ek word net op my foute gewys", "as ek goed doen, dan vat sy die krediet", "ek word verneder", "sy is sarkasties", "sy sê nie dankie of asseblief nie", "mense voel seergemaak", en "dit laat my hopeloos voel".

- Gebrek aan wedersydse vertroue

Dit het geblyk dat wedersydse vertroue baie laag was. Die persepsie het ook by sekere personeellede bestaan dat dit aanleiding gee tot onderlinge wantroue tussen personeellede. Dit het geblyk uit stellings soos "ek is bang vir haar", "dit voel of al die joernaliste 'n misdaad gepleeg het", "daar is geen vertrouensverhouding nie", "sy is nie 'n oop mens nie", "sy sal dinge teen jou gebruik", "sy is half paranoïes", "dit is ek teen julle", "sy is slu", "ek is nie opgewasse teen haar nie", "nie vertroue in haar nie", "ek het nie die vrymoedigheid om met haar te praat nie", "sy is ons vyand" en "mens weet nie wat om te verwag nie".

- Deeglike administrasie

Hierdie tema het slegs by enkele personeellid na vore gekom. Volgens hierdie personeellede is administrasie baie deeglik gedoen. Woorde soos "haar administrasie is uitstekend" en "redaksie funksioneer beter as ooit" is byvoorbeeld gebruik.

- Outokratiese bestuurstyl

Dit het geblyk dat 'n baie sterk outokratiese bestuurstyl gehandhaaf word wat deur enkele personeellede as positief, maar deur die meeste personeellede as negatief en rigied ervaar is. Daar is byvoorbeeld gemeld dat die redakteur sou gesê het dat sy die kantoor met 'n ysterhand sou regruk. Woorde en terme soos "polisieman", "kras", "net sy is reg", "diktator" en "valkoog" is ook gebruik om die styl te beskryf. Positief is gemeld dat dissipline goed is en dinge bietjie vasgevat word.

- Negatiewe werksklimaat

Die werksklimaat is oor die algemeen as negatief ervaar en in woorde soos “depressing” en “morbied” beskryf. Daar was ook personeellede wat gemeld het dat hulle op hul eie werk en nie soseer daardeur geraak word nie. Alhoewel daar oorwegend skeptisisme was oor die verbetering van die klimaat, veral ten opsigte van die toekoms, het dit uit vyf onderhoude geblyk dat daar wel verbetering was sedert die vorige gesprekvoering. Hierdie verbetering was egter dikwels gekwalifiseer. Dit het onder meer geblyk uit stellings soos “sy is vriendeliker, sit meer effort in, maar ek weet nie vir hoe lank nie”, “dis elke keer beter, die laaste 2 - 3 weke opvallend beter”, “lyk of sy probeer, maar dis aangeplak”, “beter na die vorige gesprek” en “sy probeer hard”.

- Dreigemente van diensverlating

Vier van die personeellede het gedreig om te bedank, een sou met kraamverlof gaan, een het grappenderwys gemeld dat sy wens sy word swanger, en een lid het van werkplek na die Technikon verskuif. Laasgenoemde drie persone het nie die Redakteur as rede vir hulle besluite aangevoer nie.

Samevattend het dit uit die resultate geblyk dat daar wel in 'n geringe mate 'n verbetering in die Redakteur se gedrag deur haar kollegas ervaar is. Haar optrede is egter steeds deur verskeie personeellede as nie na wense beskryf nie en selfs met skeptisisme bejeën. Dit was selfs die geval ten opsigte van die enkele personeellede wat 'n verbetering aangedui het. Daar is tot die gevolgtrekking gekom dat die groot mate van onderlinge wantroue wat daar geheers het, en moontlik vir 'n geruime tyd in stand gehou is, toekomstige sinvolle werksverhoudings in 'n groot mate sou bemoeilik. Dit het geblyk dat, selfs indien die Redakteur se gedrag noemenswaardig sou verander, die persepsies rondom haar moeilik reggestel sou word. Dit het veral gegeld vir personeellede wat 'n baie negatiewe ervaring met haar gehad het.

4.2.2.2 Intervensie

Op grond van die verslag het bestuur dit baie sterk oorweeg om die Redakteur te ontslaan.

Die konsultant het egter die volgende oorwegings voorgelê om ontslag te voorkom. Op individuele vlak kon die persoon moontlik baat vind by sensitiwiteitsopleiding. Interpersoonlike- en kommunikasievaardighede kon daardeur aangeleer word. Dit kon veral help as sy insig toon in die invloed wat haar gedrag op ander mense uitoefen.

Indien die probleem egter slegs op individuele vlak aangespreek word, of selfs indien die persoon die pos sou verlaat, sou net 'n deel van die probleem opgelos word, en sou die patroon hom moontlik herhaal. Alhoewel dit uit die onderhoude geblyk het dat die persoon 'n sterk valensie het om negatiewe projeksies te ontvang en te internaliseer, is daar dus voorgestel dat die probleem op sisteemvlak aangespreek word.

Om die probleem op sisteemvlak aan te spreek, is dit belangrik geag dat die hele sisteem betrek word. Die doel was om deur middel van ervaringsleer aan groeplede die geleentheid te bied om van hul eie sisteem-psigodinamika te leer. Deur die intervensie kon hulle die geleentheid gebied word om hul eie projeksies te eien asook om bewus te word van die rol wat hulle dikwels onbewustelik vir ander groeplede vervul. Met hierdie insig sou hulle doelbewus kon besluit of hulle hierdie rolle in stand wil hou of wil verander. Gevolglik is 'n spanbousessie voorgestel en gekontrakteer waartydens bogenoemde dinamika aangespreek sou word. Tydens kontraktering het die Hoofbestuurder en die Assistenthoofbestuurder redelik skepties voorgekom, en dit het geblyk dat hulle die intervensie beskou het as bewys dat hulle alles in hul vermoë gedoen het om die Redakteur te akkommodeer om ontslag te regverdig.

Die intervensie het oor twee dae (Vrydag en Saterdag) gestrek. Die program het uit agt een-en-'n-halfuur sessies bestaan. Ses sessies is gebruik vir ervaringsleer, terwyl drie sessies (die laaste sessie van beide dae) gebruik is vir prosessering en toepassing.

4.2.2.3 Psigodinamika van die groep

Die inligting wat uit die onderhoude verkry is, is tydens die spanbousessies bevestig. Daar was sterk aanduidings dat die probleem in 'n groot mate aan sisteem-psigodinamika

toegeskryf kan word. Ter stawing kan onder meer gemeld word dat dit die derde persoon is wat die pos in 'n kort tyd beklee het, en dat beide die vorige Redakteurs nie onder gunstige omstandighede bedank het nie. Tydens die waarneming van die Assistent-redakteur in die pos het sy bewys dat sy die werk kan doen en het sy waarskynlik 'n gedugte span om haar gebou wat haar sou ondersteun. Bewyse hiervoor is dat verskeie personeellede gemeld het dat hulle haar vertrou en dat hulle meer vrymoedigheid het om met probleme na haar te gaan as na die redakteur. Hierdie faktore, tesame met die verwagting dat die huidige bekleër meer dissipline moet handhaaf, het dit waarskynlik vir laasgenoemde nog moeiliker gemaak om die pos na behore te beklee. Die Assistent-redakteur het gemeld dat sy “haar stert in 'n krul gepluk het” oor sy aanvanklik nie die pos gekry het nie. Die Redakteur was dus van meet af blootgestel aan mislukking en deur haar ontoepaslike optrede teenoor die personeellede van wie sy afhanklik is, het sy onbewustelik in die slaggat getrap wat, weer eens waarskynlik onbewustelik, vir haar gestel is.

Dit het ook geblyk dat daar baie angs in die sisteem was, onder meer as gevolg van onsekerheid van permanente aanstellings van personeellede wie se proefaanstellings nog nie bekragtig was nie, vrese vir moontlike afdankings, asook die aard van die werk waar die stiptelike nakoming van sperdatums van wesentlike belang is. Die gebruik van oopplan kantoorruimtes het ook 'n negatiewe effek op die behouering van angs in die departement gehad.

Daar was ook sprake van familiedinamika wat 'n belangrike rol gespeel het. Die angs wat ervaar is, tot waarskynlik tot gevolg gehad dat die sisteem na sy kinderdae regresseer het en familiedinamika in huidige gesagsverhoudings uitgespeel het. Voorbeelde hiervan is gevind in die simboliek wat deur die Assistent-redakteur gebruik is in verwysing na haar vader as 'n patriarg en die moeder wat oorkompenseer, asook die verwysing deur die jongste persoon na haarself as die “baby”, wat ook deur haarself beskou word as fisies die kleinste, met die bedoeling dat sy ervaar dat sy soos 'n baba hanteer word. Tydens die spanbousessie het sy ook by geleentheid suigstokkies geëet terwyl sy op die vloer gesit het. Verder is voorbeelde ook gevind van rebelse en soet kinders, en jaloesie oor

verhoudings met die gesagsfiguur (“Wie is die witbroodjie”?)

Verdeling (“splitting”) en projektiewe identifikasie is waarskynlik gebruik as verdedigingsmeganismes om angs te hanteer. Die tema waarmee gewerk is, is dat die verdeling tussen goed en sleg deur die Redakteur (as gevolg van haar valensie) in die rol van die slegte vaderfiguur, en die Assistent-redakteur (as gevolg van haar valensie), in die rol van die goeie moeder in die fantasiewêreld van die sisteem geplaas is. Die vader is net sleg en niks goed kan van hom verwag word nie, terwyl die moeder net goed is en niks slegs van haar verwag word nie. In die fantasiewêreld van die groep kan albei nie oor goeie sowel as slegte eienskappe beskik nie. Bewyse hiervoor is gevind in die verwysing van albei persone tydens die onderhoud na die “good cop” en die “bad cop”, en die Redakteur se woorde aan die assistent soos deur die assistent gemeld “Fight jy, ek wil nie nog slegter lyk nie” en die assistent se verduideliking oor hoe moeilik dit vir haar is om die mense aan te spreek, en dat, indien sy dit doen, dit konflik tussen haar en haar kollegas veroorsaak. Die negatiewe ervaring van die personeel met die Redakteur teenoor die lofprysings oor die Assistent-redakteur wat deurgaans in die onderhoude na vore gekom het, dien as verdere bewys vir hierdie dinamika.

Groepgrense het waarskynlik ook 'n belangrike invloed op die funksionering van die span uitgeoefen. Die tema waarmee daar gewerk is, is dat die hegte identiteit van die span deur die aanstelling van die Redakteur bedreig is. Sy het haarself in 'n posisie bevind waarin daar van haar verwag is om strenger dissipline te handhaaf, terwyl sy gepoog het om deel van die span te word. Tydens die spanbousessies het sy verskeie kere daarop gewys hoe moeilik dit vir haar is om aanvaar te word, asook dat bestuur moeilike eise aan haar stel. Sy het ook tydens die sessie by geleentheid tussen die ander lede op die vloer gaan sit.

Bedankings en dreigemente om te bedank, sowel as die kraamverlof en die spot daarmee, is ook vanuit 'n sisteemdinamiese perspektief geïnterpreteer. Die dinamika wat waarskynlik hier ter sprake was, is 'n veg-vlug reaksie wat uit bogenoemde gedrag afgelei kon word. Die groep het telkens gepoog om 'n persoon in 'n onbewuste leierskapsrol te plaas om namens die lede te “vlug”.

Tydens die intervensie het dit duidelik geword het dat die rolle van die Hoofbestuurder en Assistenthoofbestuurder ook 'n belangrike invloed op die dinamika van die departement uitgeoefen het. Hierdie dinamika is egter nie aangespreek nie.

4.2.3 Geval C

Ooreenkomstig hoofstuk 3.1.1 van die studie, is hierdie intervensie gevolglik 'n voorbeeld van 'n psigodinamiese groepintervensie waar die Tavistock-model inhuis as 'n werkskonferensie aangebied is. Grootgroepwerk sowel as kleingroepwerk is ook ingesluit om sodoende die model volledig as 'n opleidingsgeleentheid aan te bied.

In terme van die kategorieë intervensies soos in hoofstuk 2 van die studie geïdentifiseer en gekonseptualiseer is, word al drie vlakke, naamlik kleingroep, grootgroep en intergroep aangespreek. In teenstelling met gevalle A en B, sluit hierdie intervensie dus intergroepsessies in.

4.2.3.1 Agtergrond

Die intervensie het deel gevorm van 'n program in groepproseskonsultasie wat vir die maatskappy aangebied is. Die program het uit 'n literatuurstudie, ervaringsleer en skriftelike assessering bestaan. Die ervaringsleer het twee drie-dae-werkswinkels behels. Die een werkswinkel was in fasiliteringsvaardighede en die tweede werkswinkel in konsultasie. Laasgenoemde werkswinkel is in die vorm van 'n werkskonferensie aangebied. Die leerders moes na afloop van beide werkswinkels 'n skriftelike werkopdrag inhandig.

4.2.3.2 Intervensie

Die primêre taak van die werkskonferensie was om geleenthede vir deelnemers te bied om die gedrag van die groepe waaraan hulle behoort soos wat dit in die hier-en-die-nou ontvou te bestudeer. Dit is daarop gewys dat die taak opvoedkundig van aard is en dat elke deelnemer sy eie gesag moet gebruik om te dit wat geldig is te aanvaar en dit wat ongeldig

is te verwerp. Lede kan deur middel van hierdie proses die wyse waarop hulle in verskillende sisteme in sy werkslewe optree, heroorweeg.

Die volgende doelwitte is vir die werkskonferensie gestel:

- Om geleentheid te bied om van menslike verhoudinge, groepprossese en groepdinamika te leer.
- Om geleentheid te bied om van hierdie gedrag in die self en in ander bewus te word.
- Om geleentheid te bied om persoonlike verandering in hierdie leerproses te bestuur.

Die werkskonferensie is oor 'n tydperk van drie dae aangebied en het bestaan uit 'n openingsessie en 'n afsluitingsessie, vier grootgroepsessies, drie kleingroepsessies, vier intergroepsessies waarvan twee 'n openingsessie en 'n afsluitingsessie, en twee sessies vir prosessering en toepasssing. Een sessie is aan 'n interaktiewe lesing afgestaan.

Tydens die openingsessie is die taak en doelwitte van die werkskonferensie bekend gemaak, die onderskeie rolle van die personeel en die deelnemers uitgeklaar, en die aannames waarop die werkskonferensie gebaseer is, bespreek. Die program vir die drie dae is ook uiteengesit.

Die promotor van hierdie navorser was die direkteur van die werkskonferensie wat ook as konsultant opgetree het, terwyl die navorser een van twee ander konsultante was.

4.2.3.3 Psigodinamika van die groep

Omdat geval C 'n opleidingsgeleentheid was wat deur werknemers deurloop is wat nie lede van 'n enkele spesifieke span was nie, word die psigodinamika nie vir geval C bespreek nie.

4.3 METING

Kwalitatiewe metingsmetodes wat algemeen in organisasies gebruik word, sluit onder meer deelnemer-observasie, onderhoudvoering, ontleding van dokumente en fokusgroepe in (Bryman, 1989; Locke & Golden-Biddle, 2002).

Vanuit 'n kwalitatiewe benadering word die persoon van die navorser in hierdie navorsing as die primêre meetinstrument beskou. Verder is daar van kwalitatiewe onderhoudvoering gebruik gemaak. Hierdie instrumente word vervolgens bespreek.

4.3.1 Self as instrument

Vir die doeleindes van hierdie navorsing word die “self” of die persoon van die navorsingspraktisyn beskou as die primêre meetinstrument. In hierdie verband definieer McCormick en White (2000) die “self” as die emosionele, perseptuele en kognitiewe prosesse van 'n persoon, en “die gebruik van die self as instrument” as die bewuswording van, en die gebruik van daardie emosionele, perseptuele en kognitiewe prosesse.

Uit bogenoemde kan afgelei word dat die navorsingspraktisyn 'n doelbewuste keuse moet uitoefen (Miller, 1999) om sielkundig in sy rol teenwoordig te wees (Cardona, 2003; Miller, 1999). Sielkundige teenwoordigheid verwys na “the experiential state accompanying the behaviour of personally engaged role performance” (Khan, 1992, 331) en sluit twee belangrike komponente in, naamlik die vermoë om te luister en om ten volle in voeling met die emosionele lewe van die respondent te wees (vgl. Cardona, 2003).

Khan (1992) het die volgende drie sielkundige voorvereistes vir sielkundige teenwoordigheid geïdentifiseer:

(1) beskikbaarheid, wat beteken dat die persoon se aandag nie deur versteurings in sy persoonlike wêreld afgetrek word wat kan verhoed dat hy ten volle aandag aan sy taak gee nie;

(2) sinvolheid van die taak self;

(3) voldoende sielkundige veiligheid om die self diensbaar te maak sonder vrese vir negatiewe gevolge.

Die persoon as meetinstrument in hierdie navorsing kan beskryf word as 'n ses-en-veertigjarige, wit Afrikaner man, getroud met twee kinders wat onderskeidelik twee en vier jaar oud is. Die persoon was ook 'n voormalige predikant, is huidiglik geregistreer as sielkundige en het intensiewe opleiding in die Tavistock-benadering soos gekonseptualiseer in hoofstuk 3.2.5.2 van hierdie studie. Die persoon doseer organisasiesielkunde, OO en indiensverhoudinge.

Met die gebruik van die self as instrument word erkenning gegee aan die rol wat die navorser in die navorsingsproses speel, en sy invloed op die insameling van die data. Die proses word dus as 'n interaktiewe proses beskou waar die data, deur beide navorser en persone wat nagevors word, geïnterpreteer en bemiddel word (Hunt, 1989).

Vanuit 'n psigodinamiese perspektief word ook verder erkenning gegee aan die komplekse, onbewuste aard van die interaksie tussen navorser en persone wat nagevors word (Hunt, 1989; Sher, 2002). Hunt (1989) wys byvoorbeeld daarop dat die keuse van gevalle, die ervaring tydens die aanvanklike fases van die navorsing, en die rol wat die navorser aanneem, deur onbewuste motiewe van die navorser beïnvloed word. Die oordrag wat tydens die ontmoeting gemobiliseer word, het implikasies vir die vrae wat die navorser vra, die antwoorde wat gehoor word, en die teks wat ontleed word. Wat volgens Hunt (1989) veral van belang is, is dat die navorser se vermoë om, met die bronne wat data voorsien, empatiese verhoudings te ontwikkel, deur oordrag beïnvloed word. So ontwikkel daar ook oordrag van die persone wat nagevors word na die navorser, wat weer 'n effek het op die inligting wat hulle bied en op hulle verhoudings met die navorser. Volgens Sher (2002) is teenoordrag die meganisme waardeur daar geluister word na die onbewuste betekenis van kommunikasie. Teenoordrag kan dus gebruik word om inligting te bekom wat andersins ontoeganklik sou gewees het.

Ten opsigte van geval A het die vorige beroep van die navorser waarskynlik veral 'n rol gespeel omdat 'n respondent wat die intervensie geïnisieer het, ook 'n voormalige predikant was. Beide navorser en respondent was aanvanklik onbewus daarvan. Die respondent het moontlik ook onbewustelik 'n belangrike rol in die interaksie gespeel deur die groep by die navorser te verteenwoordig (vgl. hfst. 3.2.3.2). Inligting oor ander deelnemers aan die intervensie is gevolglik ook deur die respondent voorsien.

Ten opsigte van geval B het dosering van indiensverhoudinge 'n belangrike rol gespeel omdat dit die rede was waarom die navorser as konsultant gekontrakteer was. Op onbewustelike vlak het veral geslag waarskynlik 'n belangrike rol gespeel. Die respondente was almal vrouens, terwyl hul topbestuur twee mans was wat die aanvanklike ondersoek geloods het. Dit kon die vertrouensverhouding beïnvloed het. Bewyse van oordrag en teenoordrag is byvoorbeeld gevind in die woorde van een respondent wat gemeld het dat die navorser met sy snor haar aan haar pa herinner wat 'n offisier in die weermag was.

Ten opsigte van geval C het die evalueringsituasie tussen student en dosent waarskynlik 'n rol gespeel, alhoewel die navorser nie in die rol van dosent by die intervensie of by die assessering van die werkopdragte betrokke was nie.

In al drie gevalle hou die navorser se sensitiwiteit vir die manifestering van sisteem-psigodinamiese temas waarskynlik ook verband met die ontwikkelingsfases van die navorser se kinders (onderskeidelik twee en vier jaar oud), sowel as sy ontwikkeling wat veral gestimuleer word deur die bywoon van werkskonferensies soos gekonseptualiseer in hoofstuk 3.2.5.2 van hierdie studie.

Alhoewel daar ook verskeie ander aspekte was wat die interaksie beïnvloed het waarvan die navorser nie bewus is nie, het die navorser gepoog om bewus te wees van sy emosionele reaksies teenoor die respondente en die betrokke organisasies tydens onderhoudvoering. Hy het ook gepoog om daardie data te gebruik as 'n ekstra inligtingsbron om die akkuraatheid van inligting te verhoog, om te help met die formulering en integrasie van hipoteses, en om sy eie stres te hanteer (vergelyk McCormick & White,

2000).

4.3.2 Kwalitatiewe onderhoudvoering

Daar is van kwalitatiewe onderhoudvoering gebruik gemaak (Babbie & Mouton, 2001). 'n Kwalitatiewe onderhoud word deur die outeurs beskryf as 'n interaksie tussen 'n onderhoudvoerder en 'n respondent waarin die onderhoudvoerder 'n algemene plan van ondersoek het, sonder 'n spesifieke stel vrae wat gevra moet word. Dit is dus 'n oop onderhoud waarin die respondent toegelaat word om namens homself te praat sonder vooraf bepaalde vrae wat op hipoteses gebaseer is. Hierdie beskrywing stem grootliks ooreen met Legard, Keegan en Ward (2003) se beskrywing van 'n in-diepte onderhoud. Babbie en Mouton (2001) gebruik die term kwalitatiewe onderhoud om daarop te wys dat die onderhoud die insameling van inligting en nie terapie ten doel het nie.

Onderhoudvoering vir kwalitatiewe navorsingsdoeleindes het volgens Legard et al. (2003) die volgende kenmerke:

- Struktuur word met buigsaamheid gekombineer. Die outeurs wys daarop dat selfs die mees ongestruktureerde onderhoud op sekere onderwerpe gebaseer is omdat die navorser 'n idee het van die temas wat hy wil ondersoek. Daar moet egter ook genoeg buigsaamheid wees om by die respondent aan te pas, om geleentheid vir peiling (“probing”) te bied en om ruimte te bied vir reaksie op vraagstukke wat spontaan tydens die onderhoud ontstaan. Alhoewel die onderhoud in hierdie navorsing deur die literatuuroorsig beïnvloed is, is daar van 'n ongestruktureerde onderhoud met 'n nie-direktiewe styl (Rogers, 1944) gebruik gemaak. 'n Nie-direktiewe styl is gevolg deur aanhanklik met 'n oop vraag te begin, opgevolg deur 'n toename in struktuur later in die onderhoud (vgl. Legard et al., 2003). Dit is gedoen om te voorkom dat die onderhoudvoerder se verwysingsraamwerk op die respondent afgeforseer word.
- Die onderhoud is 'n interaktiewe proses waartydens data gegenereer word. In die lig hiervan is die aanvanklike vraag in hierdie navorsing op so 'n wyse gestel dat

die respondent daardeur aangemoedig kon word om vrylik te praat. Die reaksie van die onderhoudvoerder is dan op die antwoord van die respondent gebaseer (vgl. Legard et al., 2003).

- Die navorser gebruik 'n verskeidenheid peilings- en ander tegnieke om diepte te verkryten opsigte van deurdringing, eksplorasie en verduideliking. Flick (2002) wys daarop dat aandag aan diepte geskenk word om self-openbaring by respondente te bewerkstellig oor hoe 'n gebeurtenis hulle geraak het. In hierdie navorsing is daar byvoorbeeld ook op gevoelens gefokus en van peiling en refleksietegnieke gebruik gemaak. Die doel was om selfopenbaring te vergemaklik oor hoe die intervensie die respondente persoonlik geraak het (vgl. Flick, 2002).
- Nuwe kennis en denke word soms tydens die onderhoud gegenereer. Alhoewel daar nie tydens onderhoudvoering voorstelle vir die oplossing van probleme waarvan die onderhoudvoerder en respondente tydens onderhoudvoering bewus geword het, gemaak is of oplossings voor gesoek is nie (Legard, Keegan & Ward, 2003), word erkenning daaraan gegee dat die onderhoudsgesprek as sodanig in hierdie navorsing tot nuwe insigte aanleiding kon gee.
- Kwalitatiewe onderhoude word gewoonlik van-aangesig-tot-aangesig gevoer en daar word gewoonlik gepoog om die data sover moontlik in hul natuurlike vorm te behou. In hierdie navorsing is die onderhoude op hierdie wyse gevoer en, vir transkripsiedoeleindes, op kasset opgeneem.

Flick (2002) het ook die volgende kenmerke van kwalitatiewe onderhoudvoering geïdentifiseer:

- Aandag word aan spesifieke elemente geskenk om die impak van 'n gebeurtenis op 'n individu te bepaal. Dit kan deur retrospektiewe inspeksie gedoen word. Die respondent kan byvoorbeeld gevra word om 'n spesifieke situasie in herinnering te roep. In hierdie navorsing is daar by verskeie geleenthede na spesifieke situasies tydens die intervensie verwys.
- Aandag word ook aan omvang geskenk om soveel as moontlik onderwerpe wat vir die navorsing toepaslik is te dek. In hierdie navorsing is die geleentheid telkens

aan die respondente gebied om met nuwe temas na vore te kom wat dan in meer diepte bespreek is.

4.4 DATA-INSAMELINGSPROSEDURE

Dieselfde data-insamelingsprosedure is in gevalle A en B gevolg en word vervolgens bespreek.

4.4.1 Gevalle A en B

Ter wille van konsekwentheid is al die onderhoude deur die navorser self gevoer soos aanbeveel deur Brewerton en Millward (2004). Die inleiding tot die onderhoude is voorberei, met 'n professor in die bedryfsielkunde bespreek en op sy aanbeveling effens gewysig. Daar is voorgestel dat die woorde “wat was die bydrae vir jou persoonlik” te vervang met die woorde “hoe dit jou geraak het”. Telefoniese afsprake is ten minste 'n maand na afloop van die intervensies gemaak, en daar is deurgaans gepoog om respondente sover moontlik tegemoet te kom ten opsigte van tyd en plek vir die voer van die onderhoude. Ingeval A is die onderhoude geografies op verskeie plekke, en in geval B is al die onderhoude op dieselfde plek, wat vir privaatheid voorsiening gemaak het, gevoer. Die data-insamelingsproses ten opsigte van gevalle A en B het in verskillende fases plaasgevind (vergelyk Legard et al., 2003) wat vervolgens bespreek word.

- **Fase 1: Aankoms**

Reeds met die ontmoeting van die respondente, en ook die Assistent-hoofbestuurder in geval B, is die self as instrument, soos in hoofstuk 4.3.1 bespreek, gebruik . Dit was veral belangrik om voor die aanvang van die onderhoude te probeer bepaal op watter wyse en tot watter mate die respondente se persepsies van die navorser deur hulle ervaring van hom tydens die intervensie beïnvloed was. Enersyds kon die ervaring dalk, weens die aard van die intervensie, 'n negatiewe invloed op die interaksie uitgeoefen het. Aan die ander kant kon die behoueringsklimaat wat tydens die intervensie geskep is, die interaksie

positief beïnvloed. Met die aanvang van die onderhoude het die navorser dus doelbewus gepoog om, ten opsigte van die self sowel as die respondente, die grense tussen die ervaring van die intervensie en die ervaring van die onderhoudsituasie te bestuur. Sodoende is gepoog om self meer gemaklik voor te kom en om die respondente op hul gemak te stel.

- **Fase 2: Bekendstelling van die navorsing**

Daar is reeds tydens die aanvang van die intervensie oor 'n aksie-navorsingsbenadering ooreengekom. Toestemming was gevolglik reeds van die deelnemers aan die intervensie in Maatskappy A, en van die topbestuur en deelnemers van Maatskappy B verkry om onderhoude met sommige van die deelnemers na afloop van die intervensies te voer. In albei gevalle het al die deelnemers aan die intervensies ingestem, sowel as die topbestuur van maatskappy B. 'n Onderhoudskontrak (Legard et al., 2003) het dus reeds voor die voer van die onderhoude bestaan.

Tydens fase twee van die onderhoudvoering is die gebruik van 'n aksie-navorsingsbenadering weer bekendgestel, die doel van die navorsing uitgeklaar, respondente bedank vir hul bereidwilligheid om aan die onderhoude deel te neem, anonimiteit verseker en toestemming verkry om die onderhoude op band te neem en notas tydens die onderhoude te maak. Daar is ook seker gemaak of die respondente steeds gewillig is om voort te gaan met die onderhoude. Die onderhoudskontrak is dus herbevestig.

- **Fase 3: Begin van die onderhoude**

Die navorser het na die intervensie verwys om die onderhoude in perspektief te plaas. Die behoefte wat aanleiding tot die intervensie gegee het, is uitgespel en die datum, plek en formaat van die intervensie is kortliks bespreek. Die onderhoud is daarna met die volgende woorde ingelei: “Die doel van hierdie gesprek is om te bepaal hoe dit jou geraak het en wat die bydrae daarvan was. Jy kan begin deur my te vertel hoe dit jou geraak het “. Later

tydens die onderhoud het die navorser weer verwys na die bydrae van die intervensie.

- **Fase 4: Tydens onderhoudvoering**

Tydens onderhoudvoering is daar deurgaans aan die elemente van kwalitatiewe onderhoudvoering soos in hoofstuk 4.3.2 bespreek, aandag geskenk.

- **Fase 5: Afsluiting van die onderhoude**

Ongeveer tien minute voor die afsluiting van die onderhoude het die onderhoudvoerder daarop gewys dat die onderhoud afgesluit gaan word. Daar is ook geleenthede aan die respondente gebied om onafgehandelde vraagstukke te hanteer.

- **Fase 6: Na afloop van die onderhoude**

Die respondente is bedank vir hulle deelname en die waarde van die onderhoude vir die navorser is beklemtoon. Die respondente is weer eens verseker van die anonimiteit van die inligting. Geleenthede vir vrae is ook aan die respondente gebied. In een geval het die vrae ook aanleiding gegee tot nuwe inligting waarvan daar notas gemaak is.

Na afloop van die onderhoudvoering is geheelindrukke van die navorser aan die respondente in geval A (telefonies) en aan die Assistenthoofbestuurder in geval B gebied.

Die onderhoude is daarna vir ontledingsdoeleindes getranskribeer.

4.4.2 Geval C

Die teks was reeds in geskrewe vorm as werkopdragte beskikbaar. Die data-insamelingsprosedure wat in hoofstuk 4.4.2 bespreek is, is gevolglik nie ten opsigte van geval C gevolg nie. Geskrifte of teks word algemeen in organisasies as databronne vir kwantitatiewe sowel as kwalitatiewe navorsingsdoeleindes gebruik (Bryman,1989;

Kerlinger, 1986). Kerlinger (1986) beskryf teks as persoonlike produkte en produkte van die gemeenskap wat as bronne vir navorsingsdata gebruik word. Die data kan volgens die outeur reeds beskikbare data wees wat ontleed word, of dit kan doelbewus deur wetenskaplikes gestimuleer word vir die meting van veranderlikes. Vir die doeleindes van hierdie navorsing verwys teks na werkopdragte wat deur die deelnemers aan die intervensie na afloop daarvan gedoen en, met die oog op die assessering van leer by daardie deelnemers, ingehandig is.

Al die werksopdragte is deur die programleier, wat ook in die rol van Direkteur tydens die intervensie opgetree het, vir assessering ingesamel. Daarna is, in samewerking met die programleier, 'n binne-steekproef soos in hoofstuk 4.1.3 bespreek, geneem.

Die persoon wat die deelnemers aan die intervensie genomineer het, is telefonies gekontak en sy is versoek om toestemming vir die gebruik van die werkopdragte vir navorsingsdoeleindes van die respondente te verkry. Die doel van die navorsing is ook verduidelik. In 'n daaropvolgende telefoongesprek is die navorser daarvan verwittig dat toestemming deur die betrokke respondente verleen is.

Die werkopdrag het uit vyf vrae bestaan waarvan die eerste drie vrae op teorie gebaseer was. Gevolglik is slegs twee vrae, naamlik vraag vier en vyf, vir ontledingsdoeleindes geïdentifiseer. Vraag vier behels die identifisering van die psigodinamika in die respondent se eie werksgoep, en vraag vyf die wyse waarop hierdie dinamika in die res van die departement weerspieël word.

4.5 DATA-ONTLEDING

Taylor en Bogdan (1984) wys daarop dat data-ontleding in kwalitatiewe navorsing 'n voortgaande proses is wat baie nou met data-invordering verband hou. In hierdie navorsing word data-ontleding beïnvloed deur data-invordering asook die intervensies wat nie van die data-invordering geskei kan word nie.

Die metode wat in hierdie navorsing gebruik is om die data te ontleed, stem grootliks ooreen met 'n kwalitatiewe metode wat algemeen in organisatoriese navorsing gebruik word en bekend staan as “template”, of tematiese ontleding (Hayes, 1997; King, 1998). “Template”-ontleding kan op 'n kontinuum tussen inhoudsontleding (waar al die kodes vooraf bepaal is en die verspreiding statisties sowel as kwalitatief ontleed kan word - Brewerton & Millward, 2004), en “grounded theory” (waar daar geen *a prioriese* definisie van kodes is nie - Flick, 2002; Strauss & Corbin, 1994) geplaas word. In hierdie navorsing is die gebruik van “template”-ontleding meer in die rigting van laasgenoemde op die kontinuum, dus meer fenomenologies as logies-positiwisties in benadering. Hierdie metode stem ook grootliks ooreen met die metode wat deur Taylor en Bogdan (1984) as analitiese induksie, Brewerton en Millward (2004) as kwalitatiewe inhoudsontleding, en volgens Babbie en Mouton (2001) hedendaags deur kwalitatiewe navorsers as konseptuele ontleding getipeer word.

King (1998) wys daarop dat die grootste voordeel in die gebruik van hierdie metode die groot mate van buigsaamheid daarvan is. Dit kan volgens hom vir die behoeftes van enige studie in 'n spesifieke terrein aangepas word. Omdat die metode ook nie baie voorskriftelik is en baie prosedures behels nie, is dit verder veral geskik vir navorsers wat 'n fenomenologiese en 'n ervaringsbenadering tot organisatoriese navorsing volg. Terselfdertyd is die beginsels onderliggend aan die metode maklik verstaanbaar vir navorsers met min ervaring van kwalitatiewe navorsing.

Ten opsigte van die ontledingsproses self word in hierdie navorsing van 'n analitiese raamwerk of hiërargie gebruik gemaak om die verskillende fases van die analitiese proses aan te dui (Spencer, Ritchie & O’Connor, 2003). 'n Analitiese hiërargie kan volgens die outeurs beskou word as 'n abstrakte leer wat uit 'n reeks platvorms bestaan waar elke platvorm 'n ander analitiese taak behels. Hierdie hiërargie is 'n iteratiewe proses omdat beweging in beide rigtings as belangrik beskou word.

Drie fases kan ooreenkomstig vlakke van abstrahering in die hiërargie onderskei word:

- Databestuur, wat die sortering en vermindering van data behels om dit meer hanteerbaar te maak. Tydens hierdie fase word 'n stel temas ontwikkel waarvolgens die data geëtiketteer, gesorteer en saamgevat word.

  In hierdie navorsing is die “rou data” herhaaldelik deurgelees om vertroud te raak met die inhoud daarvan en voorlopige temas te identifiseer. In die lig van die aanbeveling van Spencer et al. (2003) is die navorsingsvoorstel waarop die navorsing gebaseer is, deurlopend in gedagte gehou. Vervolgens is 'n konseptuele raamwerk of indeks ontwikkel wat op die temas gebaseer is. Die temas is daarna gesorteer en gegroepeer onder 'n klein aantal breër, hoër-orde kategorieë of hooftemas en binne 'n raamwerk geplaas.

  Deur middel van indeksering, ook bekend as kodering (Miles & Huberman, 1994), is die raamwerk daarna op die data toegepas. Elke sin is noukeurig gelees om te besluit watter deel van die indeks toepaslik is. Die data is daarna ooreenkomstig die temas en subtemas gesorteer. Laastens is die oorspronklike data saamgevat. Daar is egter gepoog om soveel moontlik van die deelnemers se sleutelterme, frases en uitdrukkings te behou, om interpretasie op hierdie stadium tot 'n minimum te beperk om sodoende hersiening moontlik te maak, en om materiaal wat onduidelik is, nie summier te verwerp nie.

- Beskrywende verslagdoening waarin daar van die geordende data gebruik gemaak word om sleuteldimensies te identifiseer, die omvang en diversiteit van elke fenomeen te teken, en klassifikasies en tipologieë te ontwikkel. Tydens hierdie fase is die werklike woorde wat deur deelnemers gebruik is sowel as die substantiewe inhoud van hulle weergawes in berekening gebring. Hierdie proses behels drie stappe, naamlik *opsporing,* waardeur die substantiewe inhoud en dimensies van 'n fenomeen geïdentifiseer word, *kategorisering* waardeur kategorieë verfyn en beskrywende data daaraan gekoppel word, en *klassifikasie* waardeur groepe kategorieë aan 'n hoër vlak van abstrahering toegeken word.

- Verklarende verslagdoening waarin gepoog word om verklarings te ontwikkel oor patrone wat in die data gevind is.

4.6 HOOFSTUKSAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die keuse van gevallestudies, intervensies, meetinstrumente en data-insameling van die navorsing bespreek. Die prosedure wat tydens data-ontleding gevolg is, is ook beskryf. In die volgende hoofstuk word die resultate van die navorsing gerapporteer, geïnterpreteer en geïntegreer. Hiermee is stappe een tot vier van die empiriese ondersoek afgehandel.

HOOFSTUK 5: BEVINDINGE

Die doel van hierdie hoofstuk is om die bevindinge van die navorsing te rapporteer, te interpreteer en te integreer om sodoende die doel van die empiriese gedeelte van die navorsing te bereik, naamlik om die bydrae van psigodinamiese groepintervensies in Suid-Afrikaanse organisasies te bepaal. Om aan te toon dat die bevindinge en gevolg-trekkings hul oorsprong uit die data het en in die data gegrond is, sal dit ook met verbatim-aanhalings uit die transkripsies van die onderhoude gestaaf word. Daar sal egter gepoog word om, ooreenkomstig die aanbevelings van White et al. (2003), dit spaarsamig en met oorleg te doen. Daar sal ook gepoog word om ‘n balans tussen beskrywing, verduideliking en interpretasie te handhaaf.

Eerstens word die temas wat gemanifesteer het, beskryf, geïnterpreteer en geïntegreer. Dit word ten opsigte van elke geval afsonderlik gedoen. Daarna word 'n integrasie van al drie gevalle aangebied.

5.1 GEVAL A

Daar is voldoende bewyse uit die onderhoude wat daarop dui dat die impak van die intervensie nie tot die geleentheid self beperk is nie, maar dat dit ook op die lang termyn 'n invloed uitgeoefen het. Gevolglik kan die temas in twee kategorieë ingedeel word as temas wat verband hou met ervarings en gebeure *tydens* die intervensie, en temas wat verband hou met ervarings en gebeure *na afloop* van die intervensie. Hierdie onderskeid strook met Kolb se model vir ervaringsleer (Kolb et al., 1995) waarvolgens ervaringsleer in 'n herhalende siklus van vier fases plaasvind, naamlik konkrete ervarings, waarneming en refleksie, vorming van abstrakte konsepte en veral-gemenings, en die toets van die implikasies van konsepte in nuwe situasies. Die aanvulling van hierdie model deur 'n psigodinamiese benadering is as leerproses in hoofstuk 3.2.5.2 bespreek.

Die volgende temas en subtemas het gemanifesteer:

- TYDENS DIE INTERVENSIE

TEMA 1:	Dit was ’n ingrypende, onaangename en angsvolle ervaring wat deelnemers eerder sou wou vermy het
TEMA 2:	Die ervaring beïnvloed interpersoonlike verhoudinge positief
Subtema 2.1:	Kommunikasie tydens die intervensie is meer openlik
Subtema 2.2:	'n Meer akkurate werklikheidsbesef het ontwikkel
Subtema 2.3:	Daar is bewuswording van onderliggende konflik
TEMA 3:	Deelnemers het in 'n geringe mate van groepdinamika bewus geword

- TEMAS NA AFLOOP VAN DIE INTERVENSIE

TEMA 4:	Die ervaring is positief, gekenmerk deur refleksie, selfbemagtiging en toewyding (*commitment*)
TEMA 5:	Interpersoonlike verhoudinge het verbeter
Subtema 5.1:	Daar is openlike kommunikasie
Subtema 5.2:	Konflik word hanteer
TEMA 6:	Daar is 'n groter bewustheid van groepdinamika in die werkplek
Subtema 6.1:	Daar word van metafore gebruik gemaak om groepdinamika te bespreek
Subtema 6.2:	Psigodinamiese roldifferensiasie word verken
Subtema 6.3:	Grense word bestuur

Die onderskeie temas en subtemas word vervolgens bespreek.

5.1.1 TEMAS TYDENS DIE INTERVENSIE

Die eerste drie temas hou verband met deelnemers se ervarings tydens die intervensie.

5.1.1.1 TEMA 1: Dit was ’n ingrypende, onaangename en angsvolle ervaring wat deelnemers eerder sou wou vermy het

Gebaseer op die data, kan 'n onderskeid getref tussen die kognitiewe, affektiewe en motiveringsaspekte van die ervaring van die deelnemers.

- **Kognitief**

Op kognitiewe vlak was die intervensie vir die respondente 'n nuwe ervaring wat nie altyd sin gemaak het nie. Die ervaring is met die woorde “interessant” en “waardevol” beskryf. Respondent A het byvoorbeeld gesê: “ek was nou nog nie in so iets nie, maar ek wil amper sê as 'n mens net daar sit en luister na die stories is dit darem ongelooflik”. Vir Respondent C was dit ook die “eerste keer dat ons deur so 'n proses gaan”. Hy het die intervensie ook as “baie interessant” beskryf. Volgens Respondent D hetDeelnemer E die intervensie as “wollerig” ervaar. Respondent D beskryf sy eie ervaring soos volg: “Dit was vir my 'n vreemde ervaring maar dit was interessant. Ek moes eers lank daaroor dink wat is die waarde daarvan. Toe het ek ook gedink die proses is op die oog af ‘mediocre’, maar hoe meer jy daaroor dink, hoe meer besef jy wat is die waarde van die proses.” Hy gebruik ook die volgende metafoor om sy ervaring gedurende die hele tydperk tot op hede te beskryf: “die enigste manier wat ek dit vir myself kon verduidelik het, is as jy agtien jaar oud is en jy lê kaal in die bed met 'n sestienjarige ‘virgin’, en daardie emosionele ding wat daar plaasvind. Jy weet nie wat aangaan nie. Jy verstaan nie en sy verstaan dit ook nie. Jy weet nie hoe om dit te hanteer nie. As jy dit verkeerd hanteer, is dit skade later. Dit is die enigste manier waarop ek dit kan beskryf waarin ons was tot nou toe ...”

- **Affektief**

Op affektiewe vlak dui drie respondente daarop dat die intervensie as ongemaklik, uitputtend en pynvol ervaar is. Respondent A sê byvoorbeeld dat hy aanvanklik baie ongemaklik was. Hy verwys ook na sy vrou wat die intervensie as baie ongemaklik ervaar het. Vir Respondent D was die ervaring emosioneel baie uitputtend: “Ek dink mens moet

dit nie onderskat, die emosionele, die tap van energie wat hierdie ding, die emosionele energie wat dit van jou tap, van daardie oomblik toe die ding begin het ... dit is ongestruktureerd en die emosionele gevoel wat jy daar losmaak is ‘amazing’”. By 'n ander geleentheid sê hy “ons is deur daardie pyne. Ons is nou deur daardie revolusiegedeelte en dit was nie lekker nie, maar dit was nodig”.

- **Motivering**

Ten opsigte van motivering dui twee respondente daarop dat die deelnemers eerder die ervaring sou wou vermy het. Respondent A sê byvoorbeeld dat almal geweet het dat daar 'n klomp “issues” is wat aangespreek moet word, maar “niemand wou regtig begin nie”. Respondent D verwys na sy ervaring van die groep tydens die intervensie met die woorde “‘I just wanted to get out of’ daardie omgewing”.

Die versigtige woordkeuses soos “interessant”, “'n vreemde ervaring”, “nie lekker nie” en “baie ongemaklik” wat soms gebruik is om die persoonlike ervaring van die intervensie mee te beskryf, kan moontlik daaraan toegeskryf word dat van die respondente slegs taktvol was, of alternatiewelik, dat hulle nie die onderhoudvoerder, wat ook as konsultant opgetree het, wou teleurstel nie. Die waarde wat die intervensie toegevoeg het, kon dalk ook tot versagting van die ervaring aanleiding gegee het. Die intervensie kon dus selfs meer negatief ervaar gewees het as wat uit sommige van die woordkeuses afgelei kan word. Respondent D se opsomming kan dus as 'n meer akkurate beskrywing van die algemene ervaring van die groep aanvaar word. Sy gebruik van die woorde “‘I just wanted to get out of’ daardie omgewing” dui waarskynlik op 'n vlugreaksie, weg van 'n moeilike en onaangename taak, naamlik selfbemagtiging van die individu om sy aandeel aan die proses te eien en 'n konfliksituasie te konfronteer. Vlugreaksie as 'n groepdinamiese konstruk is in hoofstuk 3.2.2.2 van hierdie studie bespreek.

Bogenoemde versigtige woordkeuses asook die wyse waarop die seksmetafoor deur een respondent gebruik word sonder om dit eksplisiet te noem, kan ook daarop dui dat daar tydens die intervensie 'n groot mate van regressie ervaar is en moontlik deur projektiewe

identifikasie (Klein, 1997) deur veral een respondent (D) gedra is. Dit blyk dat laasgenoemde respondent se verdedigingsmeganismes nie meer ten volle in staat was om die ego te verdedig nie (Scheidlinger, 1982; Stein, 2000). Die grense tussen die interne werklikheid van die respondent en die uiterlike werklikheid is nie doeltreffend bestuur nie (Obholzer, 1999). Dit blyk onder meer ook uit die woordkeuse “emosionele ding” om moontlik na 'n fisiese seksdaad te verwys. Hy het ook kognitiewe beperkings op homself geplaas deur te meld dat hy nie geweet het wat aangaan nie, dit nie verstaan het nie, en gedrag in terme van reg en verkeerd beoordeel. Dit blyk dus dat daar tydens die intervensie 'n groot mate van angs in die sisteem was wat deur die woordkeuse bevestig is. Hierdie ervaring kan moontlik met die min struktuur wat daar tydens die intervensie deur die konsultant gebied is, verband hou (Hayden & Molenkamp, 2003). Struktuur word dikwels onbewustelik gebruik om angs te behou (Hirschhorn, 1993). Dit stem ooreen met Bion (1961) se siening dat individue tydens ervaringsleer met beta-elemente gebombardeer word, asook die psigodinamiese perspektief op leer (Brown & Starkey, 2000; Thomas, 2002, Stein, 2004) waarvolgens leer met persoonlike verandering verband hou, met die gebruik van verdedigingsmeganismes tot gevolg. In die bespreking van die primêre taak van die Tavistock-model (vgl. hfst. 3.2.5.2) is onder meer gemeld dat deelnemers gekonfronteer moet word om 'n nuwe ervaring van die onvermydelike te kry. Angs en die gebruik van verdedigingsmeganismes is in hoofstuk 3.2.2.1 bespreek.

Samevattend dui bewyse dus daarop dat die intervensie ’n vreemde, onaangename en angsvolle ervaring was wat deelnemers eerder sou wou vermy het.

In veral twee gevalle is die minder positiewe beskrywing van die ervaring van die intervensie egter ook saam die woord “waardevol” gebruik. Vir hierdie twee respondente was die belewing van die intervensie dus onaangenaam of selfs angswekkend, maar ten spyte daarvan het hulle die intervensie as waardevol ervaar. Hierdie verskynsel word ook deur die res van die onderhoude bevestig.

Die hipotese wat hieruit geformuleer word, is dat die bydrae van hierdie intervensie nie bepaal kan word deur 'n positiewe belewing van die deelnemers daaraan nie. Hierdie

hipotese is in ooreenstemming met Miller (1989, 28) se opmerking: “Statements made by observers at the end of the conference are a poor guide to outcome. Scepticism tends to be a more positive indicator than enthusiasm or euphoria.” Die hipotese is verder ook in ooreenstemming met Long en Newton (1997) se kritiek op populêre sienings waarvolgens leer en organisasieverandering sonder “pyn” kan plaasvind, asook French en Vince (1999) se siening dat bestuursopleiding meestal fokus op rasionele probleemoplossing en nie voorsiening maak vir “the struggle to learn from experience” nie.

5.1.1.2 TEMA 2: Die ervaring beïnvloed interpersoonlike verhoudinge positief

Uit die onderhoude blyk dit dat die intervensie 'n impak op die interpersoonlike verhoudinge binne die groep gehad het. Kommunikasie het byvoorbeeld meer openlik plaasgevind, 'n groter werklikheidsbesef ten opsigte van menslike gedrag het ontwikkel, asook 'n bewuswording van interpersoonlike konflik waarvan hulle waarskynlik vroeër nie bewus was nie, of die omvang daarvan onderskat het, of moontlik ontken het.

(a) Subtema 2.1: Kommunikasie tydens die intervensie is meer openlik

Daar is voldoende bewyse wat daarop dui dat daar tydens die intervensie meer openlik en eerlik gekommunikeer is as wat enigsins voor die intervensie die geval was — ten spyte van die feit dat van die deelnemers reeds drie jaar saam werk en dat selfs 'n egpaar deel van die groep was.

Aanvanklik meld Respondent A dat hy dink almal geweet het dat daar 'n klomp “issues” is wat aangespreek moes word maar dat niemand wou begin nie. Later sê hy “daar is 'n paar goed gesê wat ek nie eens van geweet het nie” en ook: “Respondent C het begin kwaad raak vir Respondent D wat vir hom iets gesê het. En ek dink dit het die dinge so 'n bietjie oopgemaak en toe het die ouens meer begin praat.”

Volgens Respondent B, wat die intervensie geïnisieer het, het hy dit gereël omdat hy gesien het “dat dinge regtig begin uitmekaar val. Wat ek ook agtergekom het, is dat daar geen

kommunikasie tussen oorspronklike rolspelers was oor waarheen hulle dink die maatskappy moet gaan nie." Later in die onderhoud sê hy dan ook dat die intervensie "baie positief" was. Volgens Respondent C was dit "goed dat mense om 'n tafel met mekaar praat". Respondent D meld dat daar goed "losgemaak" is, en "op die tafel geplaas is". Verder sê hy; " Die waarde is juis om hierdie goeters oop te kan maak waar jy dit kan raaksien, mits jy ingestel is daarop om dit te kan raaksien."

Die intervensie het dus aan die deelnemers die geleentheid gebied om meer openlik met mekaar te kommunikeer. Intervensies vanuit die humanistiese paradigma wat op ervaringsleer gebaseer is, sou waarskynlik soortgelyke uitkomste gehad het. In hoofstuk 2.2.2 van hierdie studie is byvoorbeeld uitgewys dat een van die meer spesifieke doelwitte van die formele spanbouvergadering onder meer verhoogde kommunikasie tussen spanlede is. Ten opsigte van hierdie subtema het die intervensie dus wel 'n bydrae tot die groep se funksionering gelewer, maar die bydrae is waarskynlik nie uniek ten opsigte van 'n psigodinamiese intervensie nie.

(b) Subtema 2.2 : 'n Akkurater werklikheidsbesef het ontwikkel

Daar is bewyse dat die deelnemers aan die intervensie daartydens meer bewus geword van positiewe en negatiewe kenmerke van die onderskeie deelnemers en dus 'n groter werklikheidsbesef ten opsigte van menslike gedrag ontwikkel het.

Respondent A meld byvoorbeeld: "Ek het begin goed raaksien in my vrou wat ek nie eers geweet het nie." Hy beskryf sy ervaring van kollegas tydens die intervensie met terme soos "dikbek", "aanvallig" en iemand wat sy "cool verloor", en kom dan tot die gevolgtrekking dat hy "nie geweet het mense kan so reguit wees nie". Respondent A het ook bewus geword van positiewe kenmerke van kollegas. Hy meld byvoorbeeld dat daar "goed van Respondent B uitgekom het wat vir hom baie positief was" en brei dan daarop uit. Verder meld hy ook dat hy die potensiaal van Deelnemer F (sy vrou) raakgesien het.

Alhoewel Respondent C nie na spesifieke persoonlike kenmerke verwys nie, kom hy tot die

gevolgtrekking dat “as persoonlikhede nie uitwerk en dinge nie uitgesorteer kan word nie, dan dink ek dit is miskien die sagte manier om uit te gaan” wanneer hy na die konflik tussen Respondent D en Deelnemer F verwys, en na Deelnemer F se bedanking as direksielid.

Volgens Respondent B het hy agtergekom Deelnemer E is nie 'n “fighter” nie. Hy is 'n total “pleaser” en hy wil nie die mense “afpis” nie, hy wil die “goodie” wees. Hy verwys ook daarna dat hy agtergekom het dat Respondent A nie foute erken nie, ander wil “happy” hou, en ook dat hy nie 'n goeie kommunikeerder is nie.

Respondent D bied 'n beskrywing van Deelnemer E wat negatief sowel as positief is. Volgens hom het hy agtergekom: “Deelnemer E is 'n ongelooflike ou wat hierdie goed betref maar hy sukkel bietjie met konflik.”

Drie respondente maak ook melding van hul eie gedrag. Respondent A meld dat hy tydens die intervensie “te haastig was” en “oorreageer” het. Hy sê ook “die oomblik as ek aangeval word, dan ‘retaliate’ ek”. Verder sê hy dat hy nie die een is wat besluite moet neem nie omdat hy te vinnig besluite neem.

Na Respondent B se beskrywing van Deelnemer E as iemand wat konflik vermy, erken hy: “ek voel ek kan ook sê dat ek is ook so”. Later sê hy meer pertinent: “Ek wil nie konflik hê nie.” Respondent D beskryf ook sy eie gedrag as “iemand wat die “boundaries” oortree, en “sy speelgoed uit die kot uitgooi”.

Die deelnemers het dus, waarskynlik deur middel van meer openlike kommunikasie, 'n akkurater siening van hul kollegas ontwikkel. Daar is ook by drie respondente in 'n mate sprake van insig in hul eie gedrag. Die afwisselende verwysing na ander deelnemers se gedrag en eie gedrag kan dalk ook daarop dui dat daar 'n moontlike verband bestaan tussen bewuswording van ander deelnemers se gedrag en 'n erkenning van die negatiewe aspekte van die self.

Die hipotese wat hieruit geformuleer word is dat die intervensie in 'n mate aanleiding gegee

het tot die ontwikkeling van 'n groter werklikheidsbesef van menslike gedrag. Die waarde van die erkenning dat mense nie net rasioneel en positief is nie, word juis in die psigodinamiese literatuur beklemtoon (vgl. hoofstuk 3 van hierdie studie). In 'n bespreking vanuit 'n psigodinamiese paradigma van die waarde van sielkundige bewuswording, meld Lee (1999, 588-589) onder meer: “Finally, it can help people in organisations to have the courage to come to terms with and be able to deal effectively and appropriately with the reality of their own and other people’s lives, rather than with how they imagine it should be. In other words, it can help people ‘break the bubble’ of illusion, which often leads to lack of action, inappropriate action, inauthentic action and subsequent dissatisfaction with their lives”. In hoofstuk 3.2.5.2 is daarop gewys dat 'n groter werklikheidbesef verkry kan word deur die bestuur van individuele grense wat deur ervaringsleer vanuit 'n psigodianmiese perspektief aangeleer kan word.

Ten opsigte van subtema 2.2 het die psigodinamiese intervensie dus 'n unieke bydrae tot die groep se funksionering gelewer.

(c) Subtema 2.3: Daar is bewuswording van onderliggende konflik

Die meer openlike kommunikasie het by ten minste twee respondente tot bewuswording van onderliggende interpersoonlike konflik gelei waarvan hulle waarskynlik nie bewus was nie, of wat hulle moontlik ontken het. Dit geld veral ten opsigte van konflik tussen twee deelnemers aan die intervensie.

Respondent A verwys byvoorbeeld na “goed wat gesê is” waarvan hy nie vroeër bewus was nie. Hy gebruik as voorbeeld 'n waarneming wat Respondent B maak dat hy “nie geweet het dat die gevoel tussen Deelnemer F en Respondent D is so sterk nie. Hy het geweet daar was 'n ‘issue’, maar die oomblik toe hulle met mekaar begin gesels, veral toe Respondent D vir Deelnemer F gesê het ek dink jy is 'n ‘bitch’ en andersom ...”. Hy verwys ook na Deelnemer E wat sou gesê het dat hy nie besef het daar is soveel “issues” nie.

In die bespreking van subtema 2.2, is daar reeds verwys na die gebruik van persoonlike

kenmerke of individuele gedrag van die deelnemers. Hierdie terme is dikwels deur Respondent A gebruik waar interpersoonlike konflik of konfliksituasies ter sprake is. Hy gebruik byvoorbeeld terme soos “emosionele dinge”, “emosionele goed” en “issues”. Respondent B maak weer van 'n eufemisme gebruik wanneer hy na 'n konfliksituasie verwys. Hy sê byvoorbeeld dat hy nie konflik wil hê nie “tot jy my op 'n punt dryf ... daarna trap ek op ander se voetjies om die probleem uitgesorteer te kry”. Albei respondente het laat blyk dat hulle nie van konflik hou nie. Daar is dus voldoende bewyse dat albei respondente sterk woorde wat met konflik verband hou tydens die onderhoudsituasie vermy het, omdat hulle waarskynlik self neig om konflik te vermy.

Indien persone wat neig om konflik te vermy, ook die gebruik van die woord “konflik” vermy wanneer daar na interpersoonlike konflik of konfliksituasies verwys word, kon die respondente dus bewus geword het van die konflik, maar dit nog steeds moeilik vind om te hanteer. Die moontlikheid bestaan verder dat individue wat neig om konflik te vermy, dit nie doelbewus doen nie, maar dat hulle soms nie daarvan bewus is nie. Die gevolglike hipotese is dat persone wat normaalweg konflikvermyders is, tydens die intervensie gekonfronteer is om die konflik te hanteer.

Die bewusmaking van interpersoonlike konflik wat nie gekonfronteer word nie, kan beskou word as 'n unieke bydrae van die psigodinamiese intervensie omdat ander modelle soos gekonseptualiseer in hoofstuk 2 van hierdie studie nie werk met die bewusmaking van prosesse soos byvoorbeeld konflik, waarvan groeplede vroeër nie bewus was nie. In die bespreking van die leerproses in hfst 3.2.5.2 is daarop gewys dat die ontdekking en bewuswording van veral onbewustelike elemente wat 'n bedreiging vir die betrokke partye verteenwoordig en gevolglik 'n bron van angs is, 'n voorvereiste tot die oplossing van konflik op langtermyn is. Die bewusmaking van onbewuste dinamika is ook in hoofstuk 3.4 geïdentifiseer as die spesifieke bydrae wat 'n psigodinamiese benadering lewer.

Samevattend ten opsigte van tema 2 blyk die unieke bydrae van die intervensie dat dit deur bewusmaking van onderliggende konflik, 'n groter werklikheidsbesef ten opsigte van menslike gedrag tot gevolg gehad het.

5.1.1.3 Tema 3: Deelnemers het in 'n geringe mate van groepdinamika bewus geword

Bewyse dui daarop dat deelnemers in 'n geringe mate tydens die intervensie bewus geword het van die dinamika wat die groep se funksionering beïnvloed. Die konstrukte waarvan deelnemers bewus geword het, behels die individue se psigodinamiese rolle en die basiese veronderstellings waarvolgens die groep gefunksioneer het. Hierdie konstrukte is reeds in die literatuuroorsig in hoofstuk 3 bespreek.

Daar is enkele bewyse wat daarop dui dat twee van die respondente tydens die intervensie bewus geword het van psigodinamiese rolle in die groep waarvan hulle vroeër onbewus was. In een geval is die verwysings na die onderskeie rolle tydens die intervensie egter nie baie duidelik nie. Die respondente verwys ook nie na hul eie rolle tydens die intervensie nie.

Respondent C verwys byvoorbeeld waarskynlik na rolle wanneer hy sê: “Ek het baie waarde daaruit gevind, hoe die proses inmekaar steek, het ek gesien, hoe jy die goed inmekaar gepas het,” en later: “Ja, dit was vir my nogal baie waar gewees hoe goed inmekaar steek.”

Respondent B verwys meer eksplisiet na die bewuswording van rolle. Met verwysing na die onderliggende konflik binne die groep wat tot die intervensie aanleiding gegee het, sê hy: “Dit is wat ek wou bereik daardie oggend. En hopelik as dit ontlont het, kon ons sê maar wat is elkeen se rol, en wat is elkeen se mandaat.” Hy kom tot die gevolgtrekking: “Ek het gedink dit was baie positief in terme van niemand daar kon sê dat hulle nie agtergekom het in watter mate hulle bydra tot die proses, waar hulle inpas en watter rol hulle speel nie. Ek dink daar was 'n groot samespan teen Respondent D ...”

Slegs een respondent verwys na basiese veronderstellings van groepfunksionering ooreenkomstig die teorie van Bion (1961), naamlik “afhanklikheid”, en meer eksplisiet na “paring”. Ten opsigte van “paring” wys Respondent A daarop dat hy die vorming van groeperinge baie interessant gevind het: “Eers was dit ek en Deelnemer F, en toe Deelnemer F en Respondent D, en weer ek en Respondent D.” Hy sluit die onderhoud af

met die woorde: “en die belangrikste ding is weer daardie spannetjies wat gemaak is”.

Ten opsigte van afhanklikheid, meld Respondent A dat die heel belangrikste les wat hy geleer het, is: “my verantwoordelikheid teenoor die maatskappy is groter as wat almal van hulle dink. Die personeel skaar hulle na my en sê ek moet die besluite neem. Ek moet nie die een wees wat die besluite moet neem nie. Ek neem die verkeerde besluit. Ek besluit te vinnig.”

Alhoewel hierdie verwysing slegs by een respondent voorkom, word dit in so mate deur die respondent beklemtoon dat dit as 'n tema beskou kan word. Vanuit 'n sisteem-perspektief en sy gevolglike rol in die groep as geheel (vgl. Hfst. 3.1.1. en 3.2.2.1) is hierdie bewuswording van deurslaggewende belang vir die funksionering van die groep. Hy was ook die stigterslid van die maatskappy. Alhoewel hierdie respondent nie eksplisiet na sy rol in die groepdinamika verwys het nie (tema 3.2), dui sy bewus-wording van die “basiese veronderstellings” van die groep tog daarop dat dit 'n verandering in sy rol in die groep teweeg gebring het. Hierdie bewuswording hou verder moontlik verband met die bemagtiging van die groeplede na afloop van die intervensie. Laasgenoemde tema word later in meer besonderhede bespreek.

Dit blyk dus dat drie deelnemers tydens die intervensie in 'n geringe mate bewus geword het van die groepdinamika (soos gekonseptualiseer in hoofstuk 3.2). Die bewuswording is beperk tot die identifisering van twee groepdinamiese konstrukte. Daar bestaan ook 'n moontlikheid dat een respondent van sy eie rol as “afhanklikheidsleier” bewus geword het en daaraan begin werk het.

Die hipotese wat hieruit geformuleer word, is dat ten opsigte van die unieke doel van 'n psigodinamiese groepintervensie (soos geformuleer in hoofstuk 3.4), leer en verandering tydens die intervensie slegs in 'n onbeduidende mate plaasgevind het. Enkele deelnemers het, deur bewuswording van die dinamika wat die funksionering van die groep beïnvloed, begin om hul rol daarin te identifiseer en begin werk aan hul bydrae tot die funksionering van die groep.

Samevattend ten opsigte van tema 3 blyk die unieke bydrae van die intervensie dat dit die begin was van 'n leerproses met gepaardgaande verandering in die dinamika van die groep.

5.1.2 TEMAS NA AFLOOP VAN DIE INTERVENSIE

Uit 'n vergelyking van die temas tydens die intervensie met die temas na afloop van die intervensie, blyk dit dat die intervensie eers na afloop daarvan 'n impak op die funksionering van die groep uitgeoefen het. Individuele deelnemers is bemagtig, konflik is hanteer, en deelnemers het bewus geword van die groepdinamika in hul werkplek. Die temas word vervolgens meer breedvoerig bespreek.

5.1.2.1 TEMA 4: Die ervaring is positief, gekenmerk deur refleksie, self-bemagtiging en toewyding (*commitment*)

Gebaseer op die data kan daar ook ten opsigte van die deelnemers se persoonlike ervaring na afloop van die intervensie, 'n onderskeid getref word tussen die kognitiewe, affektiewe en motiveringsaspekte van die ervaring.

- **Kognitief**

Op kognitiewe vlak het die intervensie vir al die respondente refleksie tot gevolg gehad. Dit blyk veral dat daar na afloop van die intervensie pogings aangewend is om sin daaruit te maak, onder meer deur refleksie op die intervensie, die werksituasie en pogings om die intervensie en die werkservaring met mekaar in verband te bring.

Die intervensie het vir Respondent A byvoorbeeld nadenke oor die konflik tot gevolg gehad. Hy sê onder meer: “Weet jy wat was my groot waarneming na die tyd ... maar na die tyd was daar in die transaksie ook 'n paar emosionele goed wat nou uitgesorteer is. ...” en by 'n ander geleentheid: “En dit het ons ook na die tyd toe ons weer 'n gesprek gevoer het oor die maatskappy ... het dit vir my duidelik geword nou gaan alles goed.” In 'n vergelyking met

ander intervensies sê hy: “En jy stap daaruit, en ek sê vir jou die volgende oggend staan jy op en vergeet daarvan. Maar hierdie het my later weer bygeval omdat ek die proses elke dag sien gebeur ...”

Dit blyk dat Respondent B die intervensie beskou as die begin van wat hy 'n “proses” noem, om dinge uit te sorteer.

Op kognitiewe vlak is daar 'n onsekerheid by Respondent C: “Ek weet nie hoe ons die stemme en goeters gaan doen nie. In elk geval, ons is nog nie op daardie stadium wat ons 'n besigheid is om besluite te neem nie. Wat ek al agter gekom het, is dat ons eerste ‘meeting’ wat ons gehad het, was 'n goeie ‘meeting’ gewees.” Met verwysing na die toekoms sê hy: “Goed begin in plek te val. Die mense leer nou hierso.”

Bewyse dui daarop dat Respondent D dit moeilik vind om behoorlik te konsentreer. Tydens die onderhoud het hy omsamehangend gepraat en homself dikwels in die rede geval. Hy sê: “Ek is ongelooflik moeg, so ek dink nie so helderdenkend soos normaal nie. ... Hoe dit my geraak het, was, dit het deels bygedra tot waar ek nou is, die moegheid.” Later: “... so ek dink nie ek praat eers ordentlik nie”.

Daar is ook bewyse by Respondent D wat dui op selfrefleksie. Met verwysing na 'n konfliksituasie na afloop van die intervensie, meld hy onder meer: “Ek dink nie wat ek gedoen het nie, maar hoe ek dit gedoen het, en ek het my speelgoed uit die ‘cot’ uitgegooi ...” Hy sê ook: “ek het verander, maar ek dink nie sy (Deelnemer F) het in haar hart verander nie. Maar ek het dit verstaan, want onthou die besigheid het aan hulle behoort.”

In 'n vergelyking tussen hierdie intervensie met ander intervensies, sê Respondent D: “Die ander intervensies is vir my baie meer gestruktureerd. Dis amper soos 'n jasrak. Jy kan goed daaraan hak. Dit is maklik, die ouens kan dit sien. Hierdie is 'n oop tafel met 'n klomp goeters op en jy moet self die rak skep om iets daaruit te kry. Ander intervensies is maklik. Jy dra die aha-gevoel, dit is maklik. Hierdie is nie sommer daardie aha- gevoel nie, omdat dit nie so gedefinieer en so gestruktureer is nie ...”. Hy meld ook spesifiek dat hy geleer het

om eers daardie “fondasie” reg te maak en dat mense eers moet “inkoop voordat jy oorgaan na 'n ander struktuur toe”.

- **Affektief**

Slegs twee respondente gee 'n aanduiding van hulle affektiewe ervaring na afloop van die intervensie. Hierdie ervarings wissel van optimisme en opgewondenheid oor die toekoms, tot hartseer en bekommernis. In albei gevalle is daar egter ook sprake van realisme.

Respondent A se ervaring dui op 'n positiewe uitkoms van die intervensie, enersyds omdat hy meld dat dit nou goed gaan, maar ook omdat hy realisties is ten opsigte van die implikasies van sy bewuswees van sy rol in die span. Hy wys byvoorbeeld daarop dat dit na afloop van die intervensie “wonderlik” en “goed” gaan. Hy spreek egter ook vrese uit oor sy eie ervarings wat hy met die span wil deel en hy maak daarvan melding dat dit vir hom moeilik is om die konflik tussen Respondent D en Deelnemer F te hanteer.

By Respondent C is daar ook sprake van realisme ten opsigte van die toekoms. Hy gebruik terme soos “jammer” en “hartseer” om sy emosies te beskryf. Hy is jammer omdat die intervensie nie vroeër gedoen is nie. Dit sou volgens hom meer waarde toegevoeg het. Hy is ook onrustig oor die toekoms omdat die interpersoonlike probleme volgens hom net gedeeltelik opgelos is. Verder sê hy met verwysing na Deelnemer F se bedanking van die direksie: “Aan die ander kant, as die persoonlikhede nie uitwerk nie en dinge nie uitgesorteer kan word nie, dan dink ek dis miskien die regte manier om uit te gaan.”

- **Motivering**

Daar is voldoende bewyse wat daarop dui dat die intervensie 'n impak op die motivering van die deelnemers gehad het. Dit geld veral ten opsigte van die bemagtiging van individue in die groep en 'n sterker gevoel van toewyding (*commitment*) van deelnemers. Dit blyk dat ten minste vyf deelnemers van die groep bemagtig is om hul eie gesag uit te oefen in besluitneming en die konfrontasie met ander deelnemers. Gesag as sleutel-leerarea van

die Tavistock-model is in hoofstuk 3.2.5.2 bespreek.

Daar word verskeie kere vermeld dat Deelnemer F self besluite neem. Volgens Respondent A het Deelnemer F en Respondent D besluit hulle sal nooit regtig oor die weg kan kom nie. Respondent D sê ook nie meer vir Deelnemer F wat om te doen nie. Respondent A sê ook dat Deelnemer F self kan besluit of sy die vergaderings gaan bywoon, of nie. Verder meld hy dat Deelnemer F sekere besluite kan neem in plaas van Respondent D, verder: “maar wat ek sien uit die hele proses, is dat Deelnemer F op haar eie suksesvol sal wees”. Deelnemer F het volgens Respondent A ook vir hom gesê dat sy nie daarvan hou dat hy besluite sonder haar neem nie. Hierdie bemagtiging om self besluite te neem, word ook deur Respondent C bevestig.

Ten opsigte van Deelnemer E, meld Respondent A dat Deelnemer E onverwags gesê het daar is verskeie dinge waarmee hy nie saamstem nie.

Daar is ook sprake van dat Respondent C in die proses bemagtig is. Nadat hy sy goeie verhouding met Respondent A beskryf met woorde soos: “Ek en hy ken mekaar. Ons respekteer mekaar. Ons is nooit kwaad vir mekaar nie,” meld hy: “en dit was ook goed in ons vergadering gewees dat ek vir hom gesê het kyk, dinge werk nie so nie. Dit is hoe dit gedoen moet word.”

Uit die onderhoud met Respondent B is daar ook sprake van die delegering van gesag of bemagtiging. Eers erken hy dat hy nie van konflik hou nie en dat hy nog “nice” met Deelnemer F was, terwyl hy later meld: “So ek het gesê (vir Deelnemer F), ‘whether it’s nice or not’ maar jy is die probleem. ... Ek dink dit is redelik traumaties vir my om dit te sê en nie die baas nie.”

Respondent B se bemagtiging blyk ook uit sy beskrywing van 'n konfrontasie met Respondent A. Aan die begin van die onderhoud meld hy in sy beskrywing van die rolspelers: “Respondent A is die drywer. Al is al die aandele tussen hulle gelykop gedeel, is daar geen twyfel dat Respondent A die drywer is en so te sê die eienaar van die

maatskappy is nie. En almal aanvaar dit ook so." Later sê hy met verwysing na Respondent A: "Dit het ek eers agtergekom, en toe my proses laas Dinsdag verander het en ek hom gekonfronteer het en vir hom gesê het jy moet besef dat hierdie hele proses wat hier plaasgevind het, moet jy voor verantwoordelikheid aanvaar. Deelnemer F is in die moeilikheid omdat jy van die begin af die proses verkeerd hanteer het ... Ek dink dit was vir hom 'n skok en hy het gesê hy aanvaar dat ek hom uitgekak het oor wat met Deelnemer F gebeur het."

Verder is daar sprake van 'n groter gevoel van toewyding (*commitment*) tot die groep/maatskappy. Respondent A is byvoorbeeld baie positief oor die maatskappy en verwys ook daarna dat Deelnemer E positief is. Hy sê: "as dit nie vir daardie dag was nie, sou Respondent B gesê het ons spat hier uit. Dan sou dit finaal gewees het." Verder meld hy dat hy en Respondent B besluit het hulle wil 'n sukses van die saak maak. Hy sluit af deur te sê dat hy weer so 'n sessie wil hou. Hy glo daar gaan 'n groot verskil wees ten opsigte van Deelnemer F. Daar is egter ook sprake van realisme ten opsigte van die toekoms. Hy besef dat die besigheid altyd 'n invloed op sy huweliksverhouding sal hê en dat daar altyd konflik sal wees.

Ten spyte van Respondent C se teleurstelling dat die intervensie nie vroeër plaasgevind het nie, is daar wel 'n positiewe verwysing na die toekoms in dié sin dat hy meld dat indien daar weer probleme in die toekoms is, hulle dit vanuit 'n ander hoek sal kan benader.

Respondent B is ook positief na afloop van die intervensie. Hy sê: "Miskien ... ek voel nog steeds, en miskien nou meer as vroeër, om die proses verder te vat. As dit geen ander waarde het nie, miskien net vir myself." Hy verwys dan ook na sy toekomstige rol wat vir hom moeilik gaan wees.

Die hipotese wat hieruit geformuleer word, is dat die intervensie aanleiding gegee het tot die begin van 'n leerproses om met die uitoefening van gesag (bemagtiging) te worstel, om hulself in rol te bestuur, en om minder gevangenes van groep- en organisasieprosesse te wees. Hierdie hipotese stem ooreen met die primêre taak van die Tavistock-model soos

geformuleer in hoofstuk 3.2.5.2 van hierdie studie en sluit ook aan by Diamond (1993) se beskrywing van die spesifieke bydrae van 'n psigodinamiese benadering as die verkryging van gereflekteerde kennis. Gesag as sleutelleerarea is in hoofstuk 3.2.5.2 van hierdie studie bespreek.

Refleksie speel 'n baie belangrike rol in die leerproses (Stein, 2004). Dit vorm 'n onlosmaaklike deel van ervaringsleer soos aangevul vanuit 'n psigodinamiese paradigma en dien volgens Vansina (2005), as voorvereiste vir die implementering van organisasieverandering ooreenkomstig derde generasie verandering (Van Tonder, 2004). Die Tavistock-model maak gevolglik voorsiening vir refleksiesessies (vgl. hoofstuk 3.2.5.2 van hierdie studie).

Verder bestaan daar waarskynlik 'n verband tussen selfbemagtiging en toewyding (*commitment*) tot die groep. Bion (1961) wys daarop dat individue 'n groep nodig het om hulle eie identiteit te vestig, om sin te ervaar, en om uitdrukking te gee aan verskillende aspekte van die self. Soortgelyk hieraan het groepe individue nodig om 'n bydrae tot die groep se taak te lewer. In die lig hiervan kan die deelnemers se poging om hulself as individue te bemagtig, dus 'n groter gevoel van toewyding (*commitment*) tot die groep se taak tot gevolg hê.

Samevattend ten opsigte van tema 4 is die unieke bydrae van die psigodinamiese groepintervensie dus 'n refleksie op die dinamika van die groep en die bemagtiging van individuele deelnemers, wat moontlik tot hulle toewyding (*commitment*) tot die taak van die groep bygedra het. Ten opsigte van toewyding (*commitment*) is dit egter onseker of groepintervensies vanuit 'n humanistiese paradigma nie dieselfde uitkomste sou bied nie (vgl. hfst. 2).

5.1.2.2 TEMA 5: Interpersoonlike verhoudinge het verbeter

Uit die onderhoude blyk dat die impak van die intervensie ten opsigte van interpersoonlike verhoudinge binne die groep nie slegs tot die intervensie self beperk is nie. Dit blyk veral uit die kommunikasie en die konflik tussen die lede na afloop van die intervensie.

(a) Subtema 5.1: Daar is openlike kommunikasie

Dit blyk dat die intervensie meer openlike kommunikasie tussen die individue na afloop daarvan tot gevolg gehad het. Respondent A verwys byvoorbeeld daarna dat hy en Deelnemer F by die huis verder daaroor gesels het waar sy onder meer haar ongemak met argumente tussen haar en Respondent D met hom bespreek het. By 'n ander geleentheid het sy, volgens Respondent A, hom ook gekonfronteer waar hy besluite geneem het sonder om dit met haar te bespreek.

Verder meld Respondent A dat hy en Respondent D 'n week of twee daarna "'n lang gesprek gehad het oor wat die dag daar gebeur het" asook 'n gesprek met Deelnemer E. In 'n gesprek met Respondent B het hy gesê: "Ons moet nou gaan sit en regtig vir mekaar eerlik sê wat het die afgelope ses maande gebeur in my raamwerk. En dit is miskien 'n goeie manier om die probleme reg te maak oor 'n lang tydperk, dat mense kan sit en daaraan kan werk."

Respondent B meld aan die begin van die onderhoud in sy motivering vir die intervensie dat hy "ook agtergekom het dat daar geen kommunikasie tussen oorspronklike rolspelers was nie". Hy verwys na Respondent A se "droom" wat hy net met hom en Respondent D bespreek het, maar nie met die ander kollegas nie. Aan die einde van die onderhoud meld hy: "my terugdink aan die sessie, is (dat) dit was die begin om 'n klomp goed te probeer 'uitsort', nie dat ek dink alles is nou 'uitgesort' nie".

Die hipotese wat hieruit geformuleer word, is dus dat die intervensie meer openlike kommunikasie tussen die individuele deelnemers op die langtermyn gehad het. Die waarde hiervan is dus nie beperk tot die tydsduur van die intervensie nie. Ten opsigte van die uniekheid van hierdie bydrae sou 'n intervensie vanuit die humanistiese paradigma ook,

soos in die geval van subtema 2.1, waarskynlik dieselfde bydrae gelewer het (vgl. hoofstuk 2 van hierdie studie).

(b) Subtema 5.2: Konflik word hanteer

Uit die onderhoude blyk dat die konflik waarvan die deelnemers tydens die intervensie bewus geword het, na afloop daarvan beter hanteer is.

Die konflik tussen die partye was na afloop van die intervensie waarskynlik nie opgelos nie. Volgens Respondent A was daar tydens die beplanningsessie wat die middag na die intervensie gehou was "'n klomp gevoelens" en konflik gewees en hy brei dan daarop uit. Hy meld ook: "na die tyd was daar ... ook 'n paar emosionele goed wat nou uitgesorteer is". Verder meld hy dat Respondent D en Deelnemer F altyd konflik sal hê, en dat hy en Deelnemer F "hewige argumente" gehad het. Respondent C en Respondent B bevestig dat die konflik tussen Respondent D en Deelnemer F nie opgelos is nie. Volgens Respondent C het "ons die helfte van die goed verander" en hy skryf dit toe aan die feit dat die intervensie vroeër moes plaasgevind het, terwyl Respondent B meld dat die probleem nie opgelos sal wees voordat hy (Respondent B) "nie die aangesig van die mense sien nie". Hy verwys ook na konflik wat hy met Deelnemer F gehad het.

Respondent D self bied 'n breedvoerige omskrywing van konflik tussen hom en Deelnemer F na afloop van die intervensie. Hy verwys ook na ander konfliksituasies waarby hy betrokke was en sê: "Die ander waarde wat ek daaruit geleer het, is moenie hierdie goeters so kort doen nie. Gebruik meer tyd en "sort" dit eers uit. Maak seker daardie fondasie is reg".

Die hipotese wat hieruit geformuleer word, is dat die intervensie nie tot gevolg gehad het dat die interpersoonlike konflik opgelos is nie, maar dat die deelnemers na afloop van die intervensie meer bewus geword het van hul verantwoordelikheid om dit self te kan hanteer. Die deelnemers het mekaar gevolglik begin konfronteer, anders as wat die geval was vóór hul deelname aan die intervensie.

Samevattend ten opsigte van tema 5 blyk dus dat vaardighede in die hantering van konflik nie aangeleer is nie. Die aanleer van vaardighede is egter nie die doel van 'n psigodinamiese intervensie nie. Lawrence (1979) wys daarop dat 'n verskuiwing in die fokus na interpersoonlike verhoudinge en vaardighede tot gevolg sal hê dat die benadering sy unieke waarde sal verloor. Lee (1999, 588) beklemtoon die waarde van wat hy "opleidingsgeleenthede" in konflikhantering noem, teenoor tradisionele vaardigheidsopleiding. In suksesvolle programme wat op die daarstel van opleidingsgeleenthede gebaseer is, sal deelnemers volgens hom moontlik 'n ander siening van konflik ontwikkel – 'n ander siening ten opsigte van hulself in verhouding tot die konflik, asook hoe om verskillende metodes te gebruik om konflik in die werkplek te hanteer, "for example, they may treat others in a more straightforward, assertive manner and wil 'ask', by their behaviour, to be treated in like manner" (vgl. die bespreking van die leerproses in hfst. 3.2.5.2 van hierdie studie).

5.1.2.3 TEMA 6: Daar is 'n groter bewustheid van groepdinamika in die werkplek

Tydens onderhoudvoering is daar baie meer verwys na die groepdinamiese konstrukte in die werkplek na afloop van die intervensie, as na die groepdinamika waarvan hulle tydens die intervensie bewus geword het.

(a) Subtema 6.1: Daar word van metafore gebruik gemaak om groepdinamika te bespreek

Respondente het by verskeie geleenthede metafore gebruik om oor die dinamika van die groep te praat. Metafore waarmee die dinamika tydens die intervensie beskryf is, veral metafore wat met familiedinamika verband hou, (vgl. hfst. 4.2.1.3 van hierdie studie), is op hul werksituasie van toepassing gemaak, daar is op die metafore uitgebrei, en nuwe metafore is bygevoeg.

In 'n beskrywing van die grense tussen sy gesin en die maatskappy, sê Respondent A: "En ek wil nie sê die maatskappy is nie vir my belangrik nie. Maar my kind is ook die

maatskappy.” Met verwysing na 'n vegreaksie sê hy: “die regte woord is oorlog. Ek wil dit fisies oorlog noem. Daar is nie 'n ander woord daarvoor nie.” Met verwysing na die metafore wat tydens die intervensie gebruik is, sê hy: “As jy oor die familie praat, daarmee stem ek honderd persent saam. Want ek en Deelnemer F is as man en vrou fisies in die besigheid gewees en al die personeel was vir ons soos kinders. Ek het hierdie mense so opgepas. Ek wil sê Respondent D is nou hierdie broer wat uit die bosse uitkom, en hy kom nou en maak die ander kinders in die huis bang deur ewe skielik vir hulle te sê jy mag nie nou dit maak nie, en jy mag nie nou dat doen nie. En nou is die ma wat Deelnemer F is, nie tevrede nie. En ek het daardie funksie van haar verstaan, maar ek het nie geweet hoe om dit te hanteer nie.”

In sy beskrywing van die ideale maatskappy, gebruik Respondent A ook 'n metafoor. Hy haal Respondent B aan wat sou gesê het die maatskappy “moet soos 'n vistenk wees. Daar is wel 'n boundary maar daarbinne kan jy maak wat jy wil. Dit is die tipe vryheid wat ek graag in die maatskappy wil hê”.
Respondent B verwys ook spesifiek na die metafoor waarmee daar tydens die intervensie gewerk is, naamlik die familiemetafoor. Volgens hom is die metafoor soms 'n bietjie ver gedryf, maar hy sê ook “die metafoor was 'n ontsettend goed geplaasde proses vir die mense om te verstaan wat hulle rol is”.

In die bespreking van die leerproses in hoofstuk 3.2.5.2 is daar aangetoon dat metafore gebruik kan word om onder meer kennis te genereer, kreatiwiteit te stimuleer, persepsies te verander tussen dit wat op die oppervlak is en dit wat op 'n dieper vlak lê, nuwe perspektiewe te bring, gedrag te rig, verandering te fasiliteer en konfliksituasies te verstaan (Clarkson, 1997; Putnam & Fairhurst, 2001).

Daar is ook aangetoon dat, gebaseer op Winnicot (1951) se persoonlikheids-ontwikkelingsteorie, die gebruik van metafore as oorbruggingskonsepte beskou kan word. Die gebruik van metafore in hierdie intervensie kan moontlik die rol van 'n oorbruggingsvoorwerp vul. Die “familiemetafoor” kan byvoorbeeld dui op die veiligheid van die vroeëre familiebesigheid enersyds, maar kan ook dui op die illusie daarvan dat dit 'n

familie in plaas van 'n maatskappy is. Sodoende kan die gebruik van die metafoor funksioneel wees om die lede te help om die verandering van 'n familiebesigheid na 'n maatskappy te fasiliteer. Waar die familiemetafoor in hierdie geval tydens die intervensie gebruik is om die onderliggende, grootliks onbewuste konflik te beskryf, is daar nou ook sprake van 'n “vistenk”-metafoor om aan te dui dat daar gewerk word aan openheid en deursigtigheid.

Die hipotese wat hieruit geformuleer word, is dat die gebruik van metafore deur die respondente moontlik daarop dui dat daar gepoog word om sin te maak van die groepdinamika waarvan hulle vroeër nie bewus was nie en waarmee hulle tydens die intervensie gekonfronteer is. Ten opsigte van konseptualisering blyk dit dat die waarde van die gebruik van metafore in leerteorieë onderskat word.

(b) Subtema 6.2: Psigodinamiese roldifferensiasie word verken

Daar is voldoende bewyse wat daarop dui dat al vier respondente na afloop van die intervensie die deelnemers se psigodinamiese rolle in die werksplek verken het. Die “gevegsmetafoor” waarmee die dinamika van die groep tydens die intervensie beskryf is, word weer gebruik om die roldifferensiasie tussen die lede van die groep te verken (vgl hfst. 4.2.1.3 van hierdie studie).

Respondent A het byvoorbeeld in 'n mate bewus geword van die rolle van kollegas. Hy gee onder meer erkenning daaraan dat Respondent D in 'n baie onsekere situasie inkom. Wanneer hy die “veg”-metafoor (sien subtema 3.1) gebruik, verwys hy na homself en Respondent C as die “sivies” wat “maar net sit en kyk van die buitekant af”.

Respondent C verwys eksplisiet na die rolle van Deelnemer E en Deelnemer F. Hy meld dat die rolle vir hom sin maak en sê: “as 'n mens mooi daarna kyk, oor wie is uit, dan is Deelnemer E uit, en Deelnemer F”. Hy verwys ook na sy eie rol in die groep en meld dat hy “gemaklik” is daarmee.

Na 'n breedvoerige beskrywing van hoe hy en Respondent D deel van die maatskappy geword het, kom Respondent B tot die gevolgtrekking dat “dit is hoekom Respondent D meer en meer soort van die ‘culprit’ geword het. En hy het net volgens sy mandaat opgetree. Maar hy is deur een persoon gekommandeer, maar die ander het nie geweet wat sy mandaat was nie.”

Respondent D meld self dat hy daarvan bewus geword het dat Deelnemer E hom gebruik om konflik te hanteer. Hy verwys na 'n voorbeeld van wat na afloop van die intervensie tussen hom en Deelnemer E gebeur het en sê dan: “So ek verstaan nou wat jy (konsultant) gesê het. Hy sal aanhou om ander ouens te gebruik om weg te loop van die ‘fight’. Maar hy ontken dit.” Hy staaf dan sy stelling met voorbeelde en brei later uit deur te sê: “En die oomblik dat daar konflik is, dan onttrek hy. Dan sê hy ek het gestoomroller. Wat ook al. Dan onttrek hy heeltemal. Ek ‘smile’ nou want ek het dit nogal so agtergekom.” In 'n verdere verduideliking van sy eie en Deelnemer E se rolle, sê hy: “Ons het baie gepraat daaroor, oor wat is sy rol daarin, wat het hy gesien daarin, en dat hy as buitestander gestaan het. Hy het dit erken. Ek dink al die verhoudings wat hy daar oopgemaak het, het ons bespreek, het ons fisies bespreek en besluit dit is so, ja, tussen ons twee.” By 'n ander geleentheid meld hy ook dat die rolle volgens hom nou uitgeklaar is.

Die hipotese wat hieruit geformuleer word, is dat die deelnemers na afloop van die intervensie meer in staat was om die psigodinamiese rolle van individuele deelnemers te identifiseer as wat tydens die intervensie die geval was. Daar word ook eksplisiet na die rolle in die werksplek verwys.

Bogenoemde bewuswording kan beskou word as een van die belangrikste bydraes van hierdie benadering. Die belangrikheid van 'n rigiede roldifferensiasie as resultaat van die gebruik van verdedigingsmeganismes in groepe is in hoofstuk 3.2.2.1, en rol as sleutelleerarea is in hoofstuk 3.2.5.2 van hierdie studie bespreek.

(c) Subtema 6.3: Grense word bestuur

Daar is verder voldoende bewys dat sielkundige grense na afloop van die intervensie vir die respondente 'n belangrike rol speel. Respondent A bespreek byvoorbeeld breedvoerig die grense van sy gesin asook die grense van die maatskappy en hoe moeilik hy dit vind om hierdie grense te bestuur. Met verwysing daarna sê hy: " Ek sal dit moet doen. Ek het nie 'n keuse nie. Anders sal ek uit die huwelik moet uit of sal sy haar eie maatskappy (moet) stig." Dit blyk ook dat grense tussen sommige van die deelnemers fisies ten opsigte van ruimte gestel is. Volgens Respondent A, "gaan Respondent D nou hier sit en Respondent B sit daar en ek (Respondent A) sit hier. En dit werk."

Respondent C se beskrywing van 'n struktuurverandering bevestig die rol van bogenoemde familiegrense: "Waar dit 'n familiebesigheid was en die werknemers se kultuur heeltemal verkeerd was, dan hardloop hulle en kom daar stories aan, wat in daardie geval Deelnemer F was ... wat glad nie nodig is nie."

Uit Respondent C se beskrywing van Repondent F se bedanking van die direksie maar haar voortgesette betrokkenheid by die maatskappy, blyk die doelbewuste stel van grense duidelik. Respondent C verwys ook na die rolle van die deelnemers wat uitgeklaar is en brei uit op die redes daarvoor. Hy meld verder "dat dit baie goed was om identiteit te kon kry".

Respondent D bevestig die fisiese stel van grense in sy verwysing na Deelnemer F se bedanking van die direksie. Verder verwys hy na die grense tussen hom en Deelnemer F en meld by verskeie geleenthede dat hy bewus is daarvan dat hy dit oortree het.

Die hipotese wat hieruit geformuleer word, is dat die groep deur hul pogings om die individuele- en groepgrense waarvan hulle bewus geword het te bestuur, 'n begin gemaak het om die identiteit van die maatskappy te ontwikkel. In hoofstuk 4.2.1.3 is daarop gewys dat die vorming van hul identiteit as die belangrikste probleem ervaar is omdat die grense rondom die nuwe span as direksielede nog nie gevorm was nie. In hierdie opsig kan die

intervensie dus as suksesvol beskou word. Die belangrikheid van die bestuur van grense word deurgaans in die psigodinamiese literatuur beklemtoon (Czander, 1993; Roberts, 1994; Stapley, 1996). Bion (1961) wys op die belangrikheid van persoonlike sowel as groepgrense vir die effektiewe funksionering van groepe. Volgens Stapley (1996) is sielkundige grense die belangrikste grense in 'n groep. Hierdie grense bepaal wie behoort tot die groep en wie nie, en die aanvaarding of verwerping van groeplede hou verband met die ontwikkeling van innerlike sielkundige grense. Grense as psigodinamiese konstruk is in hoofstukke 3.1.1 en 3.2.2.1, en die bestuur daarvan as sleutelleerarea van die Tavistock-model, in hoofstuk 3.2.5.2 van hierdie studie bespreek.

Samevattend ten opsigte van tema 6 is die unieke bydrae van die intervensie dat die deelnemers met 'n veranderingsproses begin het om, van 'n familiebesigheid, hul identiteit as 'n maatskappy te ontwikkel.

5.1.3 INTEGRASIE VAN GEVAL A

In hoofstuk 3.2.3.2 is gemeld dat die doel van 'n Tavistock-benadering opvoedkundig van aard is en op 'n uitbreiding van die ervaringsleermodel gebaseer is. Daar is sprake van 'n konkrete ervaring (vgl. tema 1), gevolg deur refleksie na afloop van die ervaring (vergelyk die verskil tussen die temas tydens en na afloop van die intervensie), pogings tot konseptualisering (vgl. die gebruik van metafore in tema 6.1), en aktiewe eksperimentering (vgl. byvoorbeeld die pogings wat aangewend is om roldifferensiasie te verken en om grense te bestuur. Die impak van die intervensie kan gevolglik met die leer wat plaasgevind het in verband gebring word.

Ten opsigte van die drie verskillende vlakke van leer wat van 'n Tavistock-benadering verwag word (Bateson, 1973; Miller, 1989; Palmer,1979 – vgl. hoofstuk 1 van hierdie studie), blyk dit uit 'n vergelyking van die temas tydens die intervensie met die temas na afloop daarvan, dat daar tydens die intervensie hoofsaaklik bewyse van leer op vlak 1 was. Deelnemers het tydens die intervensie bewus geword van groepdinamiese konstrukte waarvan hulle vroeër onbewus was. Daar is egter nie bewyse dat hulle reeds tydens die

intervensie insig in die gedragsprosesse ontwikkel het (Czander, 1993), of daarop gereflekteer en sin daaruit gemaak het nie (Diamond, 1993). Indien die bydrae van hierdie intervensie direk na afloop daarvan geëvalueer sou gewees het, sou dit waarskynlik selfs kon dui op 'n negatiewe bydrae (sien subtema 1). In die lig hiervan kan die waarde van die psigodinamiese intervensie vir die beplanningsessie na afloop daarvan bevraagteken word. Die hantering van die onderlinge konflik waarvan die deelnemers tydens die intervensie bewus geword het en waaraan hulle begin werk het, kon dalk eerder die taak tydens die strategiese sessie bemoeilik het.

Uit die temas na afloop van die intervensie, is daar egter voldoende bewyse om te bevestig dat leer wel op vlak twee plaasgevind het. Dit geld veral ten opsigte van drie respondente. Hierdie temas (nommer 4 en 5) dui op 'n bewuswording van en refleksie op die dinamika wat die funksionering van die werksgroep beïnvloed. Dit het moontlik aanleiding gegee tot die opneem van eie mag en die eiening en konfrontasie van onderliggende konflik wat die funksionering van die groep negatief beïnvloed het. Dit blyk dus dat die intervensie eers, ten minste weke na afloop daarvan, en na refleksie daarop en bespreking daarvan, 'n positiewe impak op die funksionering van die groep gehad het. Uit hierdie temas blyk daar dus sprake te wees van insig of gereflekteerde kennis van die psigodinamika wat die funksionering van die groep beïnvloed.

Ten opsigte van die omvang van leer is al vier sleutelleerareas ooreenkomstig die Tavistock-model gedek (vgl. hoofstuk 3.2.3.2 van hierdie studie).

Miller (1989) wys daarop dat leer op vlak twee 'n algemene en gewenste uitkoms van die Tavistock-model is. Alhoewel die grondwerk volgens Miller (1989) vir hierdie leer tydens die konferensie gelê word, word dit egter slegs in die daaropvolgende maande gevestig – veral wanneer 'n deelnemer 'n proses identifiseer wat dinamies soortgelyk is as een waarin hy tydens die konferensie in betrokke was. Die individu kan op daardie oomblik, sonder dat hy daarvan bewus is, anders optree as wat hy voor die intervensie sou optree. Leer word ook versterk wanneer die deelnemer na 'n organisasie teruggaan waar ander deelnemers daardie perspektief deel.

Ten opsigte van vlak 3 is dit egter moeilik om te bepaal of leer plaasgevind het. Miller (1989) wys daarop dat leer op vlak 3 moeilik is om te bepaal, en ook moeilik is om te bereik. Verder wys die outeur daarop dat leer op vlak 2 'n noodsaaklike maar nie 'n voldoende vereiste is vir leer om op vlak 3 plaas te vind nie. Alhoewel leer op vlak 3 nog meer gewens is, vind dit minder algemeen plaas. Leer op vlak 3 word dikwels uitgedruk in beduidende veranderinge in die individu se werk en persoonlike lewe, soos byvoorbeeld 'n loopbaanverandering. Miller (1989) waarsku egter dat hierdie uitkoms nie noodwendig as positief gesien moet word nie, omdat dit ook simptomaties kan wees van 'n vermyding van konfrontasie wat verandering op vlak 3 mag noodsaak.

In die lig hiervan kan Deelnemer F se bedanking van die direksie in 'n poging om haar grense fisies te stel, geïnterpreteer word as leer op vlak 3, of 'n vlugreaksie om nie die vloeibare grense te bestuur nie. Deelnemer F was egter nie 'n respondent in hierdie studie nie wat die formulering van 'n hipotese verder bemoeilik.

Ten opsigte van die ander respondente blyk daar egter moontlik bewyse van leer op vlak 3 te wees. Vanuit die perspektief van die “groep as geheel” (soos bespreek in hoofstuk 3.2.2.1), is dit waarskynlik dat daar 'n positiewe skuif in die konflikproses plaasgevind het. Waar die konflik tydens die intervensie aanvanklik deur middel van projektiewe identifikasie slegs tussen twee individue gemanifesteer het, het deelnemers reeds tydens die intervensie hul aandeel in die konfliksituasie begin eien. Dit het daartoe gelei dat hulle in staat was om, veral na afloop van die intervensie, mekaar meer direk te konfronteer.

Die oorkoepelende hipotese wat geformuleer word, is dat hierdie intervensie nie geskik was om in hierdie spesifieke situasie direk voor 'n beplanningsessie gebruik te word nie. Die intervensie het egter wel op die langtermyn 'n unieke bydrae tot die funksionering van die groep toegevoeg. Alhoewel daar reeds tydens die intervensie sprake was van meer openlike kommunikasie en 'n akkurater werklikheidsbesef ten opsigte van menslike gedrag ontwikkel het, het leer en verandering veral na afloop van die intervensie plaasgevind. Bewuswording van en reflektering op die psigodinamiese rolle, eksperimentering met grense en selfbemagtiging van individue het waarskynlik daartoe gelei dat individue meer

in staat was om hul eie rolle in die konfliksituasie te eien, wat 'n skuif in die konflikproses teweeg gebring het. Bewuswording van die dinamika is 'n voorvereiste vir die deurwerk daarvan (Lazar, 2004).

5.2 GEVAL B

Uit die onderhoude blyk dat die waarde van die intervensie eers na afloop daarvan ervaar is. Die enigste tema wat met gebeure tydens die intervensie verband hou, hou verband met die persoonlike ervaring van die konsultant deur die deelnemers tydens die intervensie. Gevolglik word in geval B nie 'n onderskeid tussen gebeure tydens die intervensie en gebeure na afloop daarvan, getref nie.

Die volgende temas en subtemas het gemanifesteer:

TEMA 1:	Die konsultant het tydens die intervensie nie aan persoonlike verwagtings voldoen nie
TEMA 2:	Dit was 'n ervaringsleerproses wat tot selfbemagtiging aanleiding gegee het
TEMA 3:	Interpersoonlike verhoudinge is positief beïnvloed
Subtema 3.1:	Verhoudinge word meer openlik hanteer
Subtema 3.2:	Die werksklimaat is meer positief
TEMA 4:	Groepdinamika word aangespreek
Subtema 4.1:	Grense word bestuur
Subtema 4.2:	Roldifferensiasie word aangespreek

Die onderskeie temas en subtemas word vervolgens bespreek.

5.2.1 TEMA 1: Die konsultant het tydens die intervensie nie aan persoonlike verwagtings voldoen nie

Uit die onderhoude is daar slegs bewyse van die persoonlike ervaring van deelnemers aan

die intervensie op affektiewe vlak. Al die bewyse dui daarop dat verskeie deelnemers kwaad vir die konsultant was. Respondent C stel dit byvoorbeeld soos volg: “Sy (Respondent B) was baie vies vir jou hoor. Sy en Respondent A. Altwee van hulle, hulle het jou niks ge’like’ nie, en Deelnemer E, sy het jou ook niks, niks ge’like’ nie ... en die ander ook ...” Respondent D beskryf haar ervaring met die volgende woorde: “Ek het op 'n stadium gevoel, eintlik het ek die hele dag gevoel jy gooi my vir die wolwe. Dit was vir my 'n baie slegte ervaring. Ek het probeer hou en probeer staan, alles probeer ... en lunch die volgende dag het ek gevou.” Sy meld verder dat sy dankbaar was vir die geleentheid.

Die negatiewe gevoelens kan moontlik daaraan toegeskryf word dat die deelnemers die verwagting gehad het dat die konsultant die inligting wat hulle tydens onderhoudvoering voor die intervensie verskaf het, sou gebruik om bestuur te oorreed om die Redakteur te ontslaan. Dit is dan ook moontlik die rede waarom die redakteur (Respondent D) “dankbaar was vir die geleentheid”. Hierdie verwagting om die Redakteur af te dank, strook ook met bestuur se bedoeling tydens die aanvanklike kontraktering met die konsultant om onderhoude met die deelnemers te voer.

Die hipotese wat hieruit geformuleer word, is soortgelyk aan die hipotese wat in hoofstuk 5.1.1 geformuleer is, naamlik dat die bydrae van hierdie intervensie nie bepaal kan word deur 'n positiewe belewing van die deelnemers daaraan nie. In hierdie geval het die konsultant nie aan die verwagtings van die meeste deelnemers aan die intervensie voldoen nie. Vanuit 'n psigodianmiese perspektief word die konsultant tydens die intervensie deel van die sisteem wat ondersoek word (Miller, 1990). Die deelnemers aan die intervensie het onbewustelik gepoog om die konsultant in 'n gevegsrol (Bion, 1961) te plaas om die geveg teen die redakteur te veg, en daardeur hul verantwoordelikheid om haar direk te konfronteer, te ontduik (vgl. hoofstuk 3.2.2.2). Die konsultant kon dus negatief ervaar word omdat hy nie bereidwillig was om hierdie onbewuste leierskapsrol te vul nie. Die belangrikheid daarvan dat die konsultant tydens intervensies met homself as instrument moet kan werk, word hierdeur beklemtoon. Die rol van die konsultant is in hoofstuk 3.2.5.2 van hierdie studie bespreek.

'n Verdere hipotese is dat die tradisionele onderskeid tussen die verskillende fases in die organisasie-ontwikkelingsproses soos in hoofstuk 1.5.2.1.1 van hierdie studie geformuleer, nie in hierdie intervensie gehandhaaf kon word nie. Diagnose en kontraktering kon byvoorbeeld moeilik onderskei word (vgl. hoofstuk 2.1 van hierdie studie). 'n Vollediger diagnose tydens kontraktering, sou byvoorbeeld moontlik aan die lig gebring het dat die topbestuur van die maatskappy in 'n groter mate by die intervensie self betrek moes word. Die resultate van hierdie tekortkoming word uit die onderhoude bevestig. Dit behels dat die psigodinamiese verdeling tussen die Redakteur en die Assistent-hoofbestuurder nie aangespreek is nie.

Bogenoemde hipotese bevestig Shaw (1997, 237) se beskrywing van sommige van die implikasies van die resente organisasieteorie van komplekse aanpassende sisteme vir die OO-proses: “The consulting assignment, which used to be viewed as a series of sequential steps, is increasingly seen (as in Schein’s (1988) process consulting model) in terms of overlapping simultaneous activities, so that all phases are themselves understood as significant “intervensions” in an evolving assignment.”

5.2.2 TEMA 2: Dit was ’n ervaringsleerproses wat tot selfbemagtiging aan-leiding gegee het

Gebaseer op die data kan daar ten opsigte van die deelnemers se persoonlike ervaring na afloop van die intervensie, 'n onderskeid getref word tussen die kognitiewe, affektiewe en motiveringsaspekte van die ervaring.

- **Kognitief**

Op kognitiewe vlak dui die onderhoude op selfrefleksie by twee respondente, en refleksie op die proses, by die ander twee respondente.

Respondent A maak byvoorbeeld melding van selfrefleksie na afloop van die intervensie: “Soos ek vir jou sê, dit het my 'n lang tyd gevat om alles deur te werk wat jy vir my gesê het,

maar jy weet, mens wil nie altyd ..., jy hoor nie altyd wat jy veronderstel is om te hoor nie." Later met verwysing na haar aggressie, sê sy: "het die man nie dalk iets beet nie? Dis nie iets wat jy altyd wil hoor nie, maar as jy 'n maand of twee daaroor gaan dink, gaan jy dink maar was Dirk nie dalk reg nie, is daar nie iets wat ek daaraan kan doen nie? En as jy daai deurwerk, dan dink ek dit help jou nogal baie, en ek was baie kwaad vir jou gewees. Ek hoef dit seker nie eers vir jou te sê nie."

Respondent B meld dat sy baie gedink het oor alles en dat sy baie van haarself geleer het, terwyl Respondent C haar soos volg daaroor uitspreek: "dit het almal goed gedoen, hoor. Nou nog, baie keer as ons praat dan sê ons ja, maar onthou julle wat het daai naweek gebeur. Dis nogal, dis rêrig nogal interessant hoe ons baie keer terugverwys daarna."

Uit Respondent D se onderhoud blyk dat sy nagedink het oor die proses wat gevolg is: "Hy's (die proses) toegelaat om na die verkeerde kant toe te gaan. Ek dink met daai eerste stel onderhoude wat gevoer is, toe moes die ding anders gehanteer gewees het. Toe moes daar gesê gewees het, 'ok', kan ons mekaar inroep dan praat ons daaroor. Nee ... ek ..., die groep was vir my op die regte ding op die regte tyd."

- **Affektief**

Op affektiewe vlak is daar by drie respondente 'n aanduiding van hulle ervaring na afloop van die intervensie. Respondent A sê dat sy "'n totaal ander mens is" en dat sy baie gelukkig is. Sy sê ook, "en ek het maar 'n kort humeurtjie, so ek 'snap' netso, maar ek moet vir jou sê dit het ook nie meer plaasgevind nie". Respondent B meld dat sy baie opgewonde is oor die toekoms, terwyl Respondent D "verskriklik goed voel". Sy sê ook dat die groep baie trots is op die drie toekennings wat hulle koerante die jaar verwerf het, onder meer as die beste koerant binne 'n bepaalde kategorie. Hierdie optimisme en opgewondenheid strook met die ervaring van die onderhoudvoerder tydens data-insameling.

- **Motivering**

Daar is voldoende bewyse wat daarop dui dat die intervensie 'n impak op motivering gehad het. Dit geld veral ten opsigte van die bemagtiging van die twee jongste individue in die groep (Respondent A en B). Hierdie deelnemers het die Redakteur voor die intervensie baie negatief ervaar, en daar is ook deur die ander deelnemers na die een as die “baby” van die groep verwys.

Respondent A meld onder meer die volgende: “Kyk, as ek nou met haar 'n probleem het, dan stap ek na Respondent D se kantoor en sê: ‘Luister, Wat het jy hierby bedoel? Watse briefie is hierdie op my tafel? Wat wil jy hê moet ek daaromtrent doen? Ek sal nie net meer net my bek hou en mor oor goeters nie. ... Ek het haar glad mos nie gekonfronteer nie. Dit was vir my 'n verskriklike ding. En ek doen dit nou. As ek regtig 'n probleem het met haar dan konfronteer ek haar.” Sy meld ook: “baklei, ek baklei nie meer nie, ek staan net op vir myself”.

Respondent B meld dat sy en Respondent D nou goed oor die weg kom en dat sy haar ook “konfronteer met sake wat met die werk verband hou”. Verder sê sy: “Ek is nie meer die ‘baby’ nie. Ek is nie meer dieselfde Respondent B nie. Ek het 'n baie meer volwasse rol. Ek het nou baie verantwoordelikhede. Ek het ook Oos gekry. Ek is nou alleen verantwoordelik vir die oostelike voorstede.”

Die verandering wat by Respondent B plaasgevind het, word ook deur Respondent C bevestig met die woorde: “en sy staan nou op haar regte ook ... sy het al 'n paar keer vir Respondent D ‘uitgesort’, dan stap sy in haar kantoor en dan sal sy sê vir haar, ‘hoor hier, ek hou nie van dit nie’”. Sy verwys ook na die verandering wat by Respondent A plaasgevind het.

By Respondent C is daar ook sprake van selfbemagtiging. Sy verwys byvoorbeeld na 'n situasie waar bestuur volgens haar onredelike eise aan haar gestel het en sy hulle daaroor gekonfronteer het.

Ten opsigte van selfbemagtiging verwys Respondent D daarop dat die ander lede van die redaksie haar nou konfronteer: “Wat verander het, dink ek, van verlede jaar tot nou toe, is dat die ouens kom kla nou almal by my. Hulle kom na my toe en sê vir my as 'n ding nie werk nie, hulle hou nie van die ding nie.” Sy verwys ook na 'n geleentheid waar sy met die Assistenthoofbestuurder wou gaan praat oor die wyse waarop hy Respondent C behandel en sê toe: “En toe sê sy (Respondent C) vir my nee, dit is, ek sal dit hanteer ... want sy’t gevoel sy wil my nie betrek by die ding wat eintlik 'n ding is tussen hulle twee nie.”

By Respondent D (Redakteur) is daar ook sprake van selfbemagtiging. Sy meld dat sy “nou meer vrymoedigheid het om in te stap (by Redaksie) en kyk wat aangaan”.

Die hipotese wat hieruit geformuleer word, stem grootliks ooreen met die hipotese wat in hoofstuk 5.1.4 ten opsigte van geval A geformuleer is, naamlik dat die intervensie 'n ervaringsleerproses was wat daartoe aanleiding gegee het dat deelnemers meer in staat was om hul eie gesag uit te oefen. In hierdie geval geld dit veral ten opsigte van twee deelnemers aan die intervensie. Die leerproses en gesag as sleutelleerarea is in hoofstuk 3.2.5.2 van hierdie studie bespreek.

Samevattend ten opsigte van tema 2 is die unieke bydrae van die psigodinamiese groepintervensie dus 'n refleksie op die dinamika van die groep en die bemagtiging van individuele deelnemers om 'n kollega in 'n meer senior posisie te konfronteer en wat in een geval ook tot 'n groter verantwoordelikheid ten opsigte van werkslading aanleiding gegee het.

5.2.3 TEMA 3: Interpersoonlike verhoudinge is positief beïnvloed

Uit die onderhoude blyk dat die intervensie 'n positiewe invloed op die interpersoonlike verhoudinge tussen deelnemers uitgeoefen het. Dit blyk veral uit die meer openlike verhoudinge en meer positiewe werksklimaat in die Redaksie na afloop van die intervensie.

5.2.3.1 Subtema 3.1: Verhoudinge word meer openlik hanteer

Dit blyk dat die kommunikasie na afloop van die intervensie verbeter het en 'n meer openlike verhouding ontwikkel het. Respondent A meld dat daar “meer van 'n openlike verhouding is, alhoewel goed ... nog steeds vir my neergegooi (word)”. By 'n ander geleentheid gebruik sy 'n beskrywing van haar selfbemagtiging as 'n voorbeeld vir die meer positiewe kommunikasie in die kantoor. Respondent B meld ook dat daar baie meer openlike kommunikasie is en selfs dat die Redakteur haar uitnooi om met persoonlike sake na haar toe te gaan.

Volgens Respondent C het Respondent B, nadat sy met die Redakteur in gesprek was, gesê: “Weet jy, Respondent D is ‘actually’ nie so ‘bad’ nie, sy’s ‘cool, she’s not gonna be my best friend, but she’s cool’”. Sy verwys ook na 'n geleentheid waar Respondent B vir die Redakteur blomme geneem het toe sy siek was, as 'n simboliese gebaar. Hierdie siening word ook deur Respondent D bevestig. Respondent C verwys ook na meer openlike kommunikasie tussen haar en Respondent D wat tot die uitklaar van 'n geskil gelei het, en wys verder daarop dat die redaksielede “baie meer oop voel teenoor Respondent D om met haar te praat”.

Op haar beurt meld Respondent D dat Respondent C inligting aan haar verskaf het oor korrespondensie wat sy gevoer het, “wat ook 'n nuwe ding is”. Sy beskryf haar eie verhouding met die Hoofbestuurder “as nog nooit so goed soos nou” nie. Ten opsigte van die Redaksie sê sy: “O, die samewerking van Redaksie af na my toe of andersom, daar is nie probleme nie. Die Redaksie onder mekaar, daar is ook nie; daar is 'n baie meer ... 'n openlikheid. Dit kan ook wees dat ek nou meer vrymoedigheid het om in te stap en kyk wat aangaan. Dit kan ook wees, ek weet nie.”

Die hipotese wat hieruit geformuleer word, stem ooreen met die hipotese wat in hoofstuk 5.1.5.1 ten opsigte van geval A geformuleer is, naamlik dat die intervensie meer openlike verhoudinge tussen deelnemers tot gevolg gehad het. In die bespreking van die agtergrond tot die geval (hoofstuk 4.2.2.1), is gemeld dat swak interpersoonlike verhoudinge as tema gemanifesteer het met teenstrydige beskrywings van die redakteur se regverdigheid as bewys daarvoor. Vanuit 'n psigodinamiese paradigma kan laasgenoemde as splete in die

redaksie geïnterpreteer word. Die bewuswording van projeksies en projektiewe identifikasie as verdedigingsmeganismes wat met die vorming van splete verband hou, het dus moontlik aanleiding gegee tot meer openlike verhoudinge.

Verder word die meer openlike verhoudinge ook in twee gevalle saam met die selfbemagtiging van individuele deelnemers beskryf. Daar kan dus 'n koppeling tussen hierdie twee konstrukte gemaak word. Die opneem van eie gesag of selfbemagtiging hou gevolglik met konfrontasie tussen die deelnemers verband wat meer openheid tot gevolg het. Anders as die geval met intervensie A, word dit dus betwyfel of 'n intervensie vanuit die humanistiese paradigma dieselfde resultaat in hierdie geval tot gevolg sou gehad het.

Ten opsigte van die uniekheid van hierdie bydrae, blyk dus dat die bydrae van die intervensie in hierdie geval moontlik uniek is; of dat 'n intervensie vanuit 'n ander paradigma dalk nie dieselfde uitkomste tot gevolg sou gehad het nie.

5.2.3.2 Subtema 3.2: Die werksklimaat is meer positief

Uit die onderhoude blyk dat die werksklimaat in die Redaksie oor die algemeen verbeter het. Respondent A verwys in die onderhoud verskeie kere na 'n verbetering in die werksklimaat, byvoorbeeld: “Soos ek vir jou gesê het, die atmosfeer in die kantoor is ... is nog 'n klein bietjie beter as Respondent D nie hier is die dag nie, dis ‘geniune’, ek gaan vir jou jok as ek vir jou sê dit het nie verbeter van verlede jaar nie ... Ek dink dit het 100% insette gevat van altwee kante af. Ek dink almal het probeer en ek dink almal sien die resultate. Jy weet dit is meer ‘relaxed’, bietjie lekkerder om werk toe te kom in die oggende.” Met verwysing na die frustrasie wat sy ervaar het, sê sy: “Kyk op hierdie stadium weer eens ja, eintlik, ek kan nie al hierdie werk doen nie, maar nee, dis (die frustrasie) is nie as gevolg van al die elemente in Redaksie self nie”. En: “mens deel daarmee, dis deel van 'n werksopset. Dis regtig nie meer die einde van die wêreld se groot issues soos dit was verlede jaar nie.”

Respondent B meld dat dit nou baie rustiger gaan en dat hulle nie meer so “gestres” is nie.

Sy meld dat dit op werksvlak baie beter gaan, maar op “persoonlike vlak sal ons (sy en die Redakteur) nooit vriende wees nie.” Sy verwys dan na die druk wat hulle ervaar as gevolg van die groot werkslading. Respondent C meld ook dat die atmosfeer baie beter is en dat dit nou “heel rustiger gaan daar”, terwyl Respondent D by twee geleenthede meld dat sy ondersteuning van die ander deelnemers kry.

Die hipotese wat hieruit geformuleer word, is dat die intervensie 'n beter werksklimaat tot gevolg gehad het. In die bespreking van die agtergrond van die geval (hoofstuk 4.2.2.1) is gemeld dat die werksklimaat negatief ervaar is, met lede wat op hul eie werk om nie daardeur geraak te word nie. Vanuit 'n psigodinamiese paradigma kan dit as die stel van rigiede grense geïnterpreteer word, in 'n poging om angs te vermy. Dit blyk dus dat die lede se angs deur die intervensie aangespreek is om 'n meer ontspanne werksafmosfeer teweeg te bring. Die rol van angs en die gebruik van verdedigingsmeganismes is in hoofstuk 3.2.2.1 bespreek. Die tema wat met die bestuur van grense verband hou, word later meer breedvoerig bespreek.

Die positiewe verwysings na die klimaat in die Redaksie word ook by twee deelnemers by verskeie geleenthede saam met werksverwante probleme genoem. Dit blyk dus dat, nadat die angs wat met interpersoonlike probleme verband hou, deur die deelnemers aangespreek is, dit moontlik was vir hierdie deelnemers om meer op werksverwante probleme te konsentreer. Hierdie werksverwante probleme, soos byvoorbeeld werkslading, is nooit voorheen genoem nie. Dit blyk in ooreenstemming te wees met die taak van psigodinamiese groepintervensies om deelnemers bewus te maak van daardie dinamika wat die funksionering van die groep in die uitvoering van hul taak beïnvloed (vergelyk hoofstuk 3.3.2). Die aanspreek van daardie dinamika maak dit moontlik om op die werk te konsentreer.

Samevattend ten opsigte van tema 4 blyk die bydrae van hierdie intervensie dat dit beter interpersoonlike verhoudinge tot gevolg gehad het wat dit by sommige deelnemers moontlik gemaak het om meer op werksverwante probleme te fokus. Dit is onseker of hierdie bydrae uniek tot hierdie intervensie was. Verskeie groepintervensies soos gekonseptualiseer in

hoofstuk 2 van hierdie studie het juis die verbetering van interpersoonlike verhoudinge ten doel. Die wyse waarop daar egter gepoog word om die doel te bereik, sowel as die sukses wat daarmee behaal word, kan egter in sommige gevalle bevraagteken word. Lazar (2004) wys byvoorbeeld daarop dat die bymekaarbring van partye in 'n konfliksituasie ten einde dit van aangesig tot aangesig te bespreek, nie voldoende is vir langtermynsukses nie.

5.2.4 TEMA 4: Groepdinamika word aangespreek

Uit die onderhoude is daar voldoende bewyse dat die dinamika wat die funksionering van die groep beïnvloed het, na afloop van die intervensie aangespreek word. Dit geld veral ten opsigte van die bestuur van grense en die aanspreek van die psigodinamiese roldifferensiasie.

5.2.4.1 Subtema 4.1 Grense word bestuur

Die grense wat met hierdie tema verband ho,u behels individuele grense sowel as die grense van die groep.

- **Individuele grense**

Daar is voldoende bewyse dat ten minste twee respondente na afloop van die intervensie beter in staat is om hul persoonlike grense te bestuur. Respondent A meld byvoorbeeld die volgende: “En ook, ek dink ek het verander. Ek hou my neus uit ander mense se sake uit. Ek sit in my hoek en doen my werk. En ek dink dit het miskien baie met die verandering te doen gehad.” Met verwysing na die ander groeplede sê sy: “ek dink ons het almal tot 'n vergelyk gekom. Elkeen praat vir homself, elkeen is sy eie mens”. Respondent B meld dat sy op haar eie funksioneer en “nie meer luister na agteraf praatjies nie”. Sy sê ook dat sy net haar eie probleme oplos en dat dit haar minder gewild maak.

Daar is ook aanduidings dat Respondent D in staat is om haar persoonlike grense te bestuur. Sy verwys na haar reaksie na aanleiding van 'n konfrontasie met die Assistent-

hoofbestuurder met die woorde: “Ek moet nou verantwoording doen en verduidelikings doen namens iemand anders wat ek nie bereid is om te doen nie. Hulle was nou weer die duiwel in daaroor.” Dit is egter nie duidelik of die bestuur van haar persoonlike grense aan die intervensie toegeskryf kan word nie omdat die konteks waarbinne die bespreking plaasgevind het, nie daarmee verband gehou het nie.

- **Groepgrense**

Ten opsigte van groepgrense is daar ook aanduiding dat dit beter bestuur word. Die Redakteur wat voor die intervensie deur topbestuur, sowel as deur die redaksielede as die probleem van die redaksie ervaar was, is na afloop van die intervensie as deel van die groep ervaar. Respondent C gebruik 'n voorbeeld om dit te illustreer: “Soos ek nou vir jou sê, toe sy terugkom gister, toe sê ek vir haar dis asof die klomp nou sê, ja, sy is nou deel van ons.” Sy brei uit deur daarop te wys dat die Redakteur baie graag deur die ander redaksielede aanvaar sou wou word en sê: “Ek weet hoe moeilik dit is. Dis soos 'n kliek. Ek dink veral vroumense ... dis baie maklik dat jy 'n geslote kliek het. Dit is moeilik om in te kom, maar ek dink regtig nou, hulle het haar nou heeltyd aanvaar of begin aanvaar. Waar hulle in die verlede sou gesê het dis haar verdiende loon, het hulle almal na haar toe gekom en gesê, jis jy’s ‘oraait’. Ook ek het al met haar gepraat.”
Respondent D bevestig by geleentheid bogenoemde siening deur te meld dat sy ondersteuning van die redaksielede ervaar.

In die bespreking van die agtergrond van die geval (hoofstuk 4.2.2.1) het kommunikasieprobleme onder meer as tema gemanifesteer. Bewyse daarvoor wat dui op die vermyding van die redakteur deur die ander lede, kan geïnterpreteer word as die stel van rigiede grense en dus die gebrekkige bestuur daarvan. Deur die meer doeltreffende bestuur van grense, is die kommunikasieprobleme dus waarskynlik ook aangespreek.

Uit die onderhoude blyk dit dat die bestuur van die grense tussen die Assistent-hoofbestuurder en die Redakteur egter nie aangespreek is nie. Hierdie grens is belangrik omdat die Redakteur haar in die grenssituasie tussen die Assistent-hoofbestuurder en die

Redaksie bevind. Respondent D meld in hierdie verband: “die ‘split’ tussen my en Redaksie dink ek is kunsmatig aan die lewe gehou deur hom (Assistent-Hoofbestuurder). Hy sal sommer sê ‘onthou as jy nie regkom by, as jy probleme het en jy kom nie reg by jou Redakteur nie, my kantoor se deur staan oop vir jou. Hierdie kultuur van ‘as sy jou kwaad maak kom praat met my’ bestaan nog steeds. Hy is ongelukkig gewees dat hy nie sy sin gekry het nie. Ek het dit aanvaar dat hy nie gelukkig was om hy nie sy sin gekry het in daai dissiplinêre onderhoud ...”

Die hipotese wat hieruit geformuleer word, stem ooreen met die hipotese wat in hoofstuk 5.1.6.3 ten opsigte van geval A geformuleer is. Waar die groep in geval A egter deur hul pogings om die individuele- en groepgrense te bestuur, slegs 'n begin gemaak het om die identiteit van die maatskappy te ontwikkel, blyk dit dat die groep in geval B baie meer vordering gemaak het om hul persoonlike grense sowel as die groepgrense meer effektief te bestuur.

Ten opsigte van die verdeling tussen die Redakteur en die Assistent-hoofbestuurder wat nie aangespreek is nie, is die hipotese dat hierdie leemte ook vanuit 'n psigodinamiese perspektief aangespreek kon word indien die Hoofbestuurder en die Assistent-hoofbestuurder meer tydens die intervensie betrek was. Daar is reeds in hoofstuk 5.2.1 daarop gewys dat die konsultant 'n beter diagnose van die sistemiese probleem tydens kontraktering moes gemaak het. Dit is moontlik onbewustelik nie gedoen nie omdat die konsultant so oorweldig was deur die angs wat hy in die sisteem ervaar het, dat hy konfrontasie vermy het.

5.2.4.2 Subtema 4.2: Roldifferensiasie word aangespreek

Uit die onderhoude blyk dat roldifferensiasie as verdedigingsmeganisme (vergelyk hoofstuk 3.2.2.1 van hierdie studie) wat die funksionering van die groep beïnvloed het, grootliks aangespreek is. Respondent B meld byvoorbeeld dat sy nooit met haar persoonlike sake na die Redakteur sal gaan nie, maar dat sy haar konfronteer oor werksake.

Respondent C tref by geleentheid doelbewus 'n onderskeid tussen haar rol as vriend en haar rol as toesighouer met verwysing na 'n voorval toe sy met Respondent B in gesprek moes tree: “Toe sê ek vir haar: ‘Hoor hier (want ek en Respondent B is ‘pels’ ook), dit is nie nou ek as ‘pel’ wat met jou praat nie, maar ‘really’... ” Sy evalueer hierdie onderskeid wat sy tref soos volg: “Dit werk hoor, dit doen regtig ... ” Sy wys ook daarop dat Respondent B by geleentheid vir haar sou sê “Ons moet nou net werk praat.”

Waar Respondent C voor die intervensie ook in 'n samespan met die ander redaksielede 'n kohesiewe groep teen die Redakteur gevorm het (vgl. hoofstuk 4.2.2.3 van hierdie studie), is daar aanduidings dat die verdeling tussen haar en die Redakteur opgelos is. Sy wys daarop dat sy en die Redakteur nou 'n “united front” vorm. Verder sê sy dat die redaksielede nie meer kanse met haar waag nie: “En hulle weet nou hulle kan nie meer nie, hulle kan my nie eers kom ‘try’ nie ... Nee hulle kan nie. Hulle moet vir Respondent D gaan try en hulle is nog bang vir haar. Hulle sal haar nie ‘try’ met so iets nie. So dis goed, dis rêrig 'nice’.”

Respondent D wys ook daarop dat die psigodinamiese rolle na afloop van die intervensie verander het. Sy meld onder meer: “die band wat hy (Assistent-hoofbestuurder) en Respondent C gehad het, het hy, ek het dit ook eintlik nooit opgetel tot nou toe, dat dit anders is, nou sien ek dat dit was anders. Hy sal met haar gaan praat oor 'n ding pleks met my, en ek sal terloops hoor daarvan of hy sal vir my inlig, ... of sy’s altyd op hoogte gehou deur hom. En nou word ék op hoogte gehou”. Later vervolg sy: “sy het dit ook vir jou gesê en ons het daaroor gepraat. Sy het dit vir my ook gesê dat sy het geweet dat sy is die witbroodjie en sy het dit geniet en sy’t dit benut en gebruik. En as sy daardeur haarself kon bevoordeel dan sou sy dit gedoen het wat menslik is.”

Ten opsigte van die verhouding tussen die rolle van die Redakteur en dié van die ander redaksielede, sê sy: “daar is ook duidelike afstand in terme van wie’s die Redakteur. Daar word nou gekyk na die pos, nie meer na die persoon nie. Dis die Redakteur en ons moet die Redakteur respekteer soos wat ons die hoofbestuurder moet respekteer en dus nie meer ‘jy’ nie ... die ouens kom praat met my en hulle het die vrymoedigheid om met my te

praat en ... maar hulle ‘joke’ nie sommer met my nie”. Nadat sy hierdie perspektief met 'n voorbeeld staaf, vervolg sy met die woorde: “Ek verstaan waaroor dit gaan. Ek verstaan dat as hulle na werk 'n dop wil gaan drink gaan hulle my nie nooi omdat hulle nie van my hou nie; hulle gaan my nie nooi nie omdat ek nie daar tuis hoort nie.” Met verwysing na die “good cop, bad cop”-dinamika waarmee daar tydens die intervensie gewerk is, sê sy dit het “uitgevrek, daar het niks van gekom nie. Ons het nie 'n amptelike begrafnis gehou of iets nie.”

Die hipotese wat hieruit geformuleer word, is dat die disfunksionele rolle waarin die redaksielede mekaar geplaas het, na afloop van die intervensie aangespreek is om sodoende 'n meer effektiewe span te vorm. Die aanspreek van hierdie rolle het meegehelp om 'n skuif in die konflikproses teweeg te bring. Volgens Jacques (1976) kan 'n rol vergelyk word met 'n knoop in 'n netwerk van sosiale verhoudinge. Indien die net styf getrek word, ervaar al die rolle 'n skuif. Hierdie hipotese verskil dus van die hipotese soos geformuleer in hoofstuk 5.1.6.2. In geval A was die deelnemers aan die intervensie slegs in staat om die verskillende rolle te identifiseer, terwyl dit in geval B doelbewus aangespreek is.

'n Verdere hipotese wat uit bogenoemde bespreking geformuleer word, is dat die aanspreek van die rolle nie 'n hegte kohesiewe span tot gevolg gehad het nie, maar eerder dat die werksrolle vir die lede belangriker geword het. Die redaksielede het juis voor die intervensie 'n hegte eenheid teen die Redakteur gevorm. In die lig hiervan het die intervensie tot die vorming van 'n meer effektiewe span bygedra. Hierdie hipotese word ondersteun deur Stacey (2003), wat onder meer daarop wys dat 'n samehorige span dikwels kan dui op 'n ongesonde en onproduktiewe refleksie van 'n basiese veronderstellingsgroep wat uiting gee aan die veronderstelling van afhanklikheid of eenheid en dat tekens van hegte spanne eerder agterdog as lof moet ontlok. Guerin (1997, 7) wys ook daarop dat sielkundige grense wat nie bestuur word nie, 'n voorbeeld van die determinante van spankonflik of probleme is. Hierdie unieke bydrae is in hoofstuk 3.4 van hierdie studie bespreek.

Samevattend ten opsigte van tema 5 is die unieke bydrae van die intervensie dat die

bestuur van persoonlike en groepgrense, en die aanspreek van die rolle wat individuele lede na die groep bring en waarin die groep hulle plaas, bygedra het tot die ontwikkeling van 'n meer effektiewe werkspan.

5.2.5 INTEGRASIE VAN GEVAL B

Indien die impak van die intervensie, soos in geval A, met die leer wat plaasgevind het in verband gebring word, is daar nie bewyse uit die temas tydens die intervensie van leer wat plaasgevind het nie. Die drie vlakke van leer is reeds in hoofstuk 5.1.7 van hierdie studie bespreek. Indien die bydrae van hierdie intervensie direk na afloop daarvan geëvalueer sou gewees het, sou dit waarskynlik soos in geval A, ook kon dui op 'n negatiewe bydrae (sien subtema 1).

Uit die temas na afloop van die intervensie, is daar egter voldoende bewyse om te bevestig dat leer in geval B nie net op vlak 2 nie, maar ook op vlak 3 plaasgevind het. Hierdie temas dui nie slegs op 'n refleksie op die dinamika wat die funksionering van die groep beïnvloed het nie, maar ook daarop dat dit doelbewus aangespreek is.

Vanuit die perspektief van die “groep as geheel” (soos bespreek in hoofstuk 3.2.2.1) is dit waarskynlik dat daar, soos in geval A, 'n positiewe skuif in die konflikproses plaasgevind het. Die aanspreek van die groepdinamiese konstrukte, naamlik selfbemagtiging, bestuur van grense en roldifferensiasie, het waarskynlik aanleiding gegee tot groter optimisme onder lede, meer openheid in kommunikasie, veral tussen die Redakteur en die ander redaksielede, en 'n meer positiewe werksklimaat. Die intervensie het waarskynlik daartoe gelei dat die Redaksie in staat gestel was om meer effektief as 'n werkspan te funksioneer en meegehelp om, as 'n span, drie toekennings te ontvang, waarvan een vir die beste koerant binne 'n bepaalde kategorie.

Die oorkoepelende hipotese wat geformuleer word, is dat hierdie intervensie geskik was om in hierdie situasie as 'n spanbousessie gebruik te word.

5.3 GEVAL C

Omdat die vraag wat aanleiding gegee het tot die teks wat ontleed is, spesifiek op die psigodinamika van die werksgroep en die organisasie waaraan die respondente behoort, toegespits was, dui al die geïdentifiseerde temas, met die uitsondering van die respondente se persoonlike ervaring na afloop van die intervensie, op die psigodinamiese bydraes van die intervensie. Dit is moontlik die rede waarom daar in hierdie geval nie temas ten opsigte van interpersoonlike verhoudinge gemanifesteer het nie. Die uniekheid van die bydraes word gevolglik ook nie soos in gevalle A en B na afloop van elke tema bespreek nie.

Die volgende temas en subtemas het gemanifesteer:

TEMA 1:	Respondente het na afloop van die intervensie selfinsig en insig in die dinamika van hul groep ontwikkel
TEMA 2:	Hoë angsvlakke is in hulle werkgroep geïdentifiseer
TEMA 3:	Respondente het bewus geword van die gebruik van verdedigingsmeganismes
TEMA 4:	Psigodinamiese interpretasies word ten opsigte van taak, plek en tyd gemaak
TEMA 5:	Respondente toon insig in die probleme wat met die bestuur van groepgrense verband hou
TEMA 6:	Respondente het bewus geword van die rol van gesag in hul werkplek
TEMA 7:	Respondente was in staat om naywer te identifiseer
TEMA 8:	Die basiese veronderstellingsgroep afhanklikheid is geïdentifiseer
TEMA 9:	Respondente toon insig in die gebruik van psigodinamiese roldifferensiasie
TEMA 10:	Respondente toon insig in intergroepdinamika
Subtema 10.1:	Psigodinamiese roldifferensiasie tussen groepe is geïdentifiseer
Subtema 10.2:	Dinamika wat met verteenwoordiging verband hou, is geïdentifiseer

Die onderskeie temas en subtemas word vervolgens bespreek.

5.3.1 TEMA 1: Respondente het na afloop van die intervensie selfinsig en insig in die dinamika van hul groep ontwikkel

Ten spyte daarvan dat die vraag wat tot die teks aanleiding gegee het, nie die bedoeling gehad het om hierdie tema te dek nie, maak al vier respondente melding van hulle persoonlike ervaring na afloop van die intervensie op kognitiewe vlak.

Ten opsigte van haar eie ervaring, is daar 'n aanduiding dat Respondent A insig in haar eie gemoedstoestand ontwikkel het: “I understand now why on occasion I have felt stressed or depressed for no apparent reason, but a clearer examination reveals that the structure or system that I have worked with was under threat of change”.

By 'n ander geleentheid meld sy dat sy bewus geword het van haar eie rol in die dinamika van haar groep. Sy toon aan dat sy nou geleer het dat die ysbrekers en tegnieke wat sy tydens opleiding gebruik, nie die angs van die leerders aanspreek nie. Dit moet volgens haar eerder ondersoek word, of ten minste waargeneem word en erkenning behoort daaraan verleen te word. Sy meld verder dat sy nou besef dat sy bygedra het tot die verhoging van haar spanlede se angsvlakke deurdat sy nie begrip vir hulle behoefte aan organogramme, posbeskrywings en struktuur gehad het nie. Sy besef dat sy eerder hulle angsvlakke moet aanspreek omdat baie van hulle na die maatskappy toe gekom het as gevolg van afskaling of die sluiting van 'n departement.

Respondent B verwys na sy ervaring soos volg: “In our office, thanks to the workshop I have attended, I have been made aware of these systems. I’ll never understand all, but I hope the fact that my eyes are open wider and my senses more alert wil assist my branch to play a role in the creation of a new reflection in the mirror of our department, and that is the reflection of awareness. I also hope that the new knowledge wil enable me to understand processes better and ensure that I can ‘understand’ what always seemed to be, ‘intangible aspects of Organisational Behaviour”. Dit blyk ook uit 'n verwysing na stereotipering dat

daar aanduidings is dat hy bewus is van sy eie rol in die dinamika.

Respondent C wys ook daarop dat sy bewus geword het van 'n gesagsdinamika waarin sy betrokke is: “As one of my work group members I personally experience that a sense of responsibility without having adequite authority and power leads to work-related stress. It is demotivating and sometimes leads to disbelief in oneself”. Respondent D beskryf sy ervaring van die intervensie soos volg: “In my mind this is possibly the application with the most potential. With four Tavistock sessions done recently it is interesting to see the effect and awareness created by repeated discovery of the presence of irrational and unconscious processes that interfere with attempts to manage oneself, the group, tasks and roles in a conscious and rational way. With greater awareness of unconscious processes and their own part in them, consultants return to their work settings better able to exercise authority and manage themselves”.

Die hipotese wat hieruit geformuleer word, ondersteun die hipotese wat in hoofstuk 5.1.4 ten opsigte van geval A, en in hoofstuk 5.2.2 ten opsigte van geval B geformuleer is. Deelnemers het bewus geword het van, en insig ontwikkel in die dinamika, (soos gekonseptualiseer in hoofstuk 3 van hierdie studie) wat hulle eie gedrag enersyds, asook die gedrag van hulle groep en organisasie beïnvloed, met ander woorde, 'n nuwe perspektief op organisasiegedrag, het ontwikkel. Selfinsig kan beskou word as 'n belangrike voorvereiste vir die ontwikkeling van die vermoë om van ander persone bewus te word en hulle te verstaan, en gevolglik goeie interpersoonlike verhoudinge te ontwikkel (Stapley, 2002). In haar beskrywing van 'n persoonlike narratief van ervaringsleer vanuit 'n psigodinamiese paradigma, koppel White (2001,17) persoonlike ervaring en innerlike modelle van die werklikheid met prosesse van evolusie, verandering en ontwikkeling: “At the heart of my discovery is an understanding that when inner models of experience are made conscious, are shared, and are debated, these can become the building blocks of new learning, and the process itself can have two significant effects: (1) the creation of changed inner models - an antecedent to personal development (Issacharoff 1979), and (2) the creation of changed shared reality - an antecendent to system development in the interpersonal or intergroup spheres of experience (De Geus 1988)”.

Dit blyk dat die kapasiteit ontwikkel is om deur middel van ervaring te leer (Bion, 1962). Ervaringsleer word deur Stein (2004) beskryf as die kapasiteit om waar te neem, en om op so 'n wyse op ervaring te reflekteer en daaruit te leer dat 'n persoon in staat gestel word om die eksterne werklikheid op 'n ander wyse te hanteer.

Dit blyk verder dat die kognitiewe ervaring by Respondent A ook verandering op motiverings- en affektiewe vlak tot gevolg gehad het. Nadat sy daarop wys dat sy van haar rol in die groep bewus geword het, sê sy: “Ownership and acknowledgement allow a choice in whether to accept the projection or not. I now feel more empowered and less stressed as I can say 'no’ if I feel that others are channeling their resistence or rebelliousness to a new idea through me.” Hierdie verandering ondersteun ook die persoonlike ervaring soos in hoofstuk 5.1.2.2 ten opsigte van geval A gerapporteer.

Samevattend ten opsigte van hierdie tema blyk dat die intervensie aanleiding gegee het tot die begin van 'n leerproses waarin deelnemers bewus geword het van en insig ontwikkel het in die dinamika wat hulle eie gedrag, asook die gedrag van die groep beïnvloed, terwyl daar by een respondent aanduidings is dat hierdie insig ook aanleiding gegee het tot individuele bemagtiging om met die uitoefening van gesag te worstel, om die self te bestuur, en om minder 'n gevangene van groep- en organisasieprosesse te wees. Hierdie selfinsig en begrip van die dinamika hou waarskynlik verband met die vermoë om die dinamika in die res van die organisasie te identifiseer wat in die volgende temas gemanifesteer het (Stapley, 2004; Thomas, 2002). Die deelnemers het geleer om uit ervaring te leer (Long, 2004).

5.3.2 TEMA 2: Hoë angsvlakke is in hulle werkgroep geïdentifiseer

Al die respondente toon aan dat hulle bewus geword het van hoë angsvlakke in hulle werkgroep. Respondent A skryf die angs toe aan herstrukturering, terwyl Respondent B die verhuising na nuwe kantoorruimtes as moontlike oorsaak aanvoer. As motivering vir haar siening verwys sy na 'n krisissituasie wat ook op skrif gestel moes word, “which is usually a requirement when anxiety level rise”. Respondent C verwys na “feelings of paranoia about

‘which role are the most important’ in the team”. Volgens respondent D was die angsvlakke by sommige konsultante reeds hoog omdat hulle nie presteer het nie, en na 'n Raadsbesluit om verspreidingskanale te laat saamsmelt, het angs vererger: “the real anxiety rose to the top - we were going to loose our jobs due to the company setting us up for failure.” Respondent D verwys ook daarna dat “the marketing of healthcare, lifecover, and disability cover products is just another way of dealing with this primary anxiety”.

Die hipotese wat hieruit geformuleer word, is dat die respondente in staat gestel was om die hoë angsvlakke van lede in hulle werkgroep te identifiseer, moontlike oorsake te identifiseer, asook die ontoereikende wyses waarop daar gepoog word om dit te hanteer. Die intervensie het dus 'n unieke perspektief van organisasiegedrag by die deelnemers tot gevolg gehad. Gevolglik dui die respondente se vermoë om hierdie angs in hulle werkgroepe te identifiseer, dus ook daarop dat hulle insig in die toepassing van hierdie benadering ontwikkel het.

Gould (2004) wys daarop dat die bestaan van angs 'n sentrale kenmerk van 'n sisteem psigodinamiese benadering tot organisasiekonsultasie is. Volgens Stacey (2003) kan sin gemaak word van stresvolle of vreemde ervarings in organisasies indien aandag geskenk word aan die effek van angs op mense se gedrag en die verdedigingsmeganismes wat hulle gebruik om daarteen te verdedig. Die rol van angs is in hoofstuk 3.2.2.1 van hierdie studie bespreek.

5.3.3 TEMA 3: Respondente het bewus geword van die gebruik van verdedigingsmeganismes

Daar is genoeg bewyse wat daarop dui dat die respondente bewus geword het van die gebruik van ontkenning en projeksie as verdedigingsmeganismes in hulle groepe.

Respondent B verwys na verskeie voorbeelde van projeksie waarvan hy bewus geword het. Een voorbeeld waarna hy verwys, is dat konsultante wat nie hul teikens bereik nie, opleiding blameer, en hy motiveer dit soos volg: “it is a softer issue and they can get the manager’s

‘consent’ for their projection. It seems that the need comes easier to those who are vulnerable and unsuccessful”.

Soortgelyk aan Respondent B, verwys Respondent C ook na verskeie voorbeelde van projeksie. Sy verwys onder meer na 'n voorbeeld van 'n vroulike bestuurder wat as “mother image” 'n “good fairy” of 'n “bad witch” verteenwoordig: “If the members do something correct and the manager praises them, she is ‘good’. The moment when somebody does something wrong and she reprimands them, she is ‘bad’. This projection arises from the member’s guilty conscious of knowing that he/she was actually ‘bad’ for not performing.” Verder verwys Respondent C ook na 'n voorbeeld waar die individu met projeksies identifiseer: “It happened twice in the work group ... that if there are any complaints about training, the feelings of ‘incompetence’ got projected on the member with the lowest training evaluation results”.

Respondent C verwys na die gebruik van ontkenning as verdedigingsmeganisme. As voorbeeld verwys sy na senior bestuur wat gedreig het om personeel wat nie presteer nie, af te dank. Hierdie werklikheid is volgens haar ontken deur stellings soos: “It wil never happen to me because the manager wil protect us (parental figure)”. Sy wys dan daarop dat 'n individu toe wel afgedank is.

Volgens Respondent D word gevoelens van ondoeltreffendheid dikwels in ander departemente soos Onderskrywing of Prosessering gelokaliseer eerder as in hulself: “There is constantly some ‘enemy’ that is terrorizing my business - while it is actually myself and my own inefficiency and lack of organisation”. By Respondent D word die gebruik van verdedigingsmeganismes ook aan die ervaring van angs gekoppel: “ In our constant attempt to keep this anxiety repressed, we use the defensive function, ...”.

As voorbeeld om die gebruik van ontkenning aan te dui, verwys Respondent D na 'n bestuurder wat die invloed van familietrauma op sy werksprestasie ontken. Dit het volgens die respondent sy werk in so mate beïnvloed dat hy byna sy werk verloor het, terwyl “he just seems to be going on and never revealing any emotional impact this trauma has had on his

life ...”.

Die hipotese wat hieruit geformuleer word, is dat die deelnemers deur die identifisering van verdedigingsmeganismes in hulle werkgroepe insig in die toepassing van die Tavistock-benadering en daardeur 'n nuwe perspektief op organisasiegedrag ontwikkel het. Soos in die geval van die angskonstruk, verwys Gould (2004) ook na die mobilisering van sosiale verdedigingsmeganismes deur angs, as 'n sentrale kenmerk van 'n sisteem psigodinamiese benadering tot organisasiekonsultasie. Gould (2004) wys daarop dat die idee van sosiale verdedigingsmeganismes een van die belangrikste organisasiekonstrukte is wat die Tavistock-benadering se unieke bydrae tot organisasielewe gedefinieer het.

Projeksie as verdedigingsmeganisme is in hoofstuk 3.1.2.2, en ontkenning in hoofstuk 3.1.2.1 van hierdie studie bespreek.

5.3.4 TEMA 4: Psigodinamiese interpretasies word ten opsigte van taak, plek en tyd gemaak

Voldoende bewyse dui daarop dat die respondente bewus geword het van die invloed van grense op die vul van 'n rol. Dit behels grense ten opsigte van die taak, plek en tyd.

- **Grense ten opsigte van die taak**

Respondent A verwys na posbeskrywings as 'n grens van taak. Sy wys daarop dat 'n gebrek aan posbeskrywings dikwels by haar spanlede tot gevolg het dat daar gesê word, “this is not my job - you must do it ..” en lede “are thus protective of their perceived terroritory in order to protect themselves from the anxiety”. By 'n ander geleentheid meld sy, “Often I find our primary task is fuzzy and I have to make a conscious effort to redefine or clarify the task and realign actions of followers towards it.”

Respondent C gebruik verskeie voorbeelde om aan te toon dat daar soms onsekerheid bestaan oor grense ten opsigte van taak. Dit lei volgens haar byvoorbeeld daartoe dat take

nie uitgevoer word nie, of dat konflikterende sienings van die primêre taak verdeling tussen “us” en “them” veroorsaak. Sy meld ook dat die groep soms die verskil tussen “what we say we do, and what we really believe we are doing”, bespreek.

Daar bestaan volgens Respondent D ook onsekerheid oor die organisasie se primêre taak. Volgens hom kan baie van die persoonlike ervaring van stress in die maatskappy daaraan toegeskryf word. Hy verwys na 'n voorbeeld in die maatskappy om die verskil tussen dít wat hulle sê hulle doen, dít wat hulle glo hulle doen en dít wat werklik gebeur, uit te lig.

- **Grense ten opsigte van plek**

Volgens Respondent A is hulle een van die enkele groepe wat bevoorreg is om hulle eie kantore te hê. Dit skep volgens haar “some comfort as we have our own space”. Sy bied vervolgens 'n beskrywing van die vloerplan van hulle kantore en maak dan die volgende afleiding met verwysing na die posisie van haar eie kantoor: “My office is only used for formal meetings ... and it seems that the boundary says this is a space for serious task talk. If I wish to talk informally to my team members I go to their offices, so interestingly enough, my open door policy is negated by the situation of my office at the top of the corridor”.

Respondent B verwys ook na die verandering van kantoorruimte as 'n verandering van grense van plek. Hy bied 'n breedvoerige psigodinamiese interpretasie waarmee hy die rolle van die persone met hulle kantoorruimtes in verband bring, byvoorbeeld, die sekretaresse “is in the position of ‘boundary authority’ as only she can decide who enters the office from the ‘outside’” Die bestuurder is byvoorbeeld “in the first office and flanked by administrative staff ... As he is the senior in the office, many of the younger consultants might need his assistence. He literally moved away to protect his own time boundaries.” Hy meld verder dat die personeel ook fisies deur hoë afskortings en groot kantore wat deur die nuwe kantore teweeggebring is, geïsoleer word. Volgens die respondent hou hierdie fisiese isolasie verband met hulle emosionele isolasie van mekaar, van hoofkantoor en van besigheid.

- **Grense ten opsigte van tyd**

Respondent C toon aan dat die gebrek aan grense ten opsigte van tyd ook 'n impak op die funksionering van die groep uitoefen. Volgens haar het die uitstel, of afstel van vergaderings, of laatkommery by vergaderings, tot gevolg dat lede nie emosioneel voorberei is vir ernstige besprekings tydens die vergaderings nie en waardevolle inligting sodoende verlore gaan. Die gebrek aan duidelike grense ten opsigte van tyd wat op kantoor deurgebring moet word “also causes confusion - members feel that they can be flexible although they still experience the fear of punishment from the rest of the department”.

Die hipotese wat hieruit geformuleer word, is dat die deelnemers die psigodinamiese betekenis van fisiese grense tydens die intervensie aangeleer het, en die leer op die uitvoering van hul take van toepassing maak. Stapley (2004) wys daarop dat grense 'n kritiese konsep in al hierdie tipe konferensies is. In die bespreking van die Tavistock-model in hoofstuk 3.2.5.2 van hierdie studie, is aangetoon dat die personeel tydens die werkkonferensie, soos in geval C, die gesag en verantwoordelikheid het om die grenstoestande van taak, plek en tyd te bestuur. Die uitvoer van hierdie taak in die werkplek deur die deelnemers aan die konferensie kan verder daarop dui dat daar pogings aangewend word om as interne konsultante op te tree.

5.3.5 Tema 5: Respondente toon insig in die probleme wat met die bestuur van groepgrense verband hou

Respondent A verwys na die identiteit van haar groep as 'n grens: “As my team has restructured itself over the last year we have lost group identity and therefore we have lost the comfort of boundaries when dealing with customers because we do not know where the boundaries of the group are”. Sy wys verder daarop dat sy veronderstel dat dit 'n inpak op angs en vertroue het en dat hulle as 'n groep daaraan moet werk.

Ten opsigte van groepgrense is daar volgens Respondent B 'n verband tussen die kantooruitleg en hulle isolasie van besigheid en van hulle hoofkantoor. Die isolasie wat deur

die individuele lede van hulle groep ervaar word, word volgens hom op groepvlak gedupliseer.

Een van die algemeenste dinamika van haar werksgroep is volgens Respondent C die spanning wat lede ervaar tussen die behoefte om deel te wees van die groep, en 'n behoefte aan individualiteit: “It is a common trend to ‘want to belong’, especially if the work experiences external threats. On the other hand, there are discussions between members that ‘I am not a team player’”.

Respondent D wys daarop dat daar van konsultante in die makelaar-konsultant omgewing verwag word om hul eenhede van makelaars as 'n persoonlike besigheid te bestuur, terwyl hulle terselfdertyd van hoofkantoor en bestuur afhanklik is om hulle besigheid te bevorder. Hy beskryf die ervaring in hierdie posisie as “a balancing act” en wys daarop dat konsultante wat 'n duidelike begrip van hierdie grense het, “cope much better in their environment and reach partnership with their Brokers much quicker than the others that battle to transition from a service consultant to a partner-business consultant.” By 'n ander geleentheid meld Respondent D dat werklike of verbeelde gevaar van 'n vyand daarbuite een van die sterkste faktore is wat hulle groepsgevoel versterk. Hy meld dan ook hoe hierdie konflik met die “ander groep” destruktief kan word.

Die hipotese wat hieruit geformuleer word, ondersteun die hipoteses wat in hoofstuk 5.1.2.3 (c) ten opsigte van geval A en in hoofstuk 5.2.4.1 ten opsigte van geval B geformuleer is. Waar die groep in geval A egter deur hul pogings om die individuele- en groepgrense te bestuur, slegs 'n begin gemaak het om die identiteit van die maatskappy te ontwikkel, en in geval B meer vordering gemaak het om hul persoonlike grense sowel as die groepgrense meer effektief te bestuur, toon die respondente in geval C insig in die probleme wat met die bestuur van groepgrense in hul maatskappy verband hou. Grense as sleutelleerarea is in hoofstuk 3.2.5.2 van hierdie studie bespreek.

5.3.6 TEMA 6: Die respondente het bewus geword van die rol van gesag in hul

werkplek

Drie respondente dui daarop dat hulle bewus geword het van die rol van gesag. In subtema 3.2 is aangetoon dat Respondent B gesag aan kantoorruimte koppel. Dit is volgens hom “interesting to see that ‘positioning’ is closely associated to authority” en hy bied ook 'n beskrywing aan as bewys vir hierdie stelling. Die mees senior konsultante is volgens hom 'n gesagsposisies geplaas, weg van die meer junior lede wat van die hulp van seniors afhanklik is.

Respondent C verwys na voorbeelde van verskeie magspeletjies waarvan sy bewus geword het en wys dan daarop dat mag sonder gesag outoritêre optrede tot gevolg het. Die rol van gesag word ook deur die respondent met verantwoordelikheid in verband gebring wanneer sy daarop wys dat sy persoonlik ervaar dat sy verantwoordelikheid sonder gesag te ontvang.

Volgens Respondent D is daar ook 'n verband tussen grense van plek en gesag. Hy wys byvoorbeeld daarop dat hoe verder die takke van die hoofkantoor is, hoe meer weerstand is ervaar met die implementering van 'n nuwe kode vir kleredrag. Verder verwys hy ook na voorbeelde van persone wat oor gesag sonder mag beskik, en persone wat oor mag sonder gesag beskik en die gevolge daarvan. Hy meld ook dat sy persoonlike mening is dat hulle grootste probleem ten opsigte van mag, 'n gebrek aan selfbemagtiging is. Dit maak dit volgens die respondent moeilik om by verandering aan te pas.

Die hipotese wat hieruit geformuleer word, is dat die respondente na afloop van die intervensie in staat was om mag, wat in 'n bekende konsep in bedryfsielkunde is, aan die rol van gesag te koppel. Sodoende is nuwe insig in organisasiegedrag ontwikkel. Gould (2004) wys daarop dat deelnemers tydens soortgelyke werkkonferensies van die aard van gesagsverhoudinge bewus gemaak word, met die hoop dat die vermoë om leierskap en gesag in hulle werkomgewing effektief uit te oefen, deur 'n verhoogde bewuswees en begrip van hoe hierdie prosesse opereer en hoe dit taakprestasie beïnvloed, verhoog sal word. Gesag as sleutelleerarea is in hoofstuk 3.2.5.2 van hierdie studie bespreek.

5.3.7 TEMA 7: Respondente was in staat om naywer te identifiseer

Drie respondente het aangetoon dat hulle bewus geword het van naywer. Volgens Respondent B het dit duidelik geword dat oorlewingsangs tot gevolg het dat die “produksie personeel” naywerig is op die “gesalarieerde personeel” en dat hulle die sukses van laasgenoemde probeer bederf. Respondent C verwys weer na 'n voorbeeld waar een persoon, as gevolg van naywer, sy samewerking van 'n meer ervare persoon weerhou, asook na 'n ander voorbeeld waar naywer van 'n groep persone teenoor 'n persoon in 'n gesagsposisie, deur middel van projektiewe identifikasie, deur een persoon gedra word. Respondent D verwys na 'n soortgelyke, of moontlik na dieselfde geval en voeg by: “It is interesting how they sabotage his efforts and approach by remarks they make - by projective identification”.

Die hipotese wat hieruit geformuleer word, is dat die deelnemers bewus geword het van naywer onder personeellede en die negatiewe invloed daarvan op samewerking en prestasie. In hoofstuk 3.1.2.2 van hierdie studie is daar reeds aangetoon dat die konstruk “naywer” eers later in die teorie ontwikkel is en gevolglik aanvanklik nie in werkskonferensies beklemtoon is nie. Die belangrikheid van hierdie konstruk ten opsigte van die negatiewe invloed daarvan op samewerking en prestasie word egter deur hierdie tema bevestig.

5.3.8 TEMA 8: Afhanklikheid as basiese veronderstelling van groepfunksionering is geïdentifiseer

Daar word veral na afhanklikheid as basiese veronderstelling van groepfunksionering ooreenkomstig die teorie van Bion (1961) verwys.

Volgens Respondent B het groeplede hul afhanklikheid op bestuur geprojekteer toe hulle 'n afname in produksie ervaar het. Hy vervolg deur daarop te wys dat: “This dependency on the manager and his superiors led to further frustrations as nothing happened.” Respondent C sluit hierby aan: “It is a fact that most of the group members are dependant on the

authority figure to take decisions and that the group members feel ‘helpless’ if the manager is not available. This leads to frustration and is indeed visible in our work group.”

Ook volgens Respondent D is daar bewyse van afhanklikheid van hul bestuurder, moontlik dieselfde bestuurder waarna Respondente B en C verwys. Hy sê onder meer: “it was so evident how the group constantly wants this manager to carry the can for them - to solve their problems. Because he is so assertive he initially was trying to solve their problems with all sorts of solutions.”

Die hipotese wat hieruit geformuleer word, is dat deelnemers na afloop van die intervensie in staat was om afhanklikheid wat die funksionering van hulle groep beïnvloed, asook die wyse waarop dit plaasvind, te identifiseer. Hierdie hipotese ondersteun die hipotese wat in hoofstuk 5.1.1.3 ten opsigte van geval A geformuleer is. Basiese veronderstellings as groepdinamiese konstrukte is in hoofstuk 3.2.2.2 van hierdie studie bespreek.

5.3.9 TEMA 9: Respondente toon insig in die gebruik van psigodinamiese roldifferensiasie

Twee respondente toon aan dat hulle bewus geword het van rolle van individue in die groep terwyl een respondent na haar eie rol verwys.

Ten opsigte van haar eie rol in die groep, meld Respondent A die volgende: “I have learned to identify that often I play the role of the rebellious child in the work group. Colleagues project or channel their needs through me so that I often act as the voice of dissent within the group.”

Respondent B verwys na die verskillende rolle wat individue in die groep vervul, byvoorbeeld die sekretaresse “who is affectionately known as ‘mama’ has been made the door guard”, en 'n ander persoon wat in die rol van 'n “leader against the common enemy” geplaas is om 'n grief namens hulle te hanteer. Respondent C verwys weer na 'n persoon “who always fights the battle for the group ... She therefore carries the group’s expressions

on her shoulders", en sê ook: "if a group task doesn't succeed, there wil always be a group member 'crucified' for the failure without investigating alternative circumstances that could have influenced the process".

Na 'n bespreking van twee voorbeelde van projektiewe identifikasie, meld Respondent C die volgende: "In both cases the specific group member got depressed for carrying the incompetence on behalf of the group. In the first instance the member has left the group and with the current situation the group member seems to start breaking down. It has to be noticed that the group member in fact has a lot of knowledge."

Die hipotese wat hieruit geformuleer word, is dat die deelnemers na afloop van die intervensie insig in groepdinamika ontwikkel het deurdat hulle in staat was om die psigodinamiese rolle van individuele deelnemers in hulle werksplek te identifiseer en die implikasies daarvan te besef. Hierdie hipotese ondersteun die hipotese wat in hoofstuk 5.1.2 .3(b) ten opsigte van geval A, en in hoofstuk 5.2.4.2 ten opsigte van geval B geformuleer is. Waar daar egter in geval A sprake was van die verkenning van roldifferensiasie en in geval B die aanspreek daarvan, is daar in hierdie geval insig in die dinamika wat hul funsionering beïnvloed.

5.3.10 TEMA 10: Respondente toon insig in inter-groep dinamika

Daar is voldoende bewyse om aan te toon dat respondente insig toon in die rol van dinamika tussen werksgroepe. Konstrukte wat gemanifesteer het, behels roldifferen-siasie tussen groepe, tussengroepkompetisie, en die rol van bemagtiging om hul groep te verteenwoordig.

5.3.10.1 Subtema 10.1: Psigodinamiese roldifferensiasie tussen groepe is geïdentifiseer

Respondente het daarvan bewus geword dat groepe deur middel van projeksies en projektiewe identifikasie sekere rolle vir ander groepe vervul.

Respondent A wys daarop dat wanneer hulle as groep nie hulle teikens bereik nie, hulle hul mislukkings op die optrede van ander afdelings projekteer, in plaas daarvan om by hulself na oorsake te soek. Sy sê onder meer: “Other departments are often referred to as disorganised or do not have the ability to make a decision when it is often our division that is disorganised.” Verder wys sy daarop dat hierdie gedrag destruktief is en dat hulle individueel en as organisasie nie sal verbeter as hulle nie hul eie projeksies eien nie.

Respondent A het ook die rol van haar groep as buffer tussen hoofkantoor en die veldkantore geïdentifiseer. Die implikasie van hierdie rol word soos volg verduidelik: “Head Office often institute practices, systems or rules that are unpopular and we bear the brunt of the despair, irrationality and frustration. The field will often not direct that to the relevant department at HO (Head Office) but rather approach us with their problems and we are expected to listen and provide comfort or a solution. This, needless to say, is exceptionally draining and whereas the field person leaves feeling that a weight has been lifted and we are now carrying that emotion on behalf of them.”

Respondent B verwys na 'n eskalering van verdeling tussen hulle groep en hoofkantoor wat vir hulle die vyand verteenwoordig: “A form of splitting (us and them) has also been constantly present with Head Office being seen as ‘THEM’ and the consultants as ‘US’, this split is, however, more conducive of feelings of isolation as the whole support structure is at Head Office. At the highest level of the crisis, speculation started that someone at Head Office was actually sabotaging the company. This provided the ultimate ‘THEM’ enemy and was creating even more ‘isolation’ as the ‘supposed’ support had now become the enemy.”

Volgens Respondent C, is daar “feelings of competition (and sometimes hatred)” tussen die drie departemente in die Akademie: SD&A (“Sales Development and Accreditation”) en die twee verkoopstreke. Sy sluit by Respondent A aan deur daarop te wys dat “the work group gets treated as outsiders, and as a result there are often comments like ‘the other

groups are incompetent. It is quite obvious in the Acadamy that feelings of incompetence get projected on the other group". Sy verwys dan na 'n voorbeeld om haar stelling te staaf.

Respondent D verwys na die emosies wat ontlok word wanneer die word "hoofkantoor" genoem word. Soortgelyk aan Respondent A se beskrywing, meld respondent D dat hoofkantoor onder meer beskou word as "the division out there that is distant and ineffective and with no feel for the real needs of the customer". Ten opsigte van die verhouding tussen die agentskappe verwys hy na 'n onbewuste wedywering tussen twee groepe waarvan hy bewus geword het.

Die hipotese wat hieruit geformuleer word, is dat respondente insig in inter-groepdinamika ontwikkel het deurdat hulle in staat was om die rolle wat groepe in hul organisasie deur middel van projeksies en projektiewe identifikasie vir mekaar vervul, te identifiseer en die implikasie daarvan op die funsionering van die organisasie te besef. Hierdie hipotese word ondersteun deur Czander (1993) wat daarop wys dat 'n psigodinamiese perspektief op organisasies nie fokus op die sigbare probleem nie, maar op die onbewuste funksionele rol van die sogenaamde probleem vir die res van die sisteem.

Uit die bewyse wat ter stawing van hierdie tema aangevoer word, is daar egter ook sprake van naywer tussen groepe wat nie deur die respondente uitgelig is nie. In hoofstukke 3.1.2.2 en 5.3.7 van hierdie studie is daar reeds aangetoon dat die konstruk "naywer" eers later in die teorie ontwikkel is en gevolglik aanvanklik nie in werkkonferensies beklemtoon is nie. Die belangrikheid van hierdie konstruk in die verstaan van organisasie en groepgedrag word weer eens bevestig.

5.3.10.2 Subtema 10..2: Dinamika wat met verteenwoordiging verband hou, is geïdentifiseer

Drie respondente verwys na die invloed wat verteenwoordiging op lede van die groep het. Volgens Respondent A het sy tot die besef gekom dat dit stres en angs in haar werkgroep

veroorsaak om die groep te verteenwoordig. Sy verwys dan soos volg na haar eie ervaring wanneer sy haar groep met 'n onsekere mandaat moet verteenwoordig, en haar voorneme oor wat sy in hierdie verband gaan doen: “Often I am asked to represent someone on a committee or at a meeting and have a great deal of anxiety because I have no idea what type of representation I have. Questions such as should I give an opinion or make decisions leave me feeling stressed, and if I do not follow the course of action that was expected of me, I feel inadequate which in turn increases anxiety. I have made a conscious decision that if I ask one of my team members to represent me at a meeting to clearly explain the type of representation that is expected, ... ensure that understanding takes place to both reduce anxiety and increase task effectiveness.”

Respondent B gebruik voorbeelde om aan te toon hoe verteenwoordiging plaasgevind het sonder dat die verteenwoordigers altyd die nodige gesag ontvang het. Hy meld ook dat toe die senior bestuurder Hoofkantoor tydens 'n rekenaarsisteemprobleem verteenwoordig het, “all the negative feelings were projected onto him, he was actually blamed for being one of THEM.”

Soortgelyk aan die ervaring van Respondent A, gebeur dit ook volgens Respondent C dat verteenwoordigers nie altyd bewus is van wat die rol van verteenwoordiging behels nie. Sy sê: “It also happens often that the manager can’t attend a management meeting and send one of the group members to represent the team. This member may not be familiar with the representative role and what it entails and therefore information doesn’t get across correctly. This causes frustration for both parties at the meeting.”

Die hipotese wat hieruit geformuleer word, is dat respondente insig in inter-groepdinamika ontwikkel het deurdat hulle in staat was om die dinamika wat met die verteenwoordiging van 'n groep in hul maatskappy verband hou te identifiseer en die implikasies daarvan te besef. Hierdie hipotese ondersteun De Loach (1992) se siening dat intergroepsessies in werkkonferensies uitstekende geleenthede bied vir die bestudering en ontleding van die vereistes vir sukses in intergroep verteenwoordiging en onderhandeling. Intergroepdinamika en die dinamika wat met verteenwoordiging verband hou, is in hoofstuk

3.2.3 van hierdie studie bespreek.

Samevattend ten opsigte van tema 10 blyk dat die respondente in staat was om die tussengroepdinamika te identifiseer en die negatiewe impak daarvan op die organisasie te begryp. Soortgelyk aan 'n werkkonferensie soos bespreek in hoofstuk 3.2.3.2 van hierdie studie, het hierdie spesifieke werkkonferensie ook die geleentheid gebied vir die bestudering van intergroepdinamika. Die intervensies in gevalle A en B het nie daarvoor voorsiening gemaak nie. Dit blyk dus dat die deelnemers hulle leerervaring na die werksplek oorgedra het in dié sin dat hulle die ervaring kon gebruik om intergroepdinamika in hul organisasie te identifiseer. In 'n bespreking van die waarde van hierdie sessies, meld De Loach (1992) dat die ervaring tydens die sessies nie rollespel of gesimuleerde rolle is nie. Die verteenwoordigers wat verkies word, “experience the burden of responsibility and risk inevitable in intergroup negotiations. Likewise, those members represented by their authorized delegates experience fully all the anxiety and marginal mistrust familiar with those who delegate their authority to others.”

5.3.11 INTEGRASIE VAN GEVAL C

Indien die impak van die intervensie, soos in gevalle A en B, met die leer wat plaasgevind het, in verband gebring word, is daar voldoende bewyse om te bevestig dat leer veral op vlak 2, en in 'n mindere mate op vlak 3 (respondent A) plaasgevind het. Die data-insamelingsprosedure ten opsigte van geval C maak dit egter ongelukkig nie moontlik om te bepaal of die leer reeds tydens die intervensie, of eers na afloop daarvan plaasgevind het nie.

Alhoewel geval A hoofsaaklik leer op vlak 2 ten doel gehad het, is daar egter voldoende bewyse wat daarop dui dat leer ook op vlak 3 plaasgevind het. Die verband tussen leer en verandering word dus hierdeur bevestig. Hierdie bevinding ondersteun Senge (1998) se konsep van 'n “lerende organisasie” waarvolgens verandering deur middel van leer plaasvind.

Ten opsigte van die omvang van leer, het leer in geval C ook in al die sleutelleerareas plaasgevind (vgl. hoofstuk 3.2.3.2). Indien die aantal temas in geval C, met die aantal temas in gevalle A en B, vergelyk word, blyk dit dat die omvang van leer in geval C beduidend groter is as die omvang van leer wat in die ander gevalle plaasgevind het. Dit kan moontlik aan een of meer van die volgende redes toegeskryf word:

- Lengte van die intervensie - geval B was een dag lank, geval B twee dae, en geval C drie dae.
- Meer konsultante was betrokke - drie konsultante in vergelyking met een konsultant in gevalle A en B.
- Die konseptuele komponent van die intervensie. Behalwe vir 'n lesing tydens die intervensie, het die program ook verpligte leeswerk behels.
- Invloed van assessering. Die deelnemers aan die intervensie is geassesseer met die oog op die ontvangs van 'n sertifikaat wat 'n invloed op prestasie kon uitoefen.
- Die primêre doel was leer en nie die aanspreek van probleme nie.

Die impak van die intervensie op die deelnemers as groep kon egter nie bepaal word nie, omdat hulle uit verskillende streke en departemente afkomstig was. Uit die bevindinge kon verder nie bewyse gevind word wat die moontlike gevare verbonde aan die aanbied van inhuise werkskonferensies inhou, soos bespreek in hoofstuk 3.3.1 van hierdie studie, bevestig nie.

Die oorkoepelende hipotese wat ten opsigte van geval C geformuleer word, is dat hierdie intervensie as 'n leerproses 'n unieke bedrae gelewer het, veral tot die identifisering en begrip van sisteem-psigodinamiese probleme wat werkfunksionering beïnvloed. Hierdie intervensie kan dus as 'n diagnostiese intervensie beskou word.

5.4 INTEGRASIE VAN GEVALLE A, B EN C

Indien die intervensies met die leer wat plaasgevind het in verband gebring word, blyk dit dat leer in al drie gevalle plaasgevind het. Dit blyk ook, veral uit gevalle A en B dat die leer *tydens* die intervensies vanuit 'n psigodinamiese perspektief, slegs tot die eenvoudigste

vlak van leer (vlak 1) beperk was. Die leerders het dus nuwe verskynsels tydens die intervensie ervaar, maar het dit bloot as waarnemers geïdentifiseer en etikette daarvoor gegee.

Ten opsigte van leer *na afloop* van die intervensie, is daar in al drie gevalle voldoende bewyse dat leer veral op vlak 2 plaasgevind het. Bewuswording van vroeëre onbewuste dinamika het dus plaasgevind wat tot die ontwikkeling van addisionele perspektiewe om die wêreld te klassifiseer en daarmee te assosieer, aanleiding gegee het. Hierdie leer wat volgens Miller (1989) as 'n algemene en gewensde uitkoms van die Tavistock-model is, kan veral met die bestuur van verandering in verband gebring word (Amado & Amato, 2001; Carr, 1999). Amado en Amato (2001, 89) wys onder meer op die volgende kenmerk van 'n model tot die bestuur van verandering wat 'n psigodinamiese perspektief insluit (die twee-taak model soos bespreek in hoofstuk 3.2.3.1 van hierdie studie): “The emergent situation wil contain more variety than previously, and the system should therefore have a greater capacity or resource to respond to future change in its context, as horizons have been broadened leading to better understanding”. Hierdie belangrike bydrae van psigodinamiese groepintervensies is in hoofstuk 3.4 van hierdie studie bespreek.

Ten opsigte van leer op vlak 3 is daar voldoende bewyse om aan te toon dat leer wel op hierdie vlak plaasgevind het. Dit geld veral ten opsigte van geval B, en in 'n mindere mate ten opsigte van geval C. Ten opsigte van geval A bestaan daar onsekerheid oor leer op vlak 3. In hoofstuk 4 van hierdie studie is aangetoon dat gevalle A en B intervensies was om verandering in die funksionering van die groepe te bewerkstellig, terwyl die klem in geval C op leer geplaas is. Verder was die intervensie in geval A baie kort (drie een-en-'n-halfuur sessies), en is ook nie voorafgegaan deur onderhoudvoering met die individuele deelnemers nie. Die intervensie het dus nie deel gevorm van 'n OO-proses nie.

Die hipotese wat hieruit geformuleer word, is dat leer op vlak 3e plaasgevind het omdat die model aan die oplossing van spesifieke werksprobleme gekoppel is en deel gevorm van 'n OO-proses.

Ten opsigte van die omvang van die leer wat plaasgevind het, blyk dit dat die meeste konsepte soos bespreek in hoofstuk 3 van hierdie studie, in geval C aangespreek is. Die hipotese wat hieruit geformuleer word, is dat omvangryke leer plaasgevind het waar die primêre doel van die intervensie leer was, en die intervensie dienooreenkomstig gestruktureer en uitgevoer was.

Ten opsigte van die leerervaring blyk dit verder uit gevalle A en B dat leer wat plaasgevind het, nie altyd korreleer met 'n positiewe ervaring van die leergeleentheid nie. Hierdie bevinding is reeds in hoofstuk 5.1.1 van hierdie studie bespreek.

Ten opsigte van die evaluering van leer blyk dit ook veral uit gevalle A en B, dat leer vanuit 'n psigodinamiese perspektief nie direk na afloop van die ervaring geëvalueer moet word nie. Hierdie bevinding is reeds in hoofstuk 5.1.1 van hierdie studie bespreek. Weens die aard van die data-insameling ten opsigte van geval C, word geen geïntegreerde hipoteses ten opsigte van die leerervaring en die evaluering geformuleer nie.

5.5 HOOFSTUKSAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die bevindinge van die studie gerapporteer, geïnterpreteer en geïntegreer om sodoende die doel van die empiriese gedeelte van die studie te bereik, naamlik om die bydrae van psigodinamiese groepintervensies te bepaal. Om aan te toon dat die bevindinge en gevolgtrekkings hul oorsprong uit die data het en in die data gegrond is, is dit ook met verbatim-aanhalings gestaaf. Daar is egter gepoog word om, ooreenkomstig die aanbevelings van White et al. (2003), dit spaarsamig en met oorleg te doen. Daar is ook gepoog word om 'n balans tussen beskrywing, verduideliking en interpretasie te handhaaf.

Eerstens is die temas wat gemanifesteer het, beskryf, geïnterpreteer en geïntegreer. Dit is ten opsigte van elke geval afsonderlik gedoen. Daarna is 'n integrasie van al drie gevalle aangebied. Hiermee is stap vyf van die empiriese ondersoek afgehandel.

HOOFSTUK 6: GEVOLGTREKKINGS, LEEMTES EN AANBEVELINGS VAN DIE STUDIE

In hierdie hoofstuk word die gevolgtrekkings ten opsigte van die studie gemaak waarna leemtes van die studie uitgewys word. Aanbevelings ten opsigte van konsultasie en die opleiding van bedryfsielkundiges word daarna gemaak. Die hoofstuk word met voorstelle vir verdere studie afgesluit.

6.1 GEVOLGTREKKINGS

Die gevolgtrekkings verwys na die literatuurstudie sowel as die empiriese ondersoek.

6.1.1 Gevolgtrekkings ten opsigte van die doelstellings van die literatuurstudie

Die doelstellings van die literatuuroorsig was die volgende:

(1) Om die konsep groepintervensies te definieer, die tipes groepintervensies in OO te identifiseer en te bespreek, en die leemtes daarvan vanuit die relevante literatuur te bepaal.

(2) Om die bedoeling en bydrae van psigodinamiese groepintervensies vanuit die relevante literatuur te bepaal.

Ten opsigte van die eerste doelstelling is groepintervensies gedefinieer as tegnieke en metodes waardeur groepe in staat gestel word om te verander ten einde organisasie-effektiwiteit te verhoog. Groepintervensies sluit kleingroep-, grootgroep- en intergroep-intervensies in. In die definiëring is die outonomie en eienaarskap van die kliënt, die rol van grense tussen konsultant en kliëntsisteem, die diagnostiese en konfrontasie-funksie van intervensies, sowel as die bewuswording van disfunksionele norme en die rol van leer as kenmerke, beklemtoon. Hierdie bespreking het as agtergrond vir die bespreking van psigodinamiese groepintervensies in hoofstuk 3 gedien. Die definisie word ondersteun deur die bespreking van psigodinamiese groepintervensies in hoofstuk 3 van hierdie

studie. Dieselfde kenmerke wat vanuit die OO-literatuur geïdentifiseer is, is byvoorbeeld in die bespreking van psigodinamiese groep-intervensies beklemtoon. Die gevolgtrekking wat gemaak word, is dat die gebruik van psigodinamiese groepintervensies (soos bespreek in hoofstuk 3 van hierdie studie) ten volle relevant is vir gebruik in OO.

Daarna is verteenwoordigende voorbeelde soos wat in OO gebruik word, en die paradigmas waarop die intervensies gebaseer is, krities bespreek. Dit het geblyk dat die meeste intervensies (9 van die 12) hoofsaaklik op funksionalistiese of humanistiese paradigmas gebaseer is. Hierdie intervensies aanvaar bewustelike, rasionele en humanistiese motiewe en maak nie voorsiening vir onbewuste dinamika nie, en is gevolglik nie omvattend genoeg om die kompleksiteit van groepgedrag te beskryf nie. Dit blyk dus dat, alhoewel dieselfde definisie wat in OO gebruik word, ook op psigodinamiese groepintervensies van toepassing gemaak word, verteenwoordigende intervensies in die OO nie daardie aspekte aanspreek wat met die onbewuste dinamika van groepe verband hou nie. Dit kan wees dat daar in die gebruik van psigodinamiese groepintervensies moontlik 'n ander betekenis aan die terme geheg word, of dat die intervensies soos gebruik in OO, nie in alle opsigte aan die bedoeling van groepintervensies voldoen nie. Uit die bespreking van die agtergrond tot die studie is egter aangetoon dat psigodinamika 'n invloed op die ontwikkeling van OO uitgeoefen het. Die gevolgtrekking wat ten opsigte van die eerste doelwit van hierdie studie gemaak word, is dat groepintervensies soos vanuit die OO-literatuur gekonseptualiseer, nie al daardie aspekte aanspreek wat met die bedoeling van die konsep verband hou nie.

Ten opsigte van die tweede doelstelling is die bedoeling en bydrae van psigodinamiese groepintervensies in organisasie-ontwikkeling vanuit die relevante literatuur in hoofstuk 3 van hierdie studie bepaal. Eerstens is OO vanuit 'n psigodinamiese paradigma bespreek. Die sisteemteorie en psigodinamika is as relevante konsepte geïdentifiseer en omskryf. 'n Sisteem is gedefinieer as 'n identifiseerbare Gestalt wat uit interafhanklike subsisteme saamgestel is, oor grense beskik wat dit afgrens van 'n groter suprasisteem, dat dit insette ontvang, die insette transformeer en uitsette aan die omgewing voorsien. Psigodinamika is omskryf as die bestudering van die aard en die funksionering van die individu in die

konteks van, en soos hy deur sy interpersoonlike verhoudinge gevorm word. Daar is aangetoon dat die relevante psigodinamiese persoonlikheidskonsepte wat op organisasies van toepassing gemaak word, hoofsaaklik uit twee denkrigtings ontstaan het, naamlik die egosielkunde, maar veral die objek-relasie-skool. Van die belangrikste konstrukte, naamlik projeksie, projektiewe identifikasie, introjeksie en introjektiewe identifikasie, en naywer is bespreek. As voorbeelde van psigodinamiese modelle vir OO is die volgende as verteenwoordigende modelle geïdentifiseer en bespreek: Levinson (1981) se benadering oor uitvoerende beamptes, Kets de Vries en Miller (1984) se benadering oor disfunksionele organisasiestyle, Baum (1987) se benadering oor burokratiese strukture, Hirschhorn (1993) se benadering oor die sielkundige betekenis van organisasiestruktuur, en die outeur se perspektief op die invloed van die oorgang van 'n moderne na 'n post-moderne organisasie op individue en hulle relasies met mekaar (Hirschhorn, 1997), Stapley (1996) se beskouing van organisasiekultuur, en Amado en Amato (2001) se perspektief op organisasieverandering. Gebaseer op hierdie voorbeelde is 'n onderskeid getref tussen outeurs wat werk met 'n eksplisiete fokus op die individu, en die werk van 'n groep outeurs wat, alhoewel hulle werk as organisatories gekenmerk word, die klem steeds op die individu plaas, en is aansluiting gevind by 'n derde groep outeurs wat die Tavistock-tradisie met sy klem op die komplekse emosionele dinamika van organisasies, en in besonder groepe, as uitgangspunt gebruik. Die gevolgtrekking wat gemaak word, is dat 'n kombinasie van die sisteemteorie (wat 'n bekende begrip in organisasieteorie is) en die psigodinamika (met sy oorsprong in die psigo-analitiese paradigma), 'n addisionele perspektief op leierskap, organisasiekultuur, -struktuur en -verandering kan bied, en gevolglik 'n unieke bydrae tot OO kan lewer.

Vervolgens is die konsep groepdinamika vanuit 'n psigodinamiese paradigma gedefinieer, die sleutelkonsepte wat daarmee verband hou bespreek, en 'n model vir die leer van groepdinamika geïdentifiseer en omskryf. Groepdinamika is gedefinieer as die psigodinamika van groepe, terwyl die “groep-as-geheel”-perspektief, die basiese veronderstellings, grootgroepdinamika en intergroepdinamika as relevante groepdinamiese konstrukte geïdentifiseer en bespreek is. Die bespreking van die “groep-as-geheel”-perspektief het grense, groeponbewuste, “groep-as-moeder”, angsvermyding

en die gebruik van verdedigingsmeganismes behels. Die bespreking van basiese veronderstellings het afhanklikheid, paring, veg/vlug, eenheid em “me-ness” ingesluit, terwyl intergroepdinamika 'n bespreking van die grense tussen groepe en verteenwoordiging behels het. Twee groepdinamiese modelle, naamlik die “dubbele-taak”-model en die Tavistock-model is vir die aanleer van groepdinamiese konsepte geïdentifiseer, en die Tavistock-model is meer breedvoerig bespreek.

Derdens is die praktiese toepassing van psigodinamiese groepintervensies in organisasies bespreek. 'n Onderskeid is getref tussen die aanbied van inhuise werkskonferensies en psigodinamiese konsultasie vir spanne. Laasgenoemde behels die gebruik van 'n psigodinamiese intervensie wanneer daar blokkasies in groepe ervaar word, en tweedens, die gebruik daarvan saam met ander intervensies, byvoorbeeld strategiese beplanning. Die keuse van gevalle vir die empiriese ondersoek is op hierdie gebruike gebaseer.

Die hoofstuk is afgesluit met 'n samevatting van die bydrae van psigodinamiese intervensies tot organisasie-ontwikkeling. Die gevolgtrekking wat ten opsigte van die tweede teoretiese doelwit gemaak word, is dat kennis en begrip van groepdinamika die groeplede verhoogde bewuswording van hulle gevoelens en verdedigingsmeganismes bied, en bemagtiging om keuses oor hul identiteit en funksies in groepverband te maak. Gevolglik word hulle ook in staat gestel om verandering meer kreatief te bestuur. Psigodinamiese groepintervensies bied dus 'n unieke bydrae tot OO wat nie deur ander intervensies gemaak word nie.

6.1.2 Gevolgtrekkings ten opsigte van die doelstellings van die empiriese ondersoek

Die doelstellings van die empiriese ondersoek was om:

(9) die bydrae van psigodinamiese groepintervensies empiries te bepaal; en

(10) aanbevelings uit hierdie ondersoek ten opsigte van die gebruik van

psigodinamiese groepintervensies en die opleiding van bedryfsielkundiges, te formuleer.

Gevolgtrekkings ten opsigte van die eerste doelstelling word vir elke geval afsonderlik gemaak, gevolg deur 'n algemene gevolgtrekking.

Ten opsigte van die bereiking van die tweede doelstelling, word aanbevelings vir die gebruik van psigodinamiese groepintervensies en die opleiding van bedryfsielkundiges in paragrawe 6.3 en 6.4 hieronder gemaak.

6.1.2.1 Gevolgtrekkings ten opsigte van geval A

Geval A was 'n voorbeeld van die gebruik van 'n psigodinamiese groepintervensie saam met 'n ander intervensie.

Uit die temas blyk dit dat die intervensie nie net *tydens* die sessies nie, maar veral *na afloop* daarvan 'n unieke bydrae gelewer het. Alhoewel die intervensie op persoonlike vlak 'n ingrypende, onaangename en angsvolle ervaring was wat die deelnemers eerder sou wou vermy het, is dit egter ook as waardevol ervaar. Waar die intervensie aanvanklik beskryf is met woorde soos “nie sin gemaak het nie” en “‘I just want to get out of’ daardie omgewing” is dit later as “waardevol”, “amazing” en “ongelooflik” beskryf, en is selfs die behoefte aan opvolgsessies uitgespreek.

Die intervensie het aanleiding gegee tot 'n refleksie op die dinamika van die groep en die bemagtiging van individuele deelnemers om self besluite te neem. Een respondent het byvoorbeeld gemeld: “Ek moes lank dink wat is die waarde daarvan. Toe het ek ook gedink die proses is op die oog af ‘mediocre’, maar hoe meer jy daaraan dink, hoe meer besef jy wat is die waarde van die proses” terwyl die woorde, “wat ek sien uit die hele proses is dat Respondent F op haar eie suksesvol sal wees” dui op die bemagtiging wat plaasgevind het. Die refleksie en bemagtiging het moontlik bygedra tot die deelnemers se gevoel van toewyding (*commitment*) tot die taak van die groep. 'n Respondent het byvoorbeeld gesê:

“as dit nie vir daardie dag was nie, sou Respondent B gesê het ons spat hier uit. Dan sou dit finaal gewees het.”

Die intervensie het ook 'n unieke bydrae op interpersoonlike vlak gelewer. 'n Groter werklikheidsbesef ten opsigte van menslike gedrag het ontwikkel, asook 'n bewuswording van interpersoonlike konflik waarvan hulle waarskynlik vroeër onbewus was, of die omvang daarvan onderskat het, of moontlik ontken het. Kollegas is byvoorbeeld in positiewe en negatiewe terme beskryf terwyl een respondent meld: “Ek het begin goed raaksien in my vrou waarvan ek nie eers geweet het nie”.

Alhoewel konflik nie tydens die intervensie opgelos is nie, het die intervensie egter 'n unieke bydrae gelewer in dié sin dat deelnemers aan die intervensie al meer bewus geword het van hul verantwoordelikheid om konflik self te hanteer en dit ook na afloop daarvan gedoen het. Waar die konsultant gekontrakteer is om hulle te help om “eers die lug te suiwer”, is daar byvoorbeeld verwys na 'n gesprek na afloop van die intervensie waartydens gesê is: “Ons moet nou gaan sit en regtig vir mekaar eerlik sê wat het die afgelope ses maande gebeur in my raamwerk. En dit is miskien 'n goeie manier om die probleme reg te maak oor 'n lang tydperk, dat mense kan sit en daaraan kan werk.”

Die intervensie het ook tot meer openlike kommunikasie bygedra. Dit blyk onder meer uit woorde soos “goed dat mense om 'n tafel met mekaar praat” en “op die tafel plaas”.
Die verbetering in kommunikasie word egter nie as 'n unieke bydrae van die psigodinamiese intervensie beskou nie, omdat 'n intervensie vanuit 'n humanistiese paradigma moontlik dieselfde uitkomste kon gehad het. In hoofstuk 2 van hierdie studie is aangetoon dat verskeie intervensies wat op 'n humanistiese paradigma gebaseer is, onder meer verbetering in kommunikasie ten doel het.

Op groepvlak het die intervensie ook 'n unieke bydrae gelewer. Daar is aangetoon dat die deelnemers deur die gebruik van metafore gepoog het om sin te maak van die groepdinamika waarvan hulle vroeër nie bewus was nie en waarmee hulle tydens die intervensie gekonfronteer is. Verder was die deelnemers aan die intervensie meer in staat

om die psigodinamiese rolle te identifiseer en dit aan hulle rolle in die werksplek te koppel. Met verwysing na die konflik is daar onder meer deur die inisieerder van die intervensie gemeld dat “Dit is wat ek wou bereik daardie oggend. En hopelik as dit ontlont het, kon ons sê maar wat is elkeen se rol, en wat is elkeen se mandaat ... Ek het gedink dit was baie positief in terme van niemand daar kon sê dat hulle nie agtergekom het in watter mate hulle bydra tot die proses, waar hulle inpas en watter rol hulle speel nie. Ek dink daar was 'n groot samespan teen respondent D ...”

Verder is pogings ook na afloop van die intervensie aangewend om die individuele en groepgrense waarvan hulle bewus geword het, te bestuur. Ten opsigte van die bestuur van die grens tussen sy familie en die maatskappy het een respondent byvoorbeeld gemeld: “Ek sal dit moet doen. Ek het nie 'n keuse nie. Anders sal ek uit die huwelik moet uit of sy sal moet haar eie maatskappy stig”, terwyl 'n ander respondent ten opsigte van die groep se grense gemeld het dat dit “baie goed was om 'n identiteit te kon kry”.

Gebaseer op bogenoemde bespreking, word die gevolgtrekking gemaak dat die deelnemers met 'n veranderingsproses begin het om van 'n familiebesigheid, hul identiteit as 'n maatskappy te ontwikkel. Die verandering van 'n familiebesigheid na 'n maatskappy het die grense wat as behouering van die angs gedien het, afgebreek. Die bykoms van nuwe lede as deel van die direksie, het bygedra tot angs wat dit vir die groep bykans onmoontlik gemaak het om van die onderliggende konflik bewus te wees en dit aan te spreek. Deur middel van projektiewe identifikasie as verdedigingsmeganisme is twee lede in die groep gebruik om namens hulle die konflik te hanteer.

Deur die intervensie is die deelnemers die geleentheid gebied om bewus te word van die groepdinamika wat die vorming van hul identiteit as 'n direksie beïnvloed het. Die lede het bewus geword van die onderliggende konflik, begin om hul eie rolle daarin te identifiseer, en verantwoordelikheid aanvaar om dit self aan te spreek. Dit het 'n skuif in die konflikproses teweeg gebring wat meegehelp het in die ontwikkeling van hul identiteit as 'n span direksielede van die maatskappy.

Die unieke bydrae van die intervensie is egter eers ongeveer vier weke na afloop daarvan ervaar. Psigodinamiese groepintervensies is op ervaringsleer gebaseer (Stein, 2004). Ervaringsleer neem tyd. Tyd is nodig om te reflekteer, konseptualiseer, veralgemenings te vorm en die implikasies in nuwe situasies te toets. Die intervensie het dus nie op die korttermyn nie, maar wel op langtermyn 'n unieke bydrae as spanbou-intervensie gelewer.

Ten opsigte van die gebruik van 'n psigodinamiese groepintervensie saam met 'n ander intervensie word die gevolgtrekking gemaak dat die kort psigodinamiese groepintervensie eenmalig as 'n vorm van noodhulp direk voor 'n ander intervensie (strategiese beplanning), nie 'n unieke bydrae gelewer het nie. In hierdie opsig is die bydrae daarvan waarskynlik slegs beperk tot meer openlike kommunikasie tydens die strategiese beplanningsessie.

6.1.2.2 Gevolgtrekkings ten opsigte van geval B

Geval B was 'n voorbeeld van die gebruik van 'n psigodinamiese groepintervensie om 'n blokkasie in 'n groep aan te spreek.

Soos in geval A, is daar ook ten opsigte van geval B aangetoon dat die waarde van die intervensie eers na afloop daarvan ervaar is. Ten opsigte van die persoonlike ervaring van die deelnemers aan die intervensie is aangetoon dat die konsultant tydens die intervensie nie aan die deelnemers se verwagtings voldoen het nie. Die ervaring is as “baie sleg” beskou en daar is melding gemaak van verskeie deelnemers wat die konsultant “niks ge‘like’ het nie”. Soos in geval A, was die ervaring van die intervensie dus negatief en sou 'n evaluering van die intervensie direk na afloop daarvan waarskynlik ook negatief gewees het.

Op persoonlike vlak het die intervensie 'n unieke bydrae gelewer, in dié opsig dat dit 'n refleksie op die dinamika van die groep en die bemagtiging van individuele deelnemers tot gevolg gehad het. Een respondent het byvoorbeeld soos volg na haar eie aggressie verwys: “het die man nie dalk iets beet nie? Dis nie iets wat jy altyd wil hoor nie, maar as jy 'n maand of twee daaroor gaan dink, gaan jy dink, maar was Dirk nie dalk reg nie, is daar

nie iets wat ek daaraan kan doen nie. En as jy daai deurwerk dan dink ek dit help jou nogal baie.” Ten opsigte van selfbemagtiging is daar onder meer gesê: “Kyk, as ek nou met haar 'n probleem het, dan stap ek na Respondent D se kantoor en sê: ‘Luister, wat het jy hierby bedoel? Watse briefie is hierdie op my tafel? Wat wil jy hê moet ek daaromtrent doen? Ek sal nie net meer net my bek hou en mor oor goeters nie. ... Ek het haar glad mos nie gekonfronteer nie. Dit was vir my 'n verskriklike ding. En ek doen dit nou. As ek regtig 'n probleem het met haar dan konfronteer ek haar.” Deelnemers is egter nie net bemagtig om seniors te konfronteer nie, maar groter verantwoordelikhede in die werksituasie is ook deur 'n junior kollega ontvang.

Die intervensie het ook 'n unieke bydrae tot interpersoonlike verhoudinge gelewer deurdat dit meer openlike verhoudinge en 'n beter werksklimaat tot gevolg gehad. Die feit dat verhoudinge meer oop geword het, is onder meer bevestig deur een respondent wat daarop gewys het dat die deelnemer wat, deur middel van projektiewe identifikasie, die aggressie namens die groep gedra het, na afloop van die intervensie, die redakteur soos volg beskryf het: “Weet jy, Respondent D is ‘actually’ nie so ‘bad’ nie, sy’s ‘cool, she’s not gonna be my best friend, but she’s cool”, en selfs by geleentheid vir haar blomme gevat het toe sy siek was. Verskeie bewyse is ook aangevoer dat ander deelnemers aan die intervensie “baie meer oop voel teenoor Respondent D om met haar te praat”, terwyl die werkverhouding na afloop van die intervensie met woorde soos “meer ‘relaxed’”, “nie meer so ‘gestres’ nie” en “heel rustiger” beskryf is.

Anders as in geval A, is hierdie bydrae wat met meer openlike verhoudinge verband hou, waarskynlik uniek tot hierdie intervensie omdat dit deur middel van selfbemagtiging plaasgevind het wat die deelnemers in staat gestel het om konflik te konfronteer. Een respondent het haar eie bemagtiging byvoorbeeld soos volg beskryf: “Kyk, as ek nou met haar 'n probleem het, dan stap ek na Respondent D se kantoor en sê: ‘Luister, Wat het jy hierby bedoel? Watse briefie is hierdie op my tafel? Wat wil jy hê moet ek daaromtrent doen? Ek sal nie net meer net my bek hou en mor oor goeters nie. ... Ek het haar glad mos nie gekonfronteer nie. Dit was vir my 'n verskriklike ding. En ek doen dit nou. As ek regtig 'n probleem het met haar dan konfronteer ek haar.” Sy meld ook: “ek baklei nie meer nie,

ek staan net op vir myself". Intervensies vanuit 'n humanistiese of funksionele paradigma sou waarskynlik nie hierdie bydrae kon lewer nie, omdat daardie intervensies veral fokus op tegnieke om konflik op te los (vgl. hoofstuk 2.2.2) en konflik soms doelbewus vermy word (vgl. hfst. 2.4.1) en nie die geleentheid bied om deur die konflik te werk nie.

Die intervensie het ook 'n unieke bydrae op groepvlak gelewer. Waar die groep in geval A deur hul pogings om grense te bestuur, slegs 'n begin gemaak het om die identiteit van hul maatskappy te ontwikkel, is bewyse aangevoer wat daarop dui dat die groep in hierdie geval baie meer vordering ten opsigte van die bestuur van grense gemaak het.

Ten opsigte van die bestuur van persoonlike grense, het een respondent byvoorbeeld gesê: "ek dink ek het verander. Ek hou my neus uit ander mense se sake uit. Ek sit in my hoek en doen my werk. En ek dink dit het miskien baie met die verandering te doen gehad" en "ek dink ons het almal tot 'n vergelyk gekom. Elkeen praat vir homself, elkeen is sy eie mens."

Die bestuur van groepgrense is onder meer deur die volgende verwysing na die redakteur se aanvaarding as lid van die groep geïllustreer: "Ek weet hoe moeilik dit is. Dis soos 'n kliek. Ek dink veral vroumense, dis baie maklik dat jy 'n geslote kliek het. Dit is moeilik om in te kom, maar ek dink regtig nou, hulle het haar nou heeltyd aanvaar of begin aanvaar. Waar hulle in die verlede sou gesê het dis haar verdiende loon, het hulle almal na haar toe gekom en gesê, jis jy's 'oraait'. Ook ek het al met haar gepraat."

Verder is die psigodinamiese roldifferensiasie wat die funksionering van die groep beïnvloed het, ook grootliks aangespreek. Ter ondersteuning hiervan is onder meer aangevoer dat 'n respondent gemeld dat "daar is ook duidelike afstand in terme van wie's die Redakteur. Daar word nou gekyk na die pos, nie meer na die persoon nie. Dis die Redakteur en ons moet die Redakteur respekteer soos wat ons die hoofbestuurder moet respekteer en dus nie meer 'jy' nie ... die ouens kom praat met my en hulle het die vrymoedigheid om met my te praat en hulle 'joke' nie sommer met my nie".

Gebaseer op bogenoemde bespreking word die gevolgtrekking gemaak dat, soos in geval

A, 'n skuif in die konflikproses plaasgevind het. Anders as in geval A, blyk dit egter dat daar in hierdie geval meer vordering gemaak is ten opsigte van die aanspreek van die dinamika wat die funksionering van die groep negatief beïnvloed het. Die beter resultate van die intervensie in vergelyking met geval A, kan moontlik toeskryf word aan die lengte van die intervensie (vgl. hoofstuk 4) of aan die verskil in dinamika tussen die kleingroepintervensie (geval A) en grootgroepintervensie (geval B - vgl. hoofstuk 3.2.4).

Uit die agtergrond tot die intervensie (vgl. hoofstuk 4.2.2.1), blyk dit dat daar, onder meer as gevolg van die aard van die werk, baie angs in die sisteem was wat tot die gebruik van verdedigingsmeganismes soos ontkenning, projeksies en projektiewe identifikasie aanleiding gegee het. Verdeling tussen die Assistent-redakteur (“good cop”) en die Redakteur (“bad cop”) het tot gevolg gehad dat die redakteur alles wat sleg is verteenwoordig het, en gevolglik wou bestuur haar afdank (vgl. hoofstuk 3.2.2.1).

Deur die intervensie is die deelnemers die geleentheid gebied om deur middel van ervaringsleer hulself te bemagtig, hul grense te bestuur en roldifferensiasie aan te spreek. Sodoende is die kommunikasie meer oop, het die werksklimaat verbeter en kon een respondent na afloop van die intervensie meld dat die “good cop - bad cop” het “uitgevrek, daar het niks van gekom nie”.

Samevattend ten opsigte van geval C, is die blokkasie wat 'n negatiewe invloed op die funksionering van die span uitgeoefen het, dus doeltreffend aangespreek. Die Assistent-hoofbestuurder en die Hoofbestuurder is egter nie in die intervensie betrek nie, en gevolglik is die dinamika tussen die Assistent-hoofbestuurder en die Redakteur nie deur die intervensie aangespreek nie.

6.1.2.3 Gevolgtrekkings ten opsigte van geval C

Geval C was 'n voorbeeld van 'n werkskonferensie wat intern in 'n organisasie aangebied is.

Alhoewel die intervensie primêr leer ten doel gehad het (leer op vlak 2 soos bespreek in hoofstuk 5.1.7 van hierdie studie), bestaan daar wel voldoende bewyse dat deelnemers op persoonlike vlak bewus geword het van, en insig ontwikkel het in die dinamika wat hul eie gedrag asook die gedrag van hul werkgroep, beïnvloed het.

By een respondent was daar ook aanduidings dat hierdie insig verder aanleiding gegee het tot individuele bemagtiging om met die uitoefening van gesag te worstel, om die self in die rol te bestuur, en om minder 'n gevangene van groep- en organisasieprosesse te wees.

Ten opsigte van die omvang van leer (vgl. hoofstuk 3.2.5.2) blyk dit dat leer van meer konstrukte plaasgevind het as tydens die ander intervensies. Dit kan moontlik aan die doel van hierdie intervensie toegeskryf word en/of aan die omvang en tyd van die werkskonferensie (vgl. hoofstuk 4.2.3). Die konstrukte waarvan die deelnemers deur middel van ervaringsleer bewus geword het, hou verband met die volgende:

Deelnemers aan die intervensie is in staat gestel om die hoë angsvlakke in hul werkgroep en die oorsake daarvan te identifiseer, sowel as die ontoereikende wyses waarop daar gepoog word om dit te hanteer. Hulle het bewus geword van die gebruik van ontkenning en projeksies as verdedigingsmeganismes in hulle groepe; die invloed van grense en die gebrek daaraan op die vul van 'n rol; probleme wat met die bestuur van groepgrense verband hou; die rol van gesag in die werkplek; die negatiewe invloed van naywer, afhanklikheid as basiese veronderstelling van groepfunksionering, psigodinamiese roldifferensiasie en was selfs in staat om psigodinamiese interpretasies ten opsigte van taak, plek en tyd te maak.

Deelnemers het ook bewus geword het van inter-groepdinamika wat met die identifisering van psigodinamiese rolle van groepe verband hou, en die dinamika wat met verteenwoordiging verband hou.

Gebaseer op bogenoemde bespreking word die gevolgtrekking gemaak dat die leer wat op persoonlike vlak plaasgevind het tot gevolg gehad het dat die dinamika in die

organisasie geïdentifiseer kon word, en dat deelnemers in staat gestel was om soortgelyke intervensies self in die werkplek aan te bied. Die unieke bydrae kan in die volgende beskrywing van 'n respondent saamgevat word: “In my mind this is possibly the application with the most potential. With four Tavistock sessions done recently it is interesting to see the effect and awareness created by repeated discovery of the presence of irrational and unconscious processes that interfere with attempts to manage oneself, the group, task and roles in a conscious and rational way. With greater awareness of unconscious processes and their own part in them, consultants return to their work settings better able to exercise authority and manage themselves.”

Samevattend is die gevolgtrekking wat ten opsigte van geval C gemaak word dat die intervensie as 'n inhuise werkskonferensie 'n unieke bydrae gelewer het. Die intervensie was veral geskik vir die aanleer van diagnostiese vaardighede vanuit 'n psigodinamiese paradigma.

6.1.2.4 Geïntegreerde gevolgtrekking ten opsigte van Gevalle A, B en C

Uit al drie gevalle blyk dat psigodinamiese groepintervensies soos gekonseptualiseer in hoofstuk 3 van hierdie studie, 'n unieke bydrae tot die funksionering van die groep of organisasie gelewer het. Omdat leer veral eers ná afloop van die intervensies plaasgevind het, was die bydrae ten opsigte van geval A in die konteks waarvoor dit gebruik was, egter beperk. Die intervensie kon wel tot meer openlike kommunikasie tydens die volgende sessie bydra, maar hierdie bydrae kon waarskynlik ook deur middel van 'n intervensie vanuit 'n humanistiese paradigma gelewer word (vgl. hoofstuk 2.2.3). Die deurwerk van die konflik het eers daarna plaasgevind. Dit het dus waarskynlik nie 'n positiewe impak op die strategiese sessie direk daarna uitgeoefen nie, maar wel verandering in die span se funksionering op die langtermyn tot gevolg gehad. In geval B is die blokkasie wat 'n negatiewe invloed op die funksionering van die span uitgeoefen het, doeltreffend aangespreek, terwyl die deelnemers aan die intervensie in geval C diagnostiese vaardighede vanuit 'n psigodinamiese paradigma aangeleer het waarvan daar ook bewyse is dat leer in die organisasie oorgedra is.

Die bevindinge ten opsigte van geval A word dus deur gevalle B en C bevestig in terme van die unieke bydrae, terwyl die omvang en diepte van die uitkomste van die intervensies verskil. Dit blyk uit die bevindinge dat die uitkomste van die intervensies verband hou met die tydperk van die intervensie en die tipe (kleingroep, grootgroep of intergroep). Geval C het egter ook 'n klein groep en groot groep ingesluit wat vergelykings bemoeilik.

6.1.3 Formulering van hipoteses

Die algemene doelstelling van hierdie studie was om die bydrae van psigodinamiese groepintervensies tot OO te bepaal. In ooreenstemming met kwalitatiewe studies, word hipoteses uit die ondersoek vervolgens soos volg geformuleer.

(1) Die oorkoepelende hipotese is dat die gebruik van psigodinamiese groepintervensies 'n unieke bydrae tot OO lewer deurdat onbewuste dinamika wat 'n negatiewe invloed op effektiewe taakuitvoering uitoefen, daardeur aangespreek kan word.

(2) Psigodinamiese groepintervensies lewer nie 'n unieke bedrae indien dit saam met ander intervensies aangebied word nie omdat die unieke bydrae eers ná verloop van tyd ervaar word.

(3) Psigodinamiese groepintervensies lewer 'n unieke bydrae tot OO deurdat blokkasies in groepe wat deur die swak bestuur van angs veroorsaak word, daardeur opgelos kan word.

(4) Psigodinamiese groepintervensies wat as inhuise werkskonferensies aangebied word, lewer 'n unieke bydrae tot OO deurdat deelnemers daardeur in staat gestel kan word om self tot hul eie werkgroep en organisasie te konsulteer.

6.2 LEEMTES VAN DIE STUDIE

Leemtes ten opsigte van die literatuurstudie en die empiriese studie word vervolgens bespreek.

6.2.1 Leemtes ten opsigte van die literatuurstudie

Ten opsigte van hoofstuk 2 word daar oor min resente groepintervensies in die literatuur gerapporteer. Resente uitgawes van daardie bronne wat algemeen in OO gebruik word (vgl. hoofstuk 2.1) verwys steeds na dieselfde intervensies, terwyl resente tydskrifartikels hoofsaaklik toegespits is op die evaluering van daardie intervensies. Gevolglik is daar in hierdie studie sterk gesteun op enkele bronne in die bespreking van die onderskeie intervensies.

Ten opsigte van hoofstuk drie is daar bewyse dat intervensies vanuit 'n sisteem-psigodinamiese perspektief besig is om te ontwikkel in 'n paradigma wat as “sisteem-psigodinamika” (Gould, 2001; Stapley, 2004) bekend staan. Uit die literatuurstudie blyk egter dat hierdie paradigma veral in Suid-Afrika egter nog nie gevestig is nie, met die gevolg dat literatuur volgens die oordeel van die navorser hoofsaaklik gefragmenteer is. Konstrukte vanuit die psigo-analitiese literatuur word voortdurend op organisasies van toepassing gemaak (Hartman & Zimberoff, 2004; Stein, 2000), terwyl daar in die psigo-analise as sodanig ook sprake van nuwe ontwikkelinge is (Borden, 2000). Die klem op gevallestudies in die literatuur dui moontlik daarop dat die toepassing van sisteem-psigodinamiese intervensies die teoretisering daarvan vooruit loop (vgl. Obholzer, 1996). Hierdie afleiding stem ooreen met die aard van kwalitatiewe studie waarvolgens die empiriese ondersoek tot die manifestering van temas lei wat nie in die meeste sisteem-psigodinamiese literatuur aangespreek of beklemtoon word nie. Die navorser het dit gevolglik moeilik gevind om die konstrukte te bespreek en dit terselfdertyd geïntegreerd aan te bied.

6.2.2 Leemtes ten opsigte van die empiriese studie

Hierdie leemtes verwys na die “aksie”-deel van aksiestudie (intervensies) sowel as die studiegedeelte, meer spesifiek, die insameling van data.

6.2.2.1 Leemtes ten opsigte van die intervensies

Die kwaliteit van die intervensies is grootliks bepaal deur die bevoegdheid van die konsultant om met homself as instrument te werk (Lawrence, 1979; Obholzer, 1996) en die mate waartoe die konsultant sielkundig teenwoordig is (Cardona, 2003). In hierdie verband word daar ruimte gelaat vir die tekortkominge van die studiepraktisyn wat byvoorbeeld tot gevolg kon gehad het dat sekere data tydens die intervensie oorbeklemtoon kon gewees het, terwyl ander data dalk nie in ag geneem is nie. Die konsultant kon byvoorbeeld deur middel van introjeksie (vgl. hoofstuk 3.1.2.2) van projeksies deur die groepe beïnvloed gewees het. Die gebruik van meer as een konsultant in gevalle A en B sou moontlik gehelp het om die realiteit te toets wanneer die konsultant baie angs ervaar het (byvoorbeeld in geval B) of moontlik by geleentheid te goed gevoel het. Die waarde van medekonsultasie word deur Seel (2001) beklemtoon.

In die lig van bogenoemde kan die konsultant se ontkenning van sy eie naywer moontlik tot gevolg gehad het dat temas wat met naywer verband hou, nie in gevalle A en B gemanifesteer het nie. In geval C, waar medekonsultante betrokke was, het die tema wel gemanifesteer.

Verder het die intervensie in geval C nie net uit intergroepsessies bestaan nie, maar het ook kleingroep- en grootgroepintervensies ingesluit. Dit het die vergelyking van die bydrae van die onderskeie intervensies bemoeilik.

6.2.2.2 Leemtes ten opsigte van die insameling van data

Verskillende metodes vir data-insameling is gebruik. Waar daar in geval A en B van onderhoudvoering gebruik gemaak is, is beskikbare dokumente in geval C ontleed. Indien dieselfde metode in al drie gevalle gebruik sou word, kon veralgemening tussen die gevalle akkurater gedoen word.

Die invloed van die onderhoud op die ervaring van die respondente is nie ten volle verdiskonteer in die bydrae van die intervensie nie. Die onderhoud het waarskynlik ook bygedra tot verdere selfinsig en insig in die prosesse en die dinamika. Shamai (2003) wys

byvoorbeeld daarop dat die konteks van die onderhoud 'n terapeutiese effek op die respondent het wat in berekening gebring moet word. Volgens die outeur word die rolle tussen navorser en respondent tydens die onderhoud na afloop van die intervensie omgekeer. In die onderhoudsituasie is die navorser in 'n afhanklikheidsposisie omdat hy afhanklik is van inligting, terwyl die respondent in 'n gesagsposisie geplaas word wat bevorderlik vir sy selfbemagtiging kan wees. Die onderhoud bied aan die respondent die geleentheid om op die intervensie te reflekteer wat die ontwikkeling van nuwe selfinsig tot gevolg kan hê. Die respondent kry ook die geleentheid om oor die intervensie te praat en dit vanuit 'n nuwe posisie en 'n nuwe konteks te herkonstrueer en so opnuut te ervaar. Die gevolg is 'n herevaluering van die verandering wat uit die intervensie voortspruit met nuwe konneksies tussen hierdie veranderinge en die intervensie.

Shamai (2003) wys nie net op die konteks van die onderhoud nie, maar ook op die terapeutiese invloed van die inhoud van die onderhoud en die interaksie tydens die onderhoud wat 'n terapeutiese effek op die respondent het en gevolglik die evaluering van die data beïnvloed.

6.3 AANBEVELINGS TEN OPSIGTE VAN ORGANISASIE-ONTWIKKELING

Vervolgens word aanbevelings gemaak ten opsigte van OO. Omdat die benadering tot OO grootliks deur die perspektief op organisasieteorie bepaal word (Bolsmann et al., 2003), word eers aanbevelings gemaak wat met organisasieteorie verband hou, daarna word aanbevelings gemaak ten opsigte van die benadering tot organisasie-ontwikkeling en die konsultasieproses.

6.3.1 Organisasieteorie

Die gebruik van psigodinamiese groepintervensies impliseer die insluiting van 'n sisteem-psigodinamiese perspektief tot organisasieteorie. Dit impliseer dus dat organisasies nie net as rasionele entiteite beskou moet word nie, maar ook as oop sisteme met onbewuste dinamika (vgl. hoofstuk 3). In die lig hiervan word aanbeveel dat daar nie net na die gedrag

van individue of groepe in organisasies gekyk word nie, maar ook na die betekenis van die gedrag en die dieper, dikwels onbewuste motiewe van die gedrag.

Vanuit 'n sisteem-psigodinamiese perspektief, word aanbeveel dat 'n organisasie beskou word as 'n taaksisteem. Organisasies het 'n primêre taak wat uitgevoer moet word om te oorleef. Die uitvoer van hierdie primêre taak noodsaak die opneem van bepaalde rolle. Die organisasie of taaksisteem voer hierdie rolle oor sy grense in. Die rolle en die verhoudings tussen die rolle val binne die grense van die taaksisteem (Stacey, 2003).

Die organisasie bestaan egter ook uit die individue en groeperinge van individue met hulle persoonlike verhoudinge en dinamika wat as 'n sielkundig-sosiale of omgewing-sisteem beskou kan word. Hierdie sisteem val buite die taaksisteem en vorm deel van die taaksisteem se omgewing. As oop sisteme is daar egter ook interaksie tussen die taaksisteem en laasgenoemde sisteem. In 'n toestand van quasi-ekwilibrium ondersteun laasgenoemde sisteem die taaksisteem (Miller, 1993). Indien die sielkundig-sosiale sisteem egter deur dinamika, soos byvoorbeeld deur basiese veronderstellings van groepfunksionering oorweldig word, beïnvloed hierdie dinamika ook die uitvoer van die primêre taak met 'n toestand van onstabiliteit of disintegrasie tot gevolg. Dit gebeur wanneer die angsvlakke soos bespreek in hoofstuk 3 van hierdie studie te hoog word. Dit is gevolglik belangrik dat 'n subsisteem van die taaksisteem voorsiening moet maak vir die behouering van angs om ongewenste dinamika wat saam met persone en groepe in die taaksisteem ingedra word, te beperk. Ten opsigte van die behouering van angs, beskik 'n organisasie wat optimaal funksioneer volgens Stacey (2003) onder meer oor die volgende kenmerke:

- Taakduidelikheid;
- Rolle wat duidelik omskryf is;
- Gesagsverhoudinge wat duidelik uitgeklaar is;
- Grense van die taaksisteem wat doeltreffend bestuur word;
- Strukture en prosedures wat in plek is; en
- Hoë vlakke van individuele volwassenheid en outonomiteit.

Die afleiding kan dus gemaak word dat 'n organisasie effektief is indien die organisasie ooreenkomstig sy ontwerp funksioneer en die doel van sy ontwerp nie hoofsaaklik is om as sosiale verdedigingsmeganisme te dien nie.

6.3.2 Kwalitatiewe benadering tot OO

Gebaseer op hierdie studie word aanbeveel dat daar in die Bedryfsielkunde naas 'n kwantitatiewe benadering, ook voorsiening gemaak word vir 'n kwalitatiewe benadering tot organisasie-ontwikkeling. Hierdie aanbeveling berus op ontologiese, epistemolo-iese sowel as pragmatiese gronde.

Ten opsigte van die ontologiese en epistemologiese gronde is die aanbeveling kongruent met die paradigmatiese perspektief soos bespreek in hoofstuk 1 van hierdie studie. Op ontologiese vlak is aanvaar dat 'n groot deel van menslike denke en aktiwiteite buite die bewuste plaasvind en onder meer in wanprestasie te voorskyn tree. Dit kan ook subtiel, onderliggend aan dit wat as rasionele instrumentele aksie voorkom, verskuil wees. In die lig hiervan is reeds in hoofstuk 6.3.1 aanbeveel dat daar nie net na die gedrag van individue of groepe in organisasies gekyk moet word nie, maar ook na die betekenis van die gedrag en die dieper, dikwels onbewuste motiewe van die gedrag.

Kennis oor bogenoemde aspekte van organisasiegedrag kan nie met vraelyste of opnames bekom word nie (Stapley, 1996). Die relevansie van ervaringsleer vir die verkryging van kennis oor die dinamika soos gekonseptualiseer in hierdie studie is ook deur die empiriese ondersoek bevestig.

In die lig van bogenoemde bespreking word dus aanbeveel dat OO in die bedryfsielkunde as dissipline vanuit twee paradigmas aangebied word, naamlik 'n kwantitatiewe sowel as 'n kwalitatiewe paradigma.

Bogenoemde aanbeveling berus egter ook op pragmatiese gronde. Uit die studie blyk dat

organisasiegedrag vanuit 'n psigodinamiese perspektief, veral verband hou met die rol van angs in organisasies en verdedigingsmeganismes wat gebruik word om angs te hanteer. Die rol van angs en die gebruik van verdedigingsmeganismes is in hoofstuk 3 van hierdie studie bespreek. Gevolglik word aanbeveel dat psigodinamiese groepintervensies vanuit 'n kwalitatiewe paradigma veral in die volgende omstandighede wat met angs verband hou, oorweeg word:

- Indien taakuitvoering negatief deur die dinamika beïnvloed word, byvoorbeeld wanneer besluite nie geneem word nie, of wanneer besluite nie uitgevoer word nie. Deur die intervensie word die deelnemers die geleentheid gebied om hul ervaring te ontleed, daaruit te leer en verandering te bewerkstellig.

- Indien daar nie toereikende meganismes in organisasies is om angs te bestuur nie.

- Indien daar sprake is van irrasionele of onverklaarbare gedrag in groepe of organisasies.

- Indien groep - en intergroepfunksionering negatief deur die dinamika beïnvloed word, byvoorbeeld wanneer 'n lid van 'n groep of wanneer 'n groep/departe-ment as deel van 'n organisasie as sondebok beskou word.

- Indien groepvorming of strukture nie funksioneel is nie, maar bloot as 'n sosiale verdedigingsmeganisme dien om angs te hanteer (byvoorbeeld kommissies sonder spesifieke take of gesag om hulle take te verrig).

- Indien die gebruik van verdedigingsmeganismes die ontkenning van die werklikheid tot gevolg het, byvoorbeeld onderliggende konflik in 'n bestuurspan.

- Vir die bemagtiging van individuele werknemers. Deur middel van hierdie intervensies kan individue bemagtig word om verantwoordelikheid vir hulself te aanvaar en hulle rolle meer effektief te vul. Deelnemers word byvoorbeeld tydens

intervensies bewus van die groepdinamika soos byvoorbeeld afhanklikheid van 'n leier of konsultant.

- Vir die implementering van 'n lerende organisasie. Hierdie intervensies bied deur middel van ervaringsleer die geleentheid aan deelnemers om te leer hoe om te leer. Gevestigde patrone van bestuurders wat hulle met verloop van tyd aan 'n persoon gekoppel het, kan byvoorbeeld tydens hierdie intervensies ondersoek word en daar kan met alternatiewe geëksperimenteer word. Dit is veral moontlik omdat weerstand teen leer ook tydens hierdie intervensies aangespreek word.

- Vir derde-orde verandering. Die toepaslikheid van derde-orde verandering vir hedendaagse organisasies is in die motivering tot die studie uitgewys. In die lig van bogenoemde aanbeveling, kan hierdie intervensies dien as 'n oorbruggingsfase of oorgangsruimte om verandering in groepe of organisasies te bewerkstellig. Dit bied 'n relatiewe veilige omgewing waarbinne gevestigde gedrag en onbewuste dinamika ondersoek kan word en deur middel van selfbemagtiging met nuwe gedrag ge-eksperimenteer kan word (Amado & Amato, 2001). Dit bied gevolglik ook 'n nuwe bron van inligting wat organisasies 'n kompeterende voordeel kan bied (Thomas, 2002).

Samevattend blyk dit dus dat 'n kwalitatiewe benadering tot OO nie net op ontologiese en epistemologiese gronde, maar veral ook op pragmatiese gronde regverdig kan word. Dit geld veral ten opsigte van derde-orde verandering waarvolgens organisasielede bemagtig moet word om op hul eie skemata te reflekteer en dit vanuit 'n ander perspektief te benader (Van Tonder, 2004).

6.3.3 Konsultasieproses

Ten opsigte van die konsultasieproses word die gebruik van aksiestudie (Von Rosenstiel,

2004) as raamwerk aanbeveel (vgl. hoofstuk 1 van hierdie studie). In die lig van bogenoemde bespreking word egter aanbeveel dat die inhoud van die proses soos volg aangepas word.

6.3.3.1 Toetrede

In plaas van die tradisionele klem op die vestiging van rapport tydens toetrede, word daar reeds tydens hierdie fase ook met die self as instrument gewerk (vgl. hoofstuk 4.3.1). Daar is dus twee take ter sprake, naamlik die tradisionele taak wat tydens toetrede verrig word, maar ook 'n tweede taak wat bewuswording van die dinamika tussen die konsultant en die kliënt behels (vgl. die dubbeltaak-model). Diagnose vind gevolglik reeds tydens hierdie fase plaas. Die ervaring van die konsultant tydens die ontmoeting met die kliëntsisteem kan reeds waardevolle data aan die konsultant bied oor moontlike gedrag binne die groep of organisasie. Die konsultant poog dus om bewus te word van oordrag en projeksies van die kliënt.

6.3.3.2 Kontraktering

Anders as tydens tradisionele kontraktering kan geen definitiewe uitkomste as doelwitte vir die konsultasie proses gestel word nie. Kontraktering ten opsigte van die taak moet wel plaasvind, roluitklaring van die verskillende partye moet gedoen word, grense ten opsigte van die projek moet gestel en daar moet verseker word dat die konsultante voldoende magtiging van die kliëntsisteem ontvang om hul taak te verrig (vgl. die sleutelleerareas van 'n psigodinamiese benadering).

6.3.3.3 Diagnose

Diagnose behels die insameling sowel as die ontleding van data (French & Bell, 1999).

- **Insameling van data**

Vanuit 'n kwalitatiewe paradigma is daar verskeie wyses waarop data ingesamel kan word. Daar word aanbeveel dat dit deur middel van onderhoudvoering, fokusgroepe, of waarneming, of 'n kombinasie daarvan gedoen word (vgl. hoofstuk 4 van hierdie studie). Ander tegnieke wat op psigo-analise gebaseer is, byvoorbeeld figuursketse om probleme mee voor te stel, kan ook oorweeg word. Laasgenoemde kan byvoorbeeld as 'n projektiewe tegniek gebruik word.

Vanuit 'n psigodinamiese paradigma, word 'n diagnostiese model aanbeveel om die fokus van diagnose te bepaal. Hiervolgens word diagnose volgens 'n bepaalde volgorde gedoen met die fokus op die individu as die laaste area. Die volgende volgorde word voorgestel:

(1) Eerstens word enige sosio-tegniese probleme wat moontlik met gedrag verband mag hou, geïdentifiseer. Dit behels byvoorbeeld die rol van fisiese aspekte soos kantoorruimte, sentralisasie, desentralisasie, struktuur, prosedures, ens. Hierdie benadering het aanvanklik 'n belangrike rol in 'n psigodinamiese benadering tot OO gespeel (vgl. die sosio-tegniese benadering waarna in hoofstuk 1.1 van hierdie studie verwys is, asook temas uit die bevindinge van Geval C).

(2) In die tweede plek word sosio-sielkundige probleme wat met taakuitvoering verband hou, geïdentifiseer. Dit is veral ten opsigte van die wedersydse verhouding tussen die individu en die groep as geheel waartoe hy behoort, waar insig in groepdinamika van wesenlike waarde is (vgl. hoofstuk 3 van hierdie studie).

(3) Vervolgens kan interpersoonlike probleme geïdentifiseer word wat nie in 'n beduidende mate aan bogenoemde faktore toegeskryf kan word nie (vgl. hoofstuk 2 van hierdie studie).

(4) As laaste uitweg word probleme wat moontlik met die persoonlikheid van een of meer individue verband hou, geïdentifiseer (vgl. hoofstuk 2 van hierdie studie).

- **Data-ontleding**

Daar word aanbeveel dat data-ontleding deur middel van “template”-ontleding gedoen word (King, 1998). 'n Raamwerk kan byvoorbeeld ooreenkomstig die onderskeie groepdinamiese konstrukte of kernleerareas, soos bespreek in hoofstuk 3 van hierdie studie, ontwikkel word, soos byvoorbeeld taak, rol, gesag en grense.

6.3.3.4 Terugvoer

In lyn met 'n kwalitatiewe paradigma word die inligting wat tydens diagnose ingewin is nie as absoluut beskou nie maar as 'n “werksdokument” of “besprekingsdokument” aangebied. Ruimte vir alternatiewe perspektiewe word dus geskep terwyl die angs en die verdedigingsmeganismes van die kliënt wat die terugvoer ontvang ook in berekening gebring word. Die taak tydens hierdie terugvoersessie kan beskou word as 'n onderhandelingsproses om 'n gemeenskaplike persepsie van die werklike toestand van die organisasie te bekom. Hierdie sessie kan gevolglik ook as 'n intergroepsessie beskou word, waar intergroepdinamika 'n rol speel.

6.3.3.5 Gesamentlike aksieplanne

Ten opsigte van die intervensies moet dit ook soos tydens enige Organisasie-Ontwikkelingsprogram die geïdentifiseerde probleem aanspreek. Kontraktering met die kliënt vir die implementering van intervensies sal ook soos normaalweg plaasvind.

Daar word aanbeveel dat psigodinamiese groepintervensies slegs gebruik word indien die probleem sosio-sielkundig van aard is. Sosio-tegniese probleme kan byvoorbeeld waarskynlik aangespreek word deur tegniese aspekte te verander of reg te stel. Indien die gediagnoseerde probleem interpersoonlik van aard is, kan daar byvoorbeeld van T-groepe gebruik gemaak word, terwyl daar moontlik van groeigroepe gebruik gemaak word indien die probleem met persoonlike groei verband hou.

Om leer en verandering op langtermyn te bewerkstellig, word aanbeveel dat daar voorsiening vir opvolgsessies gemaak word (vgl. die bevindinge ten opsigte van geval A). Hierdie sessies kan gebruik word om op gedrag te reflekteer, uit ervaring te leer en aksieplanne te formuleer. Hierdie sessies stem ooreen met sessies wat deur Ambrose (2001) as oorgangsruimtes getipeer word. Volgens die outeur beskik hierdie sessies oor vier komponente naamlik

(1) tyd wat op 'n gereelde basis deur bestuur vir bogenoemde taak beskikbaar gestel word;
(2) plek wat vir bogenoemde taak beskikbaar gestel word;
(3) volmag deur die res van die sisteem om die taak te verrig; en
(4) 'n fasiliterende atmosfeer waar lede van die groep mekaar ruimte bied om uitdrukking aan denke en gevoelens te gee wanneer dit relevant vir leer en verandering is. Laasgenoemde behels dat die groep die diversiteit kan “contain” en individuele lede ervaar dat daar veiligheid, ondersteuning, en koestering van spontane pogings tot ontwikkeling is.

Die wyse van evaluering van die projek sowel as die rasionaal daarvan moet ook vooraf met die kliënt bespreek word aangesien die verwagtings van die kliënt ten opsigte van evaluering waarskynlik sal verskil (vgl. bevindinge van Geval B).

6.3.3.6 Intervensies

Daar word aanbeveel dat psigodinamiese groepintervensies ooreenkomstig die Tavistock-model as 'n werkskonferensie, soos gekonseptualiseer in hoofstuk 3 en geoperasionaliseer in geval C van hierdie studie, geïmplementeer word.

Om leeroordrag na die werksituasie te bevorder, word aanbeveel dat die werkskonferensie 'n spesifieke tema sal hê wat op geïdentifiseerde behoeftes gebaseer is. Anders as in geval C, word verder aanbeveel dat institusionele sessies in die ontwerp van die werkskonferensie beklemtoon word.

Ten opsigte van die institusionele sessies word aanbeveel dat, ooreenkomstig die dubbeltaak-model (sien hoofstuk 3 van hierdie studie), 'n kognitiewe taak op die oplossing van geïdentifiseerde behoeftes gebaseer sal wees. Die leerders moet dus die geleentheid kry om, op 'n rasionele wyse, self oplossings vir hul probleme te soek, en terselfdertyd te leer hoe rasionele gedrag deur dinamika beïnvloed word. Die sessies is dus nie net opvoedkundig van aard nie, maar ook probleemoplossend.

Met betrekking tot die refleksie- en toepassingsessies word aanbeveel dat sleutel-leerareas (vgl. hoofstuk 3.2.3.2) as raamwerk gebruik word. Gevolglik word tydens hierdie sessies gekonsentreer op daardie onbewuste dinamika wat die uitvoering van die taak negatief beïnvloed. Die beklemtoning van die taak het bepaalde implikasies:

In die eerste plek moet die primêre taak bepaal word. Omdat die persepsie van die taak vanuit 'n psigodinamiese perspektief nie altyd strook met die normatiewe taak wat uitgevoer moet word nie, is dit belangrik dat duidelikheid ten opsigte van die taak verkry word. In hierdie verband word aanbeveel dat taakontleding gedoen word. Dit behels dat 'n onderskeid getref word tussen die fenomenologiese taak (dit waarmee die groep hulle tans besig hou), die eksistensiële taak (dit wat die groep *dink* hulle doen), en die normatiewe taak. Laasgenoemde taak is die taak wat die groep veronderstel is om te doen om die groep- of organisasiedoelwitte te bereik.

Die primêre taak moet binne konteks van plek en tyd geplaas word. Dit beteken dat daar aanvaar word dat die taak nie noodwendig dieselfde bly nie. 'n Bestuurstaak kan byvoorbeeld in een situasie die bestuur van 'n veranderingsproses behels, terwyl dit in 'n ander situasie die bepaling van 'n beleid mag wees.

Die mate van risiko wat die uitvoering van die taak inhou, moet ondersoek word. Die risiko kan onder meer verband hou met fisiese veiligheid, moontlike gevolge van besluite, evaluering deur persone in gesagsposisies, ens. Die doel daarvan is om die angs wat verbonde is aan die uitvoer van die taak, te bepaal. Dit kan help om te bepaal of die strukture en prosesse wat in plek is vir die uitvoering van die taak die angs “contain” en

sodoende die uitvoering van take fasiliteer.

Vervolgens moet daar bepaal word of die groeplede bemagtig is om die taak uit te voer. Bemagtiging behels formele bemagtiging deur die organisasie op grond van die rol wat binne die organisasie vervul word, informele bemagtiging deur meerderes, kollegas op dieselfde vlak, minderes ten opsigte van die organisasiehiërargie indien van toepassing, asook selfbemagtiging. Met selfbemagtiging word die vermoë om verantwoordelikheid vir die opneem van 'n rol bedoel, asook vaardighede wat met die uitvoer van die taak verband hou.

Daar moet ook bepaal word of die verskillende rolle duidelik uitgeklaar is. Is daar duidelikheid oor wie vervul watter rol in die span of organisasie om 'n spesifieke taak te verrig?

Verder moet die mate waartoe grense bestuur word, bepaal word. Dit behels byvoorbeeld grense ten opsigte van taak (wie doen wat?), gesag (wie is in beheer van wat?), en grense ten opsigte van rol (wie is verantwoordelik vir wat?).

Daar word aanbeveel dat deelname aan die intervensies op 'n vrywillige basis geskied. Om optimale leer te verseker, word ook aanbeveel dat intervensie minstens drie dae duur gevolg deur die opvolgsessies.

6.3.3.7 Evaluering

Ten opsigte van die evaluering word aanbeveel dat dit nie direk na die intervensie gedoen word nie, maar dat daar eers 'n geleentheid aan die deelnemers gebied word om oor hul ervaring te reflekteer. Evaluering word dus as 'n voortdurende proses beskou waarby die leerders self betrokke is. Daar word ook aanbeveel dat daar nie slegs op positiewe ervarings direk ná die intervensie vir die bepaling van die waarde daarvan gefokus word nie omdat werklike leer verandering impliseer wat 'n onaangename maar waardevolle ervaring kan wees (vgl. hoofstuk 5.1.1.1).

6.4 AANBEVELINGS VIR DIE OPLEIDING VAN BEDRYFSIELKUNDIGES

Aanbevelings ten opsigte van die opleiding van bedryfsielkundiges hou verband met hulle rol as organisasie-ontwikkelingskonsultante. Vervolgens word aanbevelings gemaak ten opsigte van hulle rol as konsultant en die nodige bevoegdhede om hierdie rol op te neem, word geïdentifiseer. Daarna word 'n opleidingsprogram voorgestel. Hierdie bespreking is hoofsaaklik gebaseer op 'n integrasie van opleiding wat die studiepraktisyn in die Tavistock-tradisie deur die A.K. Rice-Leierskapsinstituut (2004) ontvang het, opleiding deur die Bayswater Instituut in die twee-taakmodel, en ondervinding van die studiepraktisyn in die aanbied van groeprelasie-opleiding en psigodinamiese groepintervensies in organisasies.

6.4.1 Die rol van die konsultant

Gebaseer op bogenoemde bespreking, word aanbeveel dat die rol van die konsultant tydens die OO-proses aangepas word om voorsiening te maak vir die inkorporering van 'n psigodinamiese sisteemperspektief (Gould, 2001). Tydens die proses sal die rol van die konsultant dus uit twee take bestaan, naamlik die meganiese of proseduriële uitvoer van die OO-proses of prosedures, sowel as die insameling van data oor die dinamika wat die proses beïnvloed. Dit behels onder meer 'n bewuswording van projektiewe en teenoordragprosesse en basiese aannamegedrag in die organisasie.

Meer spesifiek ten opsigte van 'n psigodinamiese groepintervensie word 'n onderskeid getref tussen die konsultant se rol tydens die ervaringsleersessies en sy rol tydens die refleksiesessies. Hierdie rolle word vervolgens bespreek.

6.4.1.1 Die taak en rol van die konsultant tydens ervaringsleersessies

Daar word aanbeveel dat die rol van die konsultant tydens die ervaringsleersessies

ooreenstem met die rol soos gekonseptualiseer in hoofstuk 3.2.5.2 van hierdie studie.

Vanuit sy aktiewe betrokkenheid by die proses, moet hy dus met die self as instrument werk. Tydens die sessies is dit sy taak om met sy eie gevoelens, ervaring, waarneming en kennis werkshipoteses te formuleer oor die dinamika wat die funksionering van die groep of organisasie beïnvloed (vgl. hoofstuk 1.6.2), om daardeur die groep in staat te stel om sy eie projeksies en verwronge persepsie van die werklikheid te eien en gevolglik meer effektief in die uitvoering van sy werkstaak te wees.

Ten opsigte van die wyse waarop die werkshipoteses geformuleer word, word aanbeveel dat die konsultant 'n styl gebruik waarmee hy gemaklik voel en wat by sy persoonlikheid pas.

Verder word aanbeveel dat die konsultant 'n behoueringsklimaat of 'n relatief veilige sielkundige ruimte skep waarbinne angs behou word en leer op 'n kreatiewe wyse kan plaasvind. Dit behels 'n sielkundige ruimte in die konsultant as persoon, sowel as die fisiese bestuur van die grense van taak, plek en tyd soos bespreek in hoofstuk 3 van hierdie studie.

6.4.1.2 Die rol van die konsultant tydens refleksie- en toepassingsessies

Tydens sessies vir refleksie verander die rol van die konsultant na 'n meer fasiliterende rol soos gekonseptualiseer vanuit 'n humanistiese paradigma. Daar is min inligting in die literatuur beskikbaar oor die rol van die konsultant tydens hierdie sessies. Hayden en Molenkamp (2003) wys daarop dat daar tydens hierdie sessies meer ruimte vir konsultante se persoonlike style gelaat word. Daar word aanbeveel dat konsultante tydens hierdie sessies beskikbaar is vir ontlonting indien dit nodig blyk te wees, individuele hulpverlening met betrekking tot refleksie op leer wat plaasgevind het, en met leeroordrag na die werksituasie. Die rol kan verder die rasionele opstel van aksieplanne saam met die groeplede behels. Daar word dus aanbeveel dat die konsultant tydens hierdie sessies vanuit 'n humanistiese paradigma veral luistervaardighede sal gebruik om die sessies te fasiliteer.

6.4.2 Bevoegdhede van die konsultant

In die lig van bogenoemde rolle van die konsultant blyk dit dat bevoegdhede om as konsultant psigodinamiese groepintervensies te doen, ook tradisionele konsultasie- sowel as fasiliteringsbevoegdhede insluit.

'n Onderskeid word getref tussen teoretiese uitkomste en uitkomste wat met vaardighede verband hou. Gebaseer op die studie word aanbeveel dat 'n konsultant wat bevoeg is om psigodinamiese groepintervensies in organisasies te doen, aan die volgende spesifieke uitkomste sal voldoen:

(1) Die leerder sal in staat wees om insig in organisasiedinamika te toon.
(2) Die leerder sal in staat wees om insig in groepdinamika te toon.
(3) Die leerder sal oor die bevoegdheid beskik om aksiestudie vanuit 'n kwalitatiewe benadering in 'n organisasie te doen.
(4) Die leerder sal met die ‘self’ as instrument kan werk.
(5) Die leerder sal oor die bevoegdheid beskik om met groepe in organisasies te konsulteer.

Daar word aanbeveel dat bogenoemde uitkomste ooreenkomstig die volgende kriteria geassesseer sal word. Kriteria ten opsigte van uitkomste 3 en 4 is hoofsaaklik gebaseer op die program vir die opleiding van konsultante in die Tavistock-tradisie soos wat dit deur die A.K. Rice-Leierskapsinstituut (2004) aangebied word.

(1) Die leerder sal in saat wees om insig in organisasiedinamika te toon.
- Daar kan tussen positiwistiese, humanistiese en psigodinamiese paradigmas onderskei word.
- Die oop-sisteemteorie kan bespreek word en met organisasieverandering in verband gebring word.
- Psigo-analitiese teorieë en konsepte kan bespreek word. (Teorieë verwys na die objek-relasie-teorie en Winnicot se teorie oor kinderontwikkeling,

terwyl konsepte verwys na verdedigingsmeganismes, oordrag, teenoordrag, projeksie, projektiewe identifikasie, introjeksie en behouering.)

- 'n Sisteem-psigodinamiese teorie kan bespreek word.

(2) Die leerder sal in staat wees om insig in groepdinamika te toon.

- Daar kan tussen groeiprosesse en groepdinamika onderskei word.
- Bion se teorie oor basiese veronderstellings van groepfunksionering kan verduidelik word.
- Relevante groepdinamiese konsepte kan verduidelik word (konsepte sluit in, maar is nie beperk nie, tot angs, leierskap, gesag, taak, rol, grense en strukture).

(3) Die leerder sal oor die bevoegdheid beskik om aksiestudie vanuit 'n kwalitatiewe benadering in 'n organisasie te doen.

- Die leerder kan die aksiestudiesproses of -prosedures implementeer.
- Die leerder kan kwalitatiewe onderhoude voer om data te versamel.
- Die leerder kan kwalitatiewe tematiese ontleding doen.
- Die leerder kan verslag doen (deur middel van 'n werksdokument).

(4) Die leerder sal met die ‘self’ as instrument kan werk.

- Die leerder kan binne die grense van die rol en taak bly wanneer hy positiewe of negatiewe terugvoer van ander ontvang.
- Die leeder kan begryp dat selfbemagtiging toleransie vir eensaamheid, bespotting of misverstand mag inhou.
- Die leerder kan op sy eie interne ervaring reflekteer eerder as om daaraan uiting te gee (“acting out”).

(5) Die leerder sal oor die bevoegdheid beskik om met groepe in organisasies te konsulteer.

- Die leerder kan 'n sielkundige ruimte (behouering) skep waarbinne groeplede relatief veilig voel om te leer.

- Die leerder kan belangstelling en respek toon in die leer en ervaring van ander.
- Die leerder kan moed aan die dag lê om te praat oor dit waaroor gevoel word daar nie in die spesifieke werkskonteks oor gepraat mag word nie, indien dit met die taak verband hou.
- Die leerder kan herken wanneer individue in die groep sekere aspekte van die ervaring van die groep as geheel dra, of uitdrukking daaraan gee (byvoorbeeld wanneer die groep van 'n individu 'n sondebok maak of tot 'n individu se redding kom).
- Erkenning kan gegee word aan die omvangryke en kompleksiteit van onbewuste aktiwiteite.
- Die leerder kan rolgedrag verander om die taak van die groep te pas.
- Die leerder kan die interverwantskap van subgroepe in 'n organisasie as geheel herken.
- Die leerder kan verstaan dat die uitoefening van leierskap en verteenwoordiging groepdinamika en intergroepdinamika beïnvloed en daardeur beïnvloed word.
- Die leerder kan die wyse waarop organisasiedinamika die groter sosio-politieke konteks reflekteer, verstaan.
- Die leerder kan sy aandag skuif om intra-psigiese, interpersoonlike, groep- en intergroepperspektiewe te oorweeg om sodoende te verstaan wat besig is om in die groep as geheel te gebeur.
- Die leerder verstaan hoe elemente van sy eie identiteit en sy geskiedenis sy werk beïnvloed sowel as spesifieke fantasieë en projeksies van ander in groepverband ontlok.
- Die leerder verstaan hoe sy eie ervaring in sy rol verwant is aan die werkomgewing as geheel.

(5) Die leerder sal as deel van 'n konsultasiespan kan werk.

- Die leerder verstaan dat dinamika in die konsultasiespan in die kliënt gereflekteer word en dat die konsultasiespan ook deur die dinamika van die

kliënt beïnvloed word.

- Die leerder verstaan dat die mate waartoe die span bereid is om met sy eie dinamika te werk, behouering vir die kliënt bewerkstellig word.
- Die leerder kan met die ‘self’ in rol as deel van die span werk.
- Die leerder kan persone in 'n leierskapsrol volg en op 'n verantwoordelike wyse aan verskille uitdrukking gee.

6.4.3 Opleidingsprogram

Daar word aanbeveel dat 'n opleidingsprogram om bogenoemde uitkomste te bereik uit drie komponente bestaan, naamlik teoretiese opleiding, selfontwikkeling en vaardigheidsontwikkeling.

6.4.3.1 Teoretiese opleiding

Die doel van die teoretiese opleiding is om aan die konsultant 'n konseptuele basis te bied waarop ervaringsleer en praktykervaring gebaseer kan word. Leeruitkomste 1 en 2 kan met behulp van teoretiese opleiding aangespreek word. Daar word aanbeveel dat die teoretiese opleiding eers na afloop van die bywoon van 'n werkskonferensie plaasvind om te verhoed dat kennis 'n verdedigingsmeganisme teen leer word. Die internalisering van die teorie kan in konseptualiseringsessies (sien hoofstuk 6.4.3.2 van hierdie studie) aangespreek word.

6.4.3.2 Selfontwikkeling

Die doel van selfontwikkeling is enersyds om leerders die geleentheid te bied om kritiese selfrefleksie aan te leer, en in die tweede plek om bewus te word van hul eie valensies. Eersgenoemde kan vanuit 'n humanistiese en laasgenoemde vanuit 'n psigodinamiese perspektief aangespreek word. Beide leerdoelwitte kan deur middel van die Tavistock-model soos gekonseptualiseer in hoofstuk 3 van hierdie studie aangespreek word.

Volgens Atkins et al. (1997) kan blootstelling aan berading, religie en ander geloofsisteme wat refleksie bevat, ook tot selfontwikkeling bydra.

Ten opsigte van selfontwikkeling word aanbeveel dat leerders aanvanklik twee residensiële werkskonferensie van ten minste vyf dae elk bywoon. Omdat selfontwikkeling as 'n deurlopende proses beskou word, en die waarde van blootstelling aan ervaringsleer vanuit 'n psigodinamiese perspektief eers na verloop van tyd ervaar word (vergelyk die bevindinge van hierdie studie), word aanbeveel dat deelname aan die werkskonferensies opgevolg word deur sessies wat op 'n ervaringsleersiklus gebaseer is. Afsonderlike sessies vir refleksie, konseptualisering en eksperimentering moet dus deurloop word. Daar word verder aanbeveel dat ontwikkelingsareas aangespreek word wat gebaseer is op 'n ontwikkelingsplan wat gesamentlik deur 'n mentor en die leerder na afloop van die eerste werkskonferensie opgestel is.

6.4.3.3 Vaardigheidsontwikkeling

Die doel van vaardigheidsontwikkeling is om leerders die geleentheid te bied om onder toesig hul konsultasievaardighede te ontwikkel. Die gebruik van die ‘self’ as instrument impliseer dat selfontwikkeling en vaardigheidsontwikkeling nie geskei kan word nie. Deur middel van selfontwikkeling vind vaardigheidsontwikkeling reeds plaas (vergelyk leeruitkoms 3). Daar word aanbeveel dat leeruitkomste 3 en 4 verder in die volgende fases aangespreek word.

- Fase 1:

Die leerder konsulteer tydens 'n werkskonferensie in die rol van 'n konsultant in opleiding. Ervaring (as medekonsultant) moet in ervaringsleersessies sowel as refleksiesessies en toepassingsessies opgedoen word. Hierdie konsultasie word dan ook opgevolg met sessies vir refleksie, konseptualisering en toepassing.

- Fase 2:

Die leerder identifiseer en doen verslag oor waargenome dinamika in 'n werkgroep of organisasie. Die verslag kan tydens toepassingsessies bespreek word. Daar word ook aanbeveel dat 'n aksiestudiesprogram deur die leerder voorgestel word.

- Fase 3:

Die konsultant lewer verslag van 'n psigodinamiese groepintervensie in 'n organisasie waar hy in die rol van konsultant of medekonsultant opgetree het.

Samevattend word dus aanbeveel dat die opleidingsprogram uit drie komponente bestaan, naamlik teoretiese opleiding, selfontwikkeling en vaardigheidsontwikkeling in die toepassing van psigodinamiese groepintervensies.

6.5 VOORSTELLE VIR VERDERE STUDIE

Ten opsigte van die insameling van data vir diagnostiese doeleindes word aanbeveel dat studie gedoen word oor die gebruik van sketse as 'n projektiewe tegniek om psigodinamiese probleme te identifiseer. Kliënte kan byvoorbeeld versoek word om die probleem op’n blaaibord te teken.

Daar word ook aanbeveel dat soortgelyke studie gedoen word met die gebruik van fokusgroepe vir die insameling van data, in plaas van individuele onderhoudvoering. Die gebruik van fokusgroepe kan data oor die dinamika van die groep bied en verandering kan moontlik daardeur verhaas word.

Studie kan ook gedoen word oor die gebruik van organisasie-rolontleding vanuit 'n psigodinamiese paradigma. Dit kan byvoorbeeld relevant wees tydens bestuurs-frigtingsgesprekke met topbestuurders, of deel vorm van 'n werkskonferensie.

Studie word ook aanbeveel vir die bydrae van die gebruik van 'n kombinasie van modelle.

Die Tavistock-model kan byvoorbeeld op verskillende wyses saam met T-groepe gebruik word.

Daar word ook aanbeveel dat longitudinale studie gedoen word oor die bydrae van psigodinamiese groepintervensies met die oog op derde-orde verandering. In-huise werkskonferensies (vgl. geval C) kan byvoorbeeld in 'n organisasie aangebied word, opgevolg met refleksie-sessies op 'n deurlopende basis. Die impak daarvan op die effektiwiteit van die organisasie kan na 'n tydperk geëvalueer word.

Ten slotte word aanbeveel dat die aanbevelings ten opsigte van die opleiding van bedryfsielkundiges (hoofstuk 6.4 van hierdie studie) empiries gemeet word.

Samevattend word aanbeveel dat ruimte vir die gebruik van psigodinamiese groepintervensies vanuit 'n kwalitatiewe paradigma in OO gemaak word. Dit impliseer dat bedryfsielkundiges in die gebruik daarvan opgelei word, om sodoende hul rol as veranderingsagente meer effektief op te neem.

Hiermee is die laaste doelstelling van die empiriese ondersoek bereik, naamlik om aanbevelings uit hierdie studie vir die gebruik van psigodinamiese groepintervensies en die opleiding van bedryfsielkundiges te maak.

6.6 HOOFSTUKSAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is aanbevelings ten opsigte van die bydrae van psigodinamiese groepintervensies gemaak. Eerstens is gevolgtrekkings ten opsigte van die studie gemaak waarna leemtes van die studie uitgewys is. Aanbevelings ten opsigte van konsultasie en die opleiding van bedryfsielkundiges is daarna gemaak. Die hoofstuk is met voorstelle vir verdere studie afgesluit. Hiermee is stappe ses tot agt van die empiriese ondersoek afgehandel.

BRONNELYS

Agazarian, Y. & Peters, R. (1981). *The visible and invisible group.* London: Routledge & Kegan Paul.

Albertyn, L. (2003). Psychodynamic perspectives. In Z.C. Bergh & A.L. Theron (Eds), *Psychology in the work context* (2nd ed., pp. 303-318). Cape Town: Oxford University Press.

Alderfer, C. (1977). Improving organizational communication through long-term intergroup intervention. *Journal of Applied Behavioral Science*, 13: 193-210.

Alderfer, C. (1987). An intergroup perspective on group dynamics. In J. Lorsch (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (pp., 190-222). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Alford, C. F. (1989). *Melanie Klein and social theory.* New Haven, CT: Yale University Press.

Amado, G. (1985). *Genesis and efficiency of transitional processes* (Working paper). Luzern: Institute for Transitional Dynamics.

Amado, G. & Amato, R. (2001). Organizational change theories and practices: A critical review. In G. Amado & A. Ambrose (Eds), *The transitional approach to change* (pp. 29-85). London: Karnac Books.

Amado, G. & Ambrose, A. (Eds) (2001). *The transitional approach to change.* London: Karnac Books .

Amado, G & Sharpe, J. (2001). Review as a necessary ingredient in transitional change. In G. Amado & A. Ambrose (Eds), *The transitional approach to change* (pp. 119-136). London: Karnac Books.

Ambrose, A. (2001). An introduction to transitional thinking. In G. Amado & A. Ambrose (Eds), *The Transitional approach to change* (pp. 1-28). London: Karnac Books.

Anacona, D.G. & Caldwell, D.F. (1988). Beyond task and maintenance: Defining external functions in groups. *Groups & Organization Studies*, 13 (4), 468-494.

Antonacopoulou, E.P. & Gabriel, Y. (2001). Emotion, learning and organizational change: Towards an integration of psychoanalytic and other perspectives. *Journal of Organizational Change Management,* 14 (5), 435-451.

Anzieu, D. (1984). *The group and the unconscious.* London: Karnac Books.

Aram, E. (1998). *Virtual teamworking using networking technologies: An investigation into its impact on organisational dynamics.* [Online]. Available: http:/sba.oakland.-edu/ipso/html/1998Aram.htm [2001, November, 15].

Argyris, C. (1970). *Intervention theory and method*. Massachusetts: Addison-Wesley.

Argyris, C. (1982). *Reasoning, learning and action.* San Francisco: Jossey-Bass.

Argyris, C. (2005). Teaching smart people how to learn. In W. French, C.H. Bell & R.A. Zawacki (Eds), *Organization development and transformation: Managing effective change* (6th ed., pp. 295-305). Boston: McGraw-Hill.

Armstrong, D. (1995). Psychoanalytic approach to institutional life. *Group Analysis,* 28 (1), 32-45.

Asch, S. (1952). *Social psychology.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Atkins, H., Kellner, K & Linklater, J. (1997). Becoming a psychoanalytically informed

consultant. In J.E. Neumann, K. Kellner & A. Dawson-Shepherd (Eds), *Developing organisational consultancy* (pp. 140-158). London: Routledge.

Babbie, E. & Mouton, J. (2001). *The practice of social research*. Cape Town: Oxford University Press.

Bales, R. F. (1950). *Interaction process analysis.* Cambridge, MA: Addison-Wesley.

Banet, A. G., Jr., & Hayden, C. (1977). A Tavistock primer. In J.E. Jones & J.W. Pfeiffer (eds.), *The annual handbook for group facilitators* (155-167). La Jolla, CA: University Associates.

Basadur, M. (1997). Organizational development interventions for enhancing creativity in the workplace. *The Journal of Creative Behavior,* 31 (1), 59-72.

Bateson, G. (1973). *Towards an ecology of the mind.* St. Albans: Paladin.

Baum, H.S. (1987). *The invisible bureaucracy.* New York: Oxford University Press.

Bazigos, M.N. & Burke, W.W. (1997). Theory orientations of organization development (OD) practitioners. *Group & Organization Management, 22* (3), 384-408.

Beckhard, R. (April 1967). The confrontation meeting. *Harvard Business Review,* 45: 149-155.

Beckhard, R. (1971). Optimizing team-building efforts. *Journal of Contemporary Business, 1* (3), 23-32.

Beckhard, R. (1982). Optimizing team-building efforts. In M.S. Plovnick, R.E. Fry & W.W. Burke (Eds), *Organization Development: Exercises, cases and readings* (pp. 336-342).

Boston: Little, Brown and Company.

Beckhard, R. & Harris, R.T. (1977). *Organizational transitions: Managing complex change*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Bedeian, A. (1995). Workplace envy. *Organizational Dynamics, 23* (4), 49-56.

Beer, M. (1976). The technology of organization development. In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 937-993). Chicago: Rand McNally.

Beer, M. (1980). *Organizational change and development: A system view.* Santa Monica: Goodyear.

Berg, D.N. & Smith, K.K. (1995). Paradox and groups. In J. Gillette & M. McCollom (Eds), *Groups in context: A new perspective on group dynamics* (pp. 106-132). Lanham: University Press of America.

Bion, W.R. (1961). *Experiences in groups.* London: Tavistock.

Bion, W.R. (1962). *Learning from experience.* London: Heineman.

Bion, W.R. (1963). *Elements of psycho-analysis.* London: Heinemann.

Bion, W.R. (1982). Group dynamics: A re-view. In S. Scheidlinger (Ed.), *Psychoanalytic group dynamics* (pp. 77-107). New York: International Universities Press.

Bion, W.R. (1985). Container and contained. In A.D. Colman & M.H. Geller (Eds), *Group relations reader* (Vol. 2, pp. 127-133). Jupiter: A.K Rice Institute.

Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1984). *Solving costly organizational conflicts.* San Francisco: Jossey-Bass.

Blake, R.R., Shepard, H.A. & Mouton, J.S. (1965). Managing intergroup conflict in industry. Houston: Gulf.

Block, P. (1981). *Flawless consulting: A guide to getting your expertise used.* Austin, TX: Learning Concepts.

Bolsmann, C., Rugunanan & Routledge, M. (2003). Defining organisational development. In A. Moerdyk & C. van Aardt (Eds), *Organisational development: New methods and models for Southern Africa* (pp. 24-54). Cape Town: New Africa Education.

Borden, W. (2000). The relational paradigm in contemporary psychoanalysis: Toward a psychodynamically informed social work perspective. *Social Science Review,* 74 (3), 352-391.

Bouma, G.D. (2000). *The research process* (4th ed.). Melbourne: Oxford University Press.

Brewerton, P. & Millward, L. (2001). *Organizational research methods.* London: Sage.

Bridger, H. (1990). The discovery of the therapeutic community: The Northfield experiments. In E. Trist & H. Murray (Eds), *The social engagement of social science: A Tavistock anthology (*Vol. 1, The socio-psychological perspective*,* pp. 165-185). Philadelphia: University of Pennsylvania Press.

Bridger, H. (2001). Foreward. In G. Amado & A. Ambrose (Eds), *The transitional approach to change* (pp. xi-xiv). London: Karnac Books.

Brown, A.D. & Starkey, K. (2000). Organizational identity and learning: A psychodynamic

perspective. *Academy of Management Review,* 25 (1), 102-132.

Bryman, A. (1989). *Research methods and organization studies.* London: Unwin Hyman.

Bryson, J.M. & Anderson, S.R. (2000). Applying large-group interaction methods in the planning and implementation of major change efforts.*Public Administration Review,* 60 (2), 143-169.

Buckle, P. (2003). Uncovering system teleology: A case for reading unconscious patterns of purposive intent in organizations. *Systems Research and Behavioral Science,* 20 (5), 435-443.

Bunker, B.B. & Alban, B.T. (1992). Conclusion: What makes large group interventions effective? *The Journal of Applied Behavioral Science,* 28 (4), 579-591.

Bunker, B.B & Alban, B.T. (1997).*Large group interventions.* San Francisco: Jossey-Bass.

Burack, C. & Franks, S.E. (2004). Telling stories about engineering: group dynamics and resistance to diversity (1). *NWSA Journal,* 16 (1), 79-95.

Burke, W.W. (1982). Conceptual and theoretical underpinnings of organization development. In M.S. Plovnick, R.E. Fry & W.W. Burke (Eds), *Organization development: Exercises, cases and readings* (pp. 210-222). Boston: Little, Brown and Company.

Burke, W.W. (1994). *Organization development: A process of learning and changing* (2nd ed.). Massachusetts: Addison-Wesley.

Burke, W.W. (2005). The new agenda for organization development. In W.L. French, C.H. Bell & R.A. Zawacki (Eds), *Organization development and transformation: Managing effective change* (6th ed., pp. 481-493). Boston: McGraw-Hill.

Camic, P.M. Rhodes, J.E. & Yardley, L. (Eds) (2003). *Qualitative research in psychology: Expanding perspectives in methodology and design.* Washington, DC: APA.

Campbell, J. & Dunnette. (1968). Effectiveness of T-Group experiences in managerial training and development. *Psychological Bulletin,* 70, 73-103.

Cardona, F. (1999). The team as a sponge: How the nature of the task effects the behaviour and mental life of a team. In R. French & R Vince (Eds), *Group relations, management and organization.* (pp. 239-250). New York: Oxford.

Cardona, F. (2004). The manager's most precious skill: The capacity to be psychologically present. *Organisational & Social Dynamics* 3 (2), 226-235.

Carr, A. (1999). The psychodynamics of organization change: Identity and the "reading" of emotion and emotionality in a process of change. *Journal of Managerial Psychology,* 14 (7/8), 573-585.

Carr, A. & Gabriel, Y. (2001). The psychodynamics of organizational change management. *Journal of Organizational Change Management,* 14 (5), 415-421.

Carr, W. (1996). Learning for leadership. *Leadership & Organization Development Journal,* 17 (6), 46-50.

Carr, W. (1997). Displaced leadership or discovered authority. In L.S. Estabrook (Ed.). *Proceedings of the Twelfth Scientific Meeting of the A.K. Rice Institute* (pp. 1-14). Jupiter, FL: A.K.Rice Institute.

Cartwright, D. & Zander, A. (1968). *Group dynamics: Research and theory*. New York: Harper & Row.

Cassell, C. & Symon, G. (Eds) (2004). *Essential guide to qualitative methods in organizational research.* London: Sage.

Cattell, R.B. (1948). Concepts and methods in the measurement of group syntality. *Psychological Review,* 55, 48-63.

Chattopadhyay, G.P. (1999). A fresh look at authority and organization: Towards a spiritual approach for managing illusion. In R. French & R. Vince (Eds), *Group relations, management and organization* (pp. 112-126). New York: Oxford.

Cilliers, F. v. N. (2000). Team building from a psychodynamic perspective. *Journal of Industrial Psychology,* 26 (1),18-23.

Cilliers, F. v. N., Rothmann, S. & Struwig, W.H. (2004). Transference and counter-transference in systems psychodynamic group process consultation: The consultant's experience. *SA Journal of Industrial Psychology* 30 (1), 72-81.

Clarke, S. (2004). The concept of envy: primitive drives, social encounters and ressentiment. *Journal for the Psychoanalysis of Culture & Society,* 9 (1), 105-117.

Clarkson, P. (1997). Consulting in rapidly changing conditions of uncertainty. In J.E. Neumann, K. Kellner & A Dawson-Shepherd (Eds), *Developing Organisational Consultancy* (pp. 159-179). London: Routledge.

Coghlan, D. (1988). In defense of process consultation. *Leadership and Organization Development* 2 (2), 27-31.

Coghlan, D. (1998). The process of change through interlevel dynamics in a large-group intervention for a religious organization. *Journal of Applied Behavioral Science,* 34 (1), 105-119.

Cooper, C.L. (1972). *Group training for individual and organizational development.* Basel: S. Krager AG.

Critchley, B. (1997). A Gestalt approach to consulting. In J.E.Neumann, K. Kellner & A. Dawson-Shepherd (Eds), *Developing organisational consultancy* (pp. 127-139). London: Routledge.

Cross, R.L., Yan, A. & Louis, M.R. (2000). Boundary activities in 'boundaryless organizations: A case study of a transformation to a team-based structure. *Human Relations,* 53 (6), 841-856.

Cummings, T.G. & Worley, C.G. (1993). *Organization development and change* (5th ed.). St. Paul: West Publishing Company.

Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2005). *Organization development and change* (8th ed.). Mason, OH: South-Western.

Cummings, T.G & Feyerherm, A.E. (1995). Interventions in Large Systems. In W.J. Rothwell, R. Sullivan, & G.N. McLean (Eds), *Practising organization development: A guide for consultants* (pp. 203-234). San Diego: Pfeiffer & Company.

Czander, W.M. (1993). *The psychodynamics of work and organizations: Theory and application.* New York: Guildford Press.

Dayal, I & Thomas, J.M. (1968). Operation KPE: Developing a new organization. *Journal of Applied Behavioral Science*, 4 (4), 473-506.

De Jager, W., Cilliers, F. & Veldsman, T. (2003). Leadership development from a systems psychodynamic consultancy stance*. SA Journal of Human Resource Management,* 1 (3), 85-92.

De Loach, S. (1992). La representación en la negociación intergrupal: Lecciones de la experiencia Tavistock [Intergroup representation and negotiation: Learning from the Tavistock experience], *Management Today en español* 19 (2), 26-29.

De Maré, P., Piper, R. & Thompson, S. (1991). *Koinonia: From hate, through dialogue, to culture in the large group.* London: Karnac Books.

De Board, R. (1978). *The psychoanalysis of organizations: A psychoanalytic approach to behaviour in groups and organizations.* London: Tavistock.

Diamond, M.A. (1993). *The unconscious life of organizations: Interpreting organizational identity.* Westport, CT: Quorum Books.

Diamond M.A., Stein, H.F. & Allcorn, S. (2002). Organizational silos: Horizontal organizational fragmentation. *Journal for the Psychoanalysis of Culture & Society,* 7 (2), 280-299.

Drever, J. (1973). *A dictionary of psychology.* Harmondsworth: Pengiun.

Durlabhji, S. (1985). Freud in the organization: The unconscious in American and Japanese management. *Management and Labour Studies*, 10 (3), 105-117.

Dyer, W. (1994). *Team building: Issues and alternatives.* Reading, MA: Addison-Wesley.

Edmondson, A.C. (1996). Three faces of Eden: The persistence of competing theories and multiple diagnoses in organizational intervention research. *Human Relations* 49 (5), 571-595.

Emery, M. & Devane, T. (1999). Search conference. In P. Holman & T. Devane (Eds), *The change handbook* (pp.25-41). San Francisco: Berret-Koehler.

Emery, M. & Purser, R. (1996). *The search conference: A powerful method for planning organizational change and community action.* San Francisco: Jossey-Bass.

Erlich, H.S. (2001). Enemies within and without: Paranoia and regression in groups and organizations. In L. Gould, L.F. Stapley & M. Stein (Eds), *The systems psychodynamics of organizations* (pp. 115-131). London: Karnac Books.

Eisold, K. (1985). Recovering Bion's contributions to group analysis. In A.D. Colman & M. H. Geller (Eds), *Group relations reader* (Vol. 2, pp. 37-48). Jupiter: A.K Rice Institute.

Faucheux, C., Amado, G. & Laurent, A. (1982). Organizational development and change. *Annual Review of Psychology,* 33, 343-370.

Fernandez, J.E. & Hogan, R.T. (2003). The character of organizations: the dictum, "know thyself" applies to organizations as well as to people. *Organizational Dynamics,* 24 (1), 38-40.

Field, G.A. (1974). The unconscious organization. *Psychoanalytic Review,* 61 (3) 333-354.

Flick, U., Von Kardorff, E. & Steinke (2004). What is qualitative research? An introduction to the field. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Eds), *A companion to qualitative research* (pp. 3-11). London: Sage.

Flick, U. (2002). *An introduction to qualitative research* (2nd ed.). London: Sage.

Flick, U. (2004). Design and process in qualitative research. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Eds), *A companion to qualitative research* (pp. 146-152). London: Sage.

Fordyce, J.K. & Weil, R. (1971). *Managing WITH people.* Reading, MA: Addison-Wesley.

Fraher, A.L. (2004). *A history of group study and psychodynamic organizations.* London: Free Association Books.

French, J.R., Jr., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (ed.), *Studies in social power* (pp. 150-167). Ann Arbor: University of Michigan, Institute for Social Research.

French, R. & Vince, R. (Eds) (1999). *Group relations, management and organization.* New York: Oxford University Press.

French, W.L. (1982). Organization development objectives, assumptions and strategies. In M.S. Plovnick, R.E. Fry & W.W. Burke. *Organization development: Exercises, cases, and readings* (pp. 180-192). Boston: Little, Brown and Company.

French, W.L. & Bell, C.H. (1999). *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement* (5th ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

French, W.L. & Bell, C.H. (2005). A history of Organization Development. In W.L. French, C.H. Bell, Jr. & R.A. Zawacki (Eds), *Organization Development and Transformation: Managing effective change* (6th ed., pp. 16-39). Boston: McGraw-Hill.

Freud, S. (1921). *Group psychology and the analysis of the ego: Complete works of Sigmund* Freud. London: Hogarth Press.

Freud, S. (1923). *The ego and the id.* London: Hogarth Press.

Freud, S. (1988). *New introductory lectures on psychoanalysis,* Nr. 2. Harmondsworth: Pelican Freud Library.

Gabriel, Y. (1998). Psychoanalytic contributions to the study of the emotional life of

organizations. *Administration and Society,* 30 (3), 291-314.

Gale Group. (February 2002). The new face of training: Not just chalk and talk: There's a smorgasbord of options available for training staff in the financial services sector, whether it's outdoors team building, leadership development or IT learning. *Journal of Banking and Financial Services,* 116 (1)(Training , 27-31.

Gemmill, G & Wynkoop, C. (1991). The psychodynamics of small group transformation. *Small group research,* 22 (1), 4-23.

Gibson, C. B. & Cohen, S. (Eds). (2003). *Vistual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness.* San Francisco: Jossey-Bass.

Gibson, C.B. & Zellmer-Bruhn, (2001). Metaphors and meaning: An intercultural analysis of the concept of teamwork. *Administrative Science Quarterly,* 46 (2), 274-310.

Gillette, J. & McCollom, M. (Eds) (1995). *Groups in context: A new perspective on group dynamics.* Lanham: University Press of America.

Gilmore, T.N. (1997). The social architecture of group interventions. In J.E. Neumann, K. Kellner & A. Dawson-Shepherd (Eds), *Developing organisational consultancy* (pp. 32-48). London: Routledge.

Glaser, B.G & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research.* Chicago: Aldine.

Goodman, P., Hefferline, R.F. & Perls, F. (1972). *Gestalt therapy*. London: Bantam Books.

Gosling, R. (1981). A study of very small groups. In J.S. Grotstein (Ed.), *Do I dare disturb the universe? A memorial to Dr. Wilfred Bion* (pp. 634-645). New York: Aaronson.

Gould, L.J. (1993). Personal and organizational authority: The bound and unbound self. In T.W. Hugg, N.M. Carson & R.M. Lipgar (Eds), *Proceedings of the Ninth Scientific Meeting of the A.K. Rice Institute* (pp 15-30): Jupiter, FL: A.K. Rice Institute.

Gould, L.J. (2001). Introduction. In L.J. Gould, L.F. Stapley & M. Stein (Eds), *The systems psychodynamics of organizations* (pp. 1-15). London: Karnac Books.

Gould, L.J. (2004). Fraternal disciplines: Group relations training and systems psychodynamic organizational consultation. In L.J. Gould, L.F. Stapley & M. Stein (Eds), *Experiential learning in organizations: Applications of the Tavistock group relations approach* (pp. 37-61). London: Karnac Books.

Greiner, L.E. (1977). Reflections on OD American style. In C.L. Cooper (Ed.), *Organizational development in the UK and USA: A joint evaluation*. London: Billing & Sons.

Guerin, M.L. (1997). Teamwork at Barton company: A psychodynamic perspective. Paper presented at the 1997 symposium of the International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations.

Guntrip, H. (1995). *Personality structure and human interaction.* London: Karnac Books.

Gutmann, D., Ternier-David, J. & Verrier, C. (1999). From envy to desire. In R. French & R. Vince (Eds), *Group relations, management and organization* (pp. 155-172). New York: Oxford University Press.

Halton, W. (1994). Some unconscious aspects of organizational life: Contributions from psychoanalysis. In A. Obholzer & V.Z. Roberts (Eds), *The unconscious at work* (pp. 11-18) London: Routledge.

Hammersley, M. (1992). *What's wrong with ethnography?* London: Routledge.

Harrison, R. (Spring 1972). When power conflicts trigger team spirit. *European Business,* 27-65.

Harrison, R. (1982). Role negotiation: A tough-minded approach to team development. In M.S. Plovnick, R.E. Fry & W.W Burke (Eds), *Organization development: Excercises, cases and readings* (pp. 343-351). Boston: Little, Brown & Company.

Hartman, D. & Zimberoff, D. (2004). Existential resistance to life: ambivalence, avoidance & control. *Journal of Heart Therapies,* 7 (1), 3-63.

Hartmann, H. (1939). *Ego psychology and the problem of adaption.* New York: International University Press.

Hartmann, H. (1964). *Essays on ego psychology.* New York: International University Press.

Harvey, D.F. & Brown, D.R. (1996). *An experiential approach to organization development* (5th ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Harvey, D.F. & Brown, D.R. (2001). *An experiential approach to organization development* (6th ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Hayden, C. & Molenkamp, R. (2003). *Tavistock Primer II*. Boston: AKRICE Institute.

Hayes, N. (1997). Theory-led thematic analysis: Social identification in small companies. In N. Hayes (Ed.), *Doing qualitative analysis in psychology* (pp. 93-114). Hove, East Sussex: Psychology Press.

Hayes, N. (1997) (Ed.). *Doing qualitative analysis in psychology.* Erlbaum (UK): Psychology Press.

Hellriegel, D., Slocum, J.W. & Woodman, R.W. (1998). *Organizational behavior*. (8th ed.). Ohio: South-Western College.

Herman, S.M. (1972). A Gestalt orientation to organization development. In W. Warner Burke (Ed.), *Contemporary organization development: Conceptual orientations and interventions* (pp. 69-89). Washington, DC: NTL Insitute for Applied Behavioral Science.

Herman, S.M. (1974). The shadow of organization development. In J.W Pfeiffer & J.E Jones. *The annual handbook for group facilitators* (pp. 239-246). San Diego: Pfeiffer & Company.

Herman, S.M. & Korenich, M. (1977). *Authentic management: A Gestalt approach to organizations and their development*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Hinshelwood, R., Robinson, S & Zarate, O. (1997). *Melanie Klein for beginners.* Cambridge: Icon Books.

Hirsch, J.I. (1987). *The history of the National Training Laboratories 1947-1986*. New York: Peter Lang.

Hirschhorn, L. (1993). *The workplace within.* Cambridge, MA.: MIT Press.

Hirschhorn, L. (1997). *Reworking authority: Leading and following in the post-modern organization.* Cambridge, MA: MIT Press.

Hirschhorn, L. & Bannett, C. K. (Eds.). (1993). *The psychodynamics of organizations.* Philadelphia: Temple University Press.

Hirschhorn, L. & Gilmore, T.N. (2004). Working in retreats: Learning from the group relations tradition. In L.J. Gold, L.F. Stapley & M. Stein (Eds), *Experiential learning in organizations:*

Applications of the Tavistock group relations approach (pp. 85-99). London: Karnac Books.

Hjelle, L.A. & Ziegler, D.J. (1992). *Personality theories: Basic assumptions, research and applications.* New York: McGraw-Hill.

Hodgkinson, G.P. & Sparrow, P.R. (2002). *The competent organization*. Buckingham: Open University Press.

Hollander, E.P. (1978). *Leadership dynamics.* New York: The Free Press.

Hornstein, H. (2001). Organizational development and change management. *The Journal of Applied Behavioral Science,* 37 (2), 223-226.

Horwitz, L. (1985). Projective identification in dyads and groups. In A.D. Colman & M. H. Geller (Eds), *Group relations reader* (Vol. 2, pp. 21-35). Jupiter: A.K Rice Institute.

Huffington, C., Armstrong, D., Halton, W., Hoyle, L. & Pooley, J. (2004). *Working below the surface: The emotional life of contemporary organizations.* London: Karnac Books.

Hunt, J.C. (1989). *Psychoanalytic aspects of fieldwork.* Newbury Park, California: Sage.

Hunt, J. & McCollom, M. (1994). Using psychoanalytic approaches in organizational consulting. *Consulting Psychology Journal,* 46 (2), 1-11.

Huse, E. & Barebo, C. (1980). Beyond the T-group: Increasing organizational effectiveness. *Calafornia Management Review,* 23, 104-117.

Hutton, J., Bazalgette, J & Reed, B. (1997). Organization-in-the-mind. In J.E. Neumann, K. Kellner & A. Dawson-Sheperd (Eds), *Developing organisational consultancy* (pp. 113-

126). London: Routledge.

Jacobs, R. (1994). *Real time strategic change*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Jacques, E. (1976). *A general theory of bureaucracy.* London: Heinemann.

Jenkins, A. (1994). Teams: from 'ideology' to analysis. *Organization Studies,* 15 (6), 849-860.

Jennings, H.H. (1943). *Leadership and isolation.* New York: Longmans.

Jewell, L.N. (1998). *Contemporary industrial/organizational psychology* (3rd ed.). Pacific Grove: Brooks/Cole.

Jones, A.C. (2004). Transference and coutertransference. *Perspectives in Psychiatric Care,* 40 (1), 13-19.

Kahn, W.A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations,* 45, 321-350.

Kast F.E. & Rosenzweig, J.E. (1973). General systems theory: Applications for organization and management. In F.E. Kast & J.E. Rosenzweig (Eds), *Contingency views of organization and management* (pp. 37-56). Chicago: Science Research Associates.

Katz, D. & Kahn, R.L. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (2nd ed.). New York: Wiley & Sons.

Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization.* Boston: Harvard Business School Press.

Kerlinger, F.N. (1986). *Foundations of behavioral research* (3rd ed.). New York: CBS College Publishing.

Kernberg, O. (1985). *Internal world and external reality: Object relations theory applied.* Northvale, NJ: Jason Aronson.

Kerr, N.L. & Tindale, R.S. (2004). Group performance and decision making.*Annual Review of Psychology,* 55, 623-655.

Kets de Vries, M.F.R. (1991). *Organizations on the couch.* San Francisco: Jossey-Bass.

Kets de Vries, M.F.R. (2004). *Struggling with the demon: Perspectives on individual and organizational irrationality.* Madison, CT: Psychosocial Press.

Kets de Vries, M.F.R. & Miller, D. (1984). *The neurotic organization.* San Francisco: Jossey-Bass.

Kilburg, R.R. (2000). *Executive coaching: Developing managerial wisdom in a world of chaos.* Washington, DC: American Psychological Association.

Kim, D.H. (1993). The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review,* 35 (1), 37-51.

King, N. (1998). Template analysis. In G. Symon & C. Cassell (Eds), *Qualitative methods and analysis in organizational research: A practical guide* (pp. 118 -134). London: Sage.

Klein, M. (1959). Our adult world and its roots in infancy. *Human Relations*, 12: 291-303.

Klein, M. (1985). Our adult world and its roots in infancy. In A.D. Colman & M. H. Geller. (Eds.). *Group relations reader* (Vol. 2, pp. 5-19). Jupiter: A.K Rice Institute.

Klein, M. (1997). *Envy and gratitude. And other works 1946 - 1963.* London: Vintage

Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Kolb, D.A. (1985). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Kolb, D.A., Osland, J.S. & Rubin, I.M. (1995). *Organizational behavior: An experiential approach.* (6th ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Krantz, J. (1985). Group processes under conditions of organizational decline. *Journal of Applied Behavioral Science,* 21, 1-17.

Kraus, G. (1997). The psychodynamics of constructive aggression in small groups. *Small group research,* 28 (1): 122-143.

Kreeger, L. (1975). *The large group: Dynamics and therapy*. Itasca, IL: F.E. Peacock.

Kreps, G.L. & Herndon, S.L. (2001). Introduction: The power of qualitative research to address organizational issues. In S.L. Herndon & G.L Kreps (Eds), *Qualitative research: Applications in organizational life* (2nd ed., pp. 1-7). Cresskill, NJ: Hampton Press Inc.

Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing.* Thousand Oaks, CA.: Sage.

La France, B.H., Boster, F.J. & Darrow, S. (2003). An analysis of role conflict and role ambiguity within the cancer information service's communication network. *Communication Studies,* 54 (4), 420-437.

Lalle, B. (2003). The management science researcher between theory and practice.

Organization Studies, 24 (7), 1097-1114.

Laughlin, H.P. (1970). *The ego and its defenses.* New York: Appleton-Century-Crofts.

Lawrence, W.G. (1979). Introductory essay: Exploring boundaries. In W.G. Lawrence (Ed.), *Exploring individual and organizational boundaries* (pp. 1-19). New York: Wiley & Sons.

Lawrence, W.G. (1999). A mind for business. In R. French & R. Vince (Eds), *Group relations, management and organization* (pp. 40-53). New York: Oxford.

Lawrence, W.G., Bain, A. & Gould, L. (1996). The fifth basic assumption. *Free Associations,* 6/1 (37): 28-55.

Lazar, R.A. (2004). Experiencing, understanding, and dealing with intergroup and institutional conflict. In L.J. Gould, L.F. Stapley & M. Stein (Eds), *Experiential learning in organizations: Applications of the Tavistock group relations approach* (pp. 137-171). London: Karnac Books.

Leach, M. (1990). The process of authoriztion for consultants-in-training: A view from the threshold. In J Gillette & M. McCollom (Eds), *Groups in context: A new perspective on group dynamics* (pp. 295-316). Lanham: University Press of America.

Lee, K.L. (1999). A change in the outlook for psychology in management. *Journal of Managerial Psychology,* 14 (7/8): 586-601.

Legard, R. Keegan, J. & Ward, K. (2003). In-depth interviews. In J. Ritchie & J. Lewis (Eds). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers* (pp. 138-169). London: Sage.

Levi, D. (2001). *Group dynamics for teams.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Levinson, E. (1981). *Executive.* Cambridge: Harvard University Press.

Lewin, K. (1935). *A dynamic theory of personality: Selected papers.* New York: McGraw-Hill.

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social sciences; social equilibria and social change. *Human Relations,* 1: 5-41.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science.* New York: Harper.

Lewis, J. (2003). Design issues. In J. Ritchie & J. Lewis (Eds), *Qualitative research practice* (pp. 47-76). London: Sage.

Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.

Locke, K. & Golden-Biddle, K. (2002). An introduction to qualitative research: Its potential for industrial and organizational psychology. In S.G. Rogelberg (Ed.),*Handbook of research methods in industrial and organizational psychology* (pp. 99-118). Malden, MA: Blackwell Publishers.

Long, S. (2000). The internalized team: A discussion of the socio-emotional dynamics of teamwork. Paper presented at the 2000 Symposium of The International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations, London.

Long, S. (2004). Building an institution for experiential learning. In L.J. Gold, L.F. Stapley & M. Stein (Eds),*Experiential learning in organizations: Applications of the Tavistock group relations approach* (pp. 101-136). London: Karnac Books.

Long, S. & Newton, J. (1997). Educating the gut: socio-emotional aspects of the learning organization. *Journal of Management Development*, 16 (4): 284-301.

Lüders, C. (2004). Field observation and ethnography. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Eds), *A companion to qualitative research* (pp. 222-230). London: Sage.

Luthans, F. (1998). *Organizational behaviour* (8th ed.). Boston: McGraw-Hill.

Main, T. (1975). Some psychodynamics of large groups. In L. Kreeger (Ed.), *The large group* (pp. 57-86). London: Constable.

Marks, M., Mathieu, J. & Zaccaro, S. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review* 26, 356-378.

May, G.L. (2003). Group dynamics for teams. (Book review). *The Journal of Business Communication,* 40 (3), 241-244.

McCollom, M. (1995). Group formation: Boundaries, leadership and culture. In J. Gillette & M. McCollom, M. (Eds), *Groups in context: A new perspective on group dynamics.* Lanham: University Press of America.

McCormick, D.W. & White, J. (2000). Using one's self as an instrument for organizational diagnosis. *Organizational Development Journal,* 18 (3), 49-62.

McCourt, W. (1997). Using metaphors to understand and to change organizations: a critique of Garteh Morgan's approach. *Organiztion Studies,* 18 (3), 511-522.

McIntyre, R. & Salas, E. (1995). Measuring and managing for team performance: Lessons from complex environments. In R. Guzzo & E. Salas (Eds), *Team effectiveness and decision making in organizations* (pp. 9-45). San Francisco: Jossey-Bass.

Menzies, I.E.P. (1960). A case-study in the functioning of social systems as a defence against anxiety: A report on a study of the nursing service of a general hospital. *Human*

Relations, 13 (2), 95-121.

Merkens, H. (2004). Selection procedures, sampling, case construction. In U. Flick, E von Kardoff & I. Steinke (Eds), *A companion to qualitative research* (pp. 165-171). London: Sage.

Meyer, W.F., Moore, C. & Viljoen, H.G. (1997). *Personology: From individual to ecosystem.* Johannesburg: Heinemann.

Miles, M.B & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Miller, D. (1993). The architecture of simplicity.*Academy of Management Review,* 18: 116-138.

Miller, E.J. (1977). Organizational development and industrial democracy. In C.L Cooper (Ed.), *Organizational development in the UK and USA: A joint evaluation.* London: Macmillan Press.

Miller, E.J. (1985). The politics of involvement. In A.D. Colman & M.H. Geller (Eds), *Group relations reader 2* (pp 383-397). Jupiter, Fl: A.K. Rice Institute.

Miller, E.J. (1989). *The Leicester model: Experiential study of group and organizational processes.* Occasional paper no. 10. London:Tavistock Institute of Human Relations.

Miller, E.J. (1990). Experiential learning in groups: The development of the Leicester model. In E. Trist & H. Murray (Eds.), *The social engagement of social science: A Tavistock anthology* (Vol. 1, pp.165-185, The socio-psychological perspective). Philadelphia: University of Pennsylvania Press.

Miller, E.J. (1993). *From dependency to autonomy: Studies in organization and change.* London: Free Association Books.

Miller, E.J. (1995). Dialogue with the client system: Use of the 'working note' in organizational consultancy. *Journal of Managerial Psychology,* 10 (6), 27-30.

Miller, E.J. (1997). Effective organisational change in large complex systems. In J.E. Neumann, K. Kellner & A. Dawson-Shepherd (Eds), *Developing organisational consultancy* (pp. 183-185). London: Routledge.

Miller, E.J. (1999) Dependency, alienation, or partnership? The changing relatedness of the individual to the enterprise. In R. French & R. Vince (Eds), *Group relations, management and organization* (pp. 98-111). New York: Oxford University Press.

Miller, E.J. (2004). The Leicester model revisited. In L.J. Gould, L.F. Stapley & M. Stein (Eds), *Experiential learning in organisations: Applications of the Tavistock group relations approach* (pp. 11-17). London: Karnac Books.

Miller, E.J. & Rice, A.K. (1975). Selections from: "Learning for leadership". In A.D. Colman & W.H. Bexton (Eds), *Group relations reader 1* (pp 43-68). Jupiter, FL: A.K. Rice Institute.

Mohrman, S. A., Cohen, S.G. & Mohrman, A. (1995). *Designing team-based organizations.* San Francisco: Jossey-Bass.

Morgan, G. (1980). Paradigms, metaphors and puzzle solving in organization theory. *Administrative Science Quarterly,* 25 (4), 605-620.

Mosse, J. (1994). Introduction: The institutional roots of consulting to institutions. In A. Obholzer & V. Roberts (Eds), *The unconscious at work: Individual and organizational stress in the human services* (pp. 1-10). London: Routledge.

Mouton J. & Marais H.C. (1992). *Metodologie van die geesteswetenskappe: Basiese begrippe*. Pretoria: RGN.

Muchinsky, P.M. (2004). When the psychometrics of test development meets organizational realities: A conceptual framework for organizational change, examples and recommendations. *Personnel Psychology,* 57 (1), 175-209.

Neumann, J.E. (1999). Systems psychodynamics in the service of political organizational change. In R. French & R. Vince (Eds), *Group relations, management and organization* (pp. 54-69). Oxford: Oxford University Press.

Neumann, J.E, Kellner, K. & Dawson-Shepherd, A. (Eds) (1997). *Developing organisational consultancy*. London: Routledge.

Nirenberg, J. (2000). From team building to community building. In W. French, C.H. Bell & R.A. Zawacki (Eds), *Organization development and transformation: Managing effective change* (5th ed., pp. 295-305). Boston: McGraw-Hill.

Obholzer, A. (1996). Psychoanalytic contributions to authority and leadership. *Leadership & Organization Development Journal,* 17 (6), 53-57.

Obholzer, A. (1999). Managing the unconscious at work. In R. French & R. Vince (Eds), *Group relations, management and organization* (pp. 112-126). New York: Oxford.

Obholzer, A. & Roberts, V.Z. (Eds) (1994). *The unconscious at work: Individual and organizational stress in human services.* London: Routledge.

Oels, A. (2002). Investigating the emotional roller-coaster ride: A case study-based assessment of the future search conference design. *Systems Research and Behavioral Science,* 19 (4), 347-55.

Offerman, L. & Spiros, R. (2001). The science and practice of team development: Improving the link. *Academy of Management Journal,* 44*,* 376-393.

Oldham, M & Kleiner, B.H. (1990). Understanding the nature and use of defense mechanisms in organisational life. *Journal of Managerial Psychology* 5 (5), i-iv.

Pacanowsky, M. (1995). Team tools for wicked problems. *Organizational Dynamics,* 23 (3), 36-51.

Palmer, B. (1979). Learning and the group experience. In W.G. Lawrence, *Exploring individual and organisational boundaries* (pp. 169-192)*.* London: Wiley.

Pareek, U. (1995). Person-focused interventions. In W.J. Rothwell, R. Sullivan & G.N. McLean (Eds), *Practicing organization development: A guide for consultants* (pp. 265-309). San Diego, CA: Pfeiffer & Company.

Patten, T.H. (1981). *Organizational development through teambuilding*. New York: John Wiley & Sons.

Peters, T. (1988). *Thriving on chaos.* New York: Alfred A. Knopf.

Plovnick, M.S., Fry, R.E. & Burke, W.W. (Eds) (1982). *Organization development: Exercises, cases and readings.* Boston: Little, Brown & Company.

Plug, C., Meyer, W.F. Louw, D.A. & Gouws, L.A. (1988). *Psigologie woordeboek (2de uitgawe).* Johannesburg: Lexicon.

Polanyi, M.F.D. (2002). Communicative action in practice: Future search and the pursuit of an open, critical and non-coercive large-group process. *Systems Research and Behavioral Science,* 19 (4), 357-366.

Porras, J.I. & Silvers, R.C. (1991). Organization development and transformation. *Annual Review of Psychology,* 42, 51-78.

Pratt, J., Gordon, P. & Plamping, D. (1999). *Working whole systems: Putting theory into practice in organizations.* London: King's Fund.

Putnam, L.L. & Fairhurst, G.T. (2001). Discourse analysis in organisations: Issues and concerns. In F.M. Jablin & L.L. Putnam (Eds), *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods* (pp. 78-136). Thousand Oaks: Sage.

Ramsay, S. (1999). After the conference is over. In R. French & R. Vince (Eds), *Group relations, management and organization* (pp. 251-276). New York: Oxford.

Rashford, N. S. & Coghlan, D. (1994). *The dynamics of organizational levels: A change framework for managers and consultants*. Massachusetts: Addison-Wesley.

Reddy, W.B. (1995). Interventions in small groups. In W.J. Rothwell, R. Sullivan, & G.N. McLean (Eds), *Practising organization development: A guide for consultants* (pp. 235-263). San Diego: Pfeiffer & Company.

Reed, B. (2000). *An exploration of role as used in the Grubb Institute.* Ongepubliseerde manuskrip, The Grubb Institute, London.

Reeves, E.T. (1970). *The dynamics of group behavior.* New York: American Management Association.

Reilly A.J. & Jones, J.E. (1974). Team building. In J.W. Pfeiffer & J.E. Jones (Eds), *Annual handbook for group facilitators* (pp.189-213). San Diego: Pfeiffer & Company.

Renjun, Q. & Zigary Z. (2005). Work group emotions in Chinese culture settings. *Singapore Management Review,* 27 (1), 69-88.

Rice, A.K. (1965). *Learning for leadership.* London: Tavistock.

Rice, A.K. (1969). Individual, group and intergroup processes. *Human Relations,* 22 (6), 565-584.

Rioch, M.J. (1975). Group relations: rationale and technique. In A.D,. Colman & W.H. Bexton (Eds)*, Group relations reader 1* (pp. 3-9). Jupiter, FL: A.K. Rice Institute.

Ritchie, J. & Lewis, J. (Eds) (2003). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers.* London: Sage.

Robbins, S.P., Odendaal, A & Roodt, G. (2003). *Organizational behavior: Global and South African perspectives.* Cape Town: Pearson Education.

Roberts, V.Z. (1994). The organisation of work: Contributions from open systems theory. In A. Obholzer & V.Z. Roberts (Eds), *The unconscious at work* (pp 28-38). London: Routledge.

Roberts, V.Z. (1999). Isolation, autonomy and interdependence in organizational life. In R. French & R. Vince (Eds), *Group relations, management and organization* (pp. 224-250). New York: Oxford.

Rogers, C.R. (1951). *Client-centred therapy*. London: Constable.

Rosenbaum, S.C. (2004). Group-as-mother: A dark continent in group relations theory and practice. In S. Cytrynbaum & D.A. Noumair (Eds), *Group dynamics, organizational irrationality and social complexity: Group relations reader 3* (pp. 57-79). Jupiter, FL: A.K.

Rice Insitute.

Rothwell, W.J., Sullivan, R. & McLean, G.N. (1995). Models for change and steps in action research. In W.J. Rothwell, R. Sullivan, & G.N. McLean (Eds), *Practising organization development: A guide for consultants* (pp. 47-72). San Diego: Pfeiffer & company.

Salas, E & Fiore, S.M. (Eds). (2004). *Team cognition: Understanding the factors that drive process and performance.* Washington, DC: American Psychological Association.

Sandler, J. (1987). *Projection, identification, projective identification.* Madison: International University Press.

Schabracq, M.J. & Cooper, C.L. (2000). The changing nature of work and stress. *Journal of Managerial Psychology,* 15 (3), 227-241.

Schafer, R. (2003). *Insight and interpretation: The essential tools for interpretation.* London: Karnac Books.

Scheidlinger, S. (1952). *Psychoanalysis and group behavior.* New York: Norton.

Scheidlinger, S. (Ed.) (1982). *Psychoanalytic group dynamics.* New York: International Universities Press.

Schein, E.H. (1969). *Process consultation: Its role in organization development.* Reading, MA: Addison-Wesley.

Schein, E.H. (1987). *Process consultation: Lessons for managers and consultants* (Vol.2). Reading, MA: Addison-Wesley.

Schein, E.H. (1988). *Process consultation: Its role in organization development* (Vol. 1).

Reading, MA: Addison-Wesley.

Schein, E.H. (1998). *Process consultation revisited.* Reading, MA: Addison-Wesley.

Schwaninger, M. (2004). Methodologies in conflict: achieving synergies between system dynamics and organizational cybernetics. *Systems Research and Behavioral Science,* 21 (4), 411-431.

Scot, W.R. (1992). *Organizations: Rational, natural, and open systems* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Seel, R. (2001). Anxiety and incompetence in the large group. *Journal of Organizational Change Management,* 14 (5), 493-504.

Segal, H. (1973). *Introduction to the work of Melanie Klein.* London: Hogarth Press.

Senge, P.M. (1998). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization.* Century Business: London.

Shamai, M. (2003). Therapeutic effects of qualitative research: Reconstructing the experience of treatment as a by-product of qualitative evaluation. *Social Service Review,* 77 (3), 455-468.

Shapiro, E.R. & Carr, A.W. (1991). *Lost in familiar places: Creating new connections between the individual and society.* London: Yale University Press.

Shaw, M.E. (1981). *Group dynamics: The psychology of small group behavior* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.

Shaw, P. (1997). Intervening in the shadow systems of organizations: Consulting from a

complexity perspective. *Journal of Organizational Change Management,* 10 (3), 235-250.

Sher, M. (2002). Transference, counter-transference and organisational change: a study of the relationship between organisation and consultant. *Psycho-analytic Psychotherapy in South Africa,* 10 (1), 59-68.

Sinclair, A. (1992). The tyranny of a team ideology. *Organization Studies,* 13 (4), 611-626.

Smith, K.K & Berg, D.N. (1987). *Paradoxes of group life: Understanding conflict, paralysis, and movement in group dynamics*. San Francisco: Jossey-Bass.

Smith, K.K., Miller, R. & Kaminstein, D. (2004). Consultant as container: Assisting organizational rebirth in Mandela's South Africa. In S. Cytrynbaum & D.A. Noumair (Eds), *Group dynamics, organizational irrationality and social complexity: Group relations reader 3* (pp. 243-266). Jupiter, FL: A.K. Rice Insitute.

Snape, D & Spencer, L. (2003). The foundations of qualitative research. In J. Ritchie & J. Lewis, *Qualitative Research Practice* (pp. 1-23). London: Sage.

Spencer, L. Ritchie, J. & O'Connor (2003). Analysis: Practices, principles and processes. In J. Ritchie & J. Lewis, *Qualitative Research Practice* (pp. 199-218). London: Sage.

Stacey, R.D. (2003). *Strategic management and organizational dynamics: The challenge of complexity* (4th ed.). Harlow, England: Pearson Education.

Stacey, R.D., Griffin, J.D. & Staw, P. (2000). *Complexity and management: Fad or radical challange to systems thinking.* London: Routledge.

Stapley, L.F. (1996). *The personality of the organization: A psycho-dynamic explanation of culture and change.* London: Free Association Books.

Stapley, L.F. (2004). Introduction. In L.J. Gould, L.F. Stapley & M. Stein (Eds), *Experiential learning in organizations: Applications of the Tavistock group relations approach* (pp. 1-10). London: Karnac Books.

Stein, M. (1996). Unconscous phenomena in work groups. In M.A. West (Ed.), *Handbook of work group psychology* (pp. 143-158). Chichester: Wiley & Sons.

Stein, M. (2000). After Eden: Envy and the defences against anxiety paradigm. *Human Relations,* 53 (2), 193-211.

Stein, M. (2004). Theories of experiential learning and the unconscious. In L.J. Gould, L.F. Stapley & M. Stein (Eds), *Experiential learning in organisations* (pp 19-36). London: Karnac Books.

Steinke, I. (2004). Quality criteria in qualitative research. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Eds), *A companion to qualitative research* (pp. 184-190). London: Sage.

Stokes, J. (1994). The unconscious at work in groups and teams: contributions from the work of Wilfred Bion. In A. Obholzer & V.Z. Roberts (Eds.), *The unconscious at work: Individual and organizational stress in the human services.* (pp. 19-27). London: Routledge.

Strauss, A.L. & Corbin, J. (1994). Grounded theory methodology: An overview. In N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (Eds), *Handbook of qualitative research* (pp. 273-285). Thousand Oaks, CA: Sage.

Sutherland, J.D. (1995). Forward. In H. Guntrip, *Personality structure and human interaction.* London: Karnac Books. Books.

Taggar, S. & Neubert, M. (2004). The impact of poor performers on team outcomes. *Personnel Psychology,* 57 (4), 935-968.

Tarullo, G. (1992). Making outdoor experiential training work. *Training,* 29 (8), 47-52.

Taylor, B.C. & Trujillo, N. (2001) Qualitative research methods. In F.M. Jablin & L.L. Putnam (eds), *The new handbook of organizational communication* (pp 161-194). Thousand Oaks: Sage Publications. Inc.

Taylor, S.J. & Bogdan, R. (1984). *Introduction to qualitative research methods: The search for meanings* (2nd ed.). New York: Wiley & Sons.

Theron, A.L. (2003) Perspectives on general and work behaviour. In Z.C. Bergh & A.L. Theron (Eds), *Psychology in the work contect* (2nd ed., pp. 3-15). Cape Town: Oxford University Press.

Thomas, G.F. (2002). Individual and organizational learning: a developmental perspective on Gilsdorf, Rymer and ABC. *The Journal of Business Communication,* 39 (3), 379-387.

Triest, J. (1999). The inner drama of role taking in an organization. In R. French & R. Vince (Eds), *Group relations, management and organization* (pp. 209-223). New York: Oxford University Press.

Trist, E. & Murray, H. (1990). Historical overview: The foundation and development of the Tavistock Institute. In E. Trist & H. Murray (Eds), *The social engagement of social science: A Tavistock anthology* (Vol. 1, The socio-psychological perspective, pp.1-34). Philadelphia: University of Pennsylvania Press.

Turquet, P. (1975). Threats to identity in the large groups. In L. Kreeger (Ed.), *The large group: Dynamics and therapy* (pp. 87-144). London: Constable.

Turquet, P. M. (1985). Leadership: The individual and the group. In A.D. Colman & M.H. Geller (Eds), *Group relations reader 2* (pp. 71-87). Jupiter, FL: A.K. Rice Institute.

Vanheule, S. (2002). Qualitative research and its relation to Lacanian psychoanalysis. *Journal for the Psychoanalysis of Culture & Society,* 7 (2), 336-343.

Van Maanen, J. (Ed.) (1983). *Qualitative methodology.* Beverly Hills, CA: Sage.

Vansina, L. (2002, June). Making the best of diversity: Working toward collaboration between different groups: an ongoing research project on collaboration between different interest “groups”. Paper presented at the 2002 symposium of the International Society for the Psychoanalytical Study of Organizations, Melbourne.

Vansina, L. (2005) The art of reviewing. In G. Amado & L. Vansina (Eds), *The transitional approach in action* (pp. 227-254). London: Karnac Books.

Van Tonder, C.L. (2004). *Organisational change: Theory and practice.* Pretoria: Van Schaik.

Vince, R. (1995). Learning about management: An analytic large group in a management development programme. *Group Analysis,* 28 (1), 21-29.

Vince, R. & Broussine, M. (1996). Paradox, defense and attachment: accessing and working with emotions and relations underlyning organizational change. *Organization Studies,* 17 (1), 1-20.

Von Bertalanffy, L. (1950). An outline of general system theory. *British Journal of the Philosophy of Science,* 1, 134-165.

Von Rosenstiel, L. (2004). Organizational analysis. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Eds), *A companion to qualitative research* (pp. 129-136). London: Sage.

Wagner, R.J. & Roland, C. (1992). How effective is outdoor training? *Training and*

Development Journal, 46 (7), 61-66.

Walsh, J.P. & Ungson, G.R. (1991). Organizational memory. *Academy of Management Review,* 16: 57-91.

Watson, T.J. (1994). *In search of management: Culture, chaos and control in managerial work.* London: Routledge.

Weick, K.E. & Quinn, R.E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology,* 50, 61-86.

Weisbord, M.R. (January 1985). Team effectiveness theory. *Training and Development Journal,* 27.

Weisbord, M.R. (1987). *Productive workplaces.* San Francisco: Jossey-Bass.

Weisbord, M.R. (2005). Toward third-wave managing and consulting. In W.L. French, C.H. Bell, Jr., & R.A. Zawacki (Eds), *Organization Development and transformation: Managing effective change* (pp. 64-79). Boston: McGraw-Hill.

Wells, L. Jr. (1985). The group-as-whole perspective and its theoretical roots. In A.D. Colman & M. H. Geller (Eds), *Group relations reader 2* (pp. 109-126). Jupiter: A.K Rice Institute.

Wells, L. Jr. (1995). The group as a whole: A systemic socioanalytic perspective on interpersonal and group relations. In J. Gillette & M. McCollom (Eds), *Groups in context: A new perspective on group dynamics* (pp. 49-85). Lanham: University Press of America.

Wheelan, S.A. & Abraham, M. (1993). The concept of intergroup mirroring: Reality or illusion? *Human Relations,* 46 (7), 803-826.

White, J. (1997). The unconscious life of organizations. *Public Administration Review,* 57 (4), 358-360.

White, K.P. (2001). Applying learning from experience: The intersection of psychoanalysis and organizational role consultation. In L. Gould, L.F. Stapley & M. Stein (Eds), *The systems psychodynamics of organizations* (pp. 17-43). London: Karnac Books.

White, C., Woodfield, K. & Ritchie, J. (2003). Reporting and presenting qualitative data. In J. Ritchie & J. Lewis (Eds), *Qualitative research practice: A guide for social science students and researches* (pp. 287-320). London: Sage.

Whiteley, J. (1975). The large group as a medium for sociotherapy. In L. Kreeger (ed.), *The large group: Dynamics and therapy* (pp. 193-211). London: Constable.

Winnicott, D.W. (1951). *Transitional objects and transitional phenomena.* London: Tavistock.

Winnicot, D.W. (1971). *Playing and reality.* London: Tavistock.

Wood, J.D. (March 8, 1997). Team building: The great outdoors, *The Financial Post,* 12-14.

Woon, J.M.S.T. (2002). *Exploring the underlying dimensions of the group-as-a-whole scale.* Unpublished DLitt et Phil. dissertation. Columbia University, Ann Arbor, MI.

Worren, N.A.M., Ruddle, K. & Moore, K. (1999). From organizational development to change management: The emergence of a new profession. *Journal of Applied Behavioral Science,* 35, 273-286.

Yin, R.K. (1989). *Case study research.* Newbury Park, California: Sage.

Yin, R.K. (1993). *Applications of case study research.* Newbury Park, California: Sage.

Zuber-Skerritt, O. (1992). *Action research in higher education.* London: Kogan Page.