

**DIE MANIFESTASIE VAN ORGANISASIE-TRAAGHEID**

**deur**

**GERRIT JOHANNES LOUW**

**voorgelê ter vervulling van die vereistes vir  
die graad**

**MAGISTER ARTIUM**

**in die vak**

**BEDRYFSIELKUNDE**

**aan die**

**UNIVERSITEIT VAN SUID-AFRIKA**

**STUDIELEIER: PROF. N. MARTINS**

**JUNIE 2001**

\*\*\*\*\*

## **BEDANKINGS**

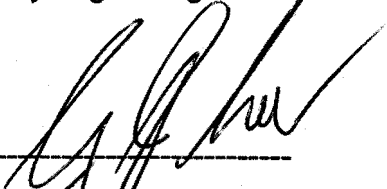
### **AAN GOD ALLE EER**

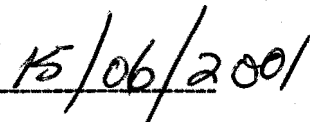
Die navorser wil graag sy dank uitspreek teenoor die volgende persone/instansies waarsonder hierdie navorsing nie moontlik sou wees nie:

- UNISA se Departement Bedryfsielkunde vir die aanvaarding van my voorstel as navorsingsprojek
- Carli Kinnear vir die beskikbaarstelling van die "Organisational Inertia Scale"
- Prof. Nico Martins vir sy kommentaar en aanmoediging ten einde die navorsing te finaliseer
- Prof. Frans Cilliers vir sy aanmoediging tydens voltooiing van die manuskrip
- Die Polisie Akademie te Graaff-Reinet vir die beskikbaarstelling van die respondente en fasiliteite
- My kollegiale vriend, Dr Naas Ferreira vir sy voortgesette aanmoediging
- My geliefde gesin wie so baie tyd moes ontbeer tydens die voltooiing van die navorsing

## VERKLARING

Ek verklaar hiermee dat "Die manifestasie van organisasietraagheid", my eie werk is en dat ek alle bronne wat ek gebruik of aangehaal het deur middel van volledige verwysings aangedui en erken het.

  
\_\_\_\_\_  
GERRIT J LOUW

  
\_\_\_\_\_  
DATUM

## INHOUDSOPGAWE

	<b>BLADSY</b>
<b>Opsomming</b>	<b>xii</b>
<b>Summary</b>	<b>xiii</b>
 <b>HOOFSTUK 1    ORIËNTERING TOT DIE NAVORSING</b>	
<b>1.1    INLEIDING .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2    AGTERGROND VIR EN MOTIVERING TOT NAVORSING .....</b>	<b>1</b>
<b>1.3    PROBLEEMSTELLING .....</b>	<b>3</b>
<b>1.4    DOELSTELLINGS .....</b>	<b>5</b>
<b>1.4.1    Algemene doelstellings .....</b>	<b>5</b>
<b>1.4.2    Spesifieke doelstellings .....</b>	<b>5</b>
<b>1.4.2.1    Teoretiese doelstellings .....</b>	<b>5</b>
<b>1.4.2.2    Empiriese doelstellings .....</b>	<b>5</b>
<b>1.5    PARADIGMATIESE PERSPEKTIEF .....</b>	<b>6</b>
<b>1.6    NAVORSINGSONTWERP .....</b>	<b>8</b>
<b>1.7    NAVORSINGSTERMINOLOGIE .....</b>	<b>9</b>
<b>1.8    NAVORSINGSMETODE .....</b>	<b>10</b>
<b>1.9    HOOFSTUKINDELING .....</b>	<b>11</b>
<b>1.10    HOOFSTUKOPSOMMING.. .....</b>	<b>11</b>
 <b>HOOFSTUK 2    ORGANISASIE TRAAGHEID</b>	
<b>2.1    INLEIDING .....</b>	<b>12</b>
<b>2.2    VERWANTE KONSEPTE TOT ORGANISASIE TRAAGHEID .....</b>	<b>12</b>
<b>2.3    DIE AARD VAN ORGANISASIE TRAAGHEID .....</b>	<b>14</b>
<b>2.4    INDIVIDUELE PERSEPSIE EN ORGANISASIE TRAAGHEID .....</b>	<b>19</b>

<b>2.5</b>	<b>REDES VIR EN MANIFESTASIES VAN ORGANISASITRAAGHEID</b> . . . . .	<b>21</b>
<b>2.6</b>	<b>STRATEGIEë OM ORGANISATORIESE TRAAGHEID TE BESTUUR</b> . . . . .	<b>29</b>
<b>2.7</b>	<b>HOOFSTUKOPSOMMING</b> . . . . .	<b>35</b>

### **HOOFSTUK 3 ORGANISASITRANSFORMASIE**

<b>3.1</b>	<b>INLEIDING</b> . . . . .	<b>36</b>
<b>3.2</b>	<b>GESKIEDENIS VAN ORGANISASITRANSFORMASIE</b> . . . . .	<b>36</b>
<b>3.3</b>	<b>REDES VIR ORGANISASIEVERANDERING</b> . . . . .	<b>38</b>
<b>3.3.1</b>	<b>Eksterne oorsake vir verandering.</b> . . . . .	<b>38</b>
<b>3.3.2</b>	<b>Interne oorsake van organisasieverandering</b> . . . . .	<b>40</b>
<b>3.4</b>	<b>BEGRIPOMSKRYWING EN DEFINISIE: ORGANISASITRANSFORMASIE..</b>	<b>41</b>
<b>3.5</b>	<b>DIE AARD VAN ORGANISASITRANSFORMASIE</b> . . . . .	<b>44</b>
<b>3.5.1</b>	<b>Gedragsgefokusde intervensies</b> . . . . .	<b>49</b>
<b>3.5.2</b>	<b>Multifaset intervensies</b> . . . . .	<b>50</b>
<b>3.6</b>	<b>DIE TRANSFORMASIEPROSES</b> . . . . .	<b>55</b>
<b>3.7</b>	<b>INSAMELING VAN INLIGTING</b> . . . . .	<b>56</b>
<b>3.8</b>	<b>MODELLE VIR ORGANISASIEVERANDERING</b> . . . . .	<b>58</b>
<b>3.8.1</b>	<b>Lewin (1951) se balansbeginsel ("equilibrium")</b> . . . . .	<b>58</b>
<b>3.8.2</b>	<b>Lippit, Watson en Westley (1958) se sewefasemodel</b> . . . . .	<b>59</b>
<b>3.8.3</b>	<b>Nadler en Tushman (1987) se kongruensiemodel</b> . . . . .	<b>59</b>
<b>3.8.4</b>	<b>Kilmann (1989) se "Quick Fix"</b> . . . . .	<b>60</b>
<b>3.8.5</b>	<b>Porras en Robertson (1991) se model</b> . . . . .	<b>60</b>
<b>3.8.6</b>	<b>'n Generiese parallel-leerstruktuur-intervensieproses</b> . . . . .	<b>60</b>
<b>3.8.7</b>	<b>Die Burke-Litwin (1992) model</b> . . . . .	<b>61</b>
<b>3.10</b>	<b>DIE SISTEEMBENADERING BY ORGANISASITRANSFORMASIE</b> . . . . .	<b>64</b>
<b>3.11</b>	<b>STAPPE VIR DIE IMPLIMENTERING VAN ORGANISASITRANSFORMASIE</b> . . . . .	<b>66</b>

3.12 HOOFSTUKOPSOMMING ..... 67

HOOFSTUK 4 TRANSFORMASIE-EN TRANSAKSIONELE VERANDERLIKES

4.1 INLEIDING ..... 69

4.2 DIE DINAMIEK VAN ORGANISASITRANSFORMASIE ..... 69

4.3 TRANSFORMASIEVERANDERLIKES ..... 71

4.3.1 Missie en strategie ..... 71

4.3.2 Eksterne omgewing ..... 72

4.3.3 Transformasieleierskap ..... 72

4.3.4 Organisasiekultuur ..... 75

4.4.5 Individuele- en organisasie prestasie ..... 79

4.4 TRANSAKSIONELE VERANDERLIKES ..... 83

4.4.1 Wederkerigheid ..... 84

4.4.2 Transaksionele leierskap ..... 87

4.4.3 Organisasiestruktuur ..... 90

4.4.4 Bestuurspraktyke ..... 92

4.4.5 Organisasiesisteme ..... 93

4.4.6 Werkeenheidklimaat ..... 94

4.4.7 Taakvereistes en individuele vaardighede/vermoëns ..... 95

4.4.8 Werknemer motivering ..... 96

4.4.9 Individuele behoeftes en waardes. .... 97

4.4.10 Individuele en organisasie prestasie.. ..... 97

4.5. DIE ROL VAN TRANSFORMASIE- EN TRANSAKSIONELE VERANDERLIKES  
BY DATA-INSAMELING ..... 98

4.6 HOOFSTUKOPSOMMING.. ..... 98

INTEGRASIE.. ..... 100

## HOOFSTUK 5 NAVORSINGSMETODOLOGIE

<b>5.1</b>	<b>INLEIDING .....</b>	<b>101</b>
<b>5.2</b>	<b>IDENTIFISERING EN OMSKRYWING VAN TEIKENORGANISASIE .....</b>	<b>101</b>
<b>5.3</b>	<b>DIE STEEKPROEF .....</b>	<b>102</b>
<b>5.4</b>	<b>MEETINSTRUMENTE .....</b>	<b>102</b>
<b>5.4.1</b>	<b>Biografiese vraelys .....</b>	<b>103</b>
<b>5.4.1.1</b>	<b>Rasionaal .....</b>	<b>103</b>
<b>5.4.1.2</b>	<b>Doel .....</b>	<b>103</b>
<b>5.4.1.3</b>	<b>Dimensies .....</b>	<b>103</b>
<b>5.4.1.4</b>	<b>Beskrywing .....</b>	<b>104</b>
<b>5.4.1.5</b>	<b>Administrasie .....</b>	<b>104</b>
<b>5.4.1.6</b>	<b>Interpretasie .....</b>	<b>104</b>
<b>5.4.1.7</b>	<b>Geldigheid .....</b>	<b>104</b>
<b>5.4.1.8</b>	<b>Betroubaarheid .....</b>	<b>105</b>
<b>5.4.1.9</b>	<b>Redes .....</b>	<b>105</b>
<b>5.4.2</b>	<b>Die "Organisational Inertia Scale".. .....</b>	<b>105</b>
<b>5.4.2.1</b>	<b>Rasionaal.. .....</b>	<b>106</b>
<b>5.4.2.2</b>	<b>Doel .....</b>	<b>106</b>
<b>5.4.2.3</b>	<b>Dimensies .....</b>	<b>106</b>
<b>5.4.2.4</b>	<b>Beskrywing .....</b>	<b>108</b>
<b>5.4.2.5</b>	<b>Administrasie .....</b>	<b>109</b>
<b>5.4.2.6</b>	<b>Interpretasie .....</b>	<b>109</b>
<b>5.4.2.7</b>	<b>Geldigheid .....</b>	<b>109</b>
<b>5.4.2.8</b>	<b>Betroubaarheid .....</b>	<b>110</b>
<b>5.4.2.9</b>	<b>Redes vir gebruik van die vraelys.. .....</b>	<b>111</b>
<b>5.5</b>	<b>DATA-INSAMELING.. .....</b>	<b>111</b>
<b>5.6</b>	<b>DATAVERWERKING.. .....</b>	<b>112</b>

<b>5.6.1</b>	<b>Beskrywende statistiek..</b>	<b>112</b>
<b>5.6.1.1</b>	<b>    Frekwensiedistribusie..</b>	<b>112</b>
<b>5.6.1.2</b>	<b>    Sentrale neiging..</b>	<b>114</b>
<b>5.6.1.3</b>	<b>    Standaardafwyking..</b>	<b>114</b>
<b>5.6.2</b>	<b>    Kruistabellering..</b>	<b>114</b>
<b>5.7</b>	<b>HOOFSTUKOPSOMMING..</b>	<b>117</b>

## **HOOFSTUK 6**

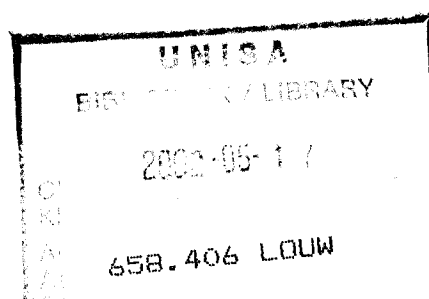
## **RESULTATE**

<b>6.1</b>	<b>INLEIDING .....</b>	<b>118</b>
<b>6.2</b>	<b>BESKRYWENDE RESULTATE VAN BIOGRAFIESE DATA .....</b>	<b>118</b>
<b>6.3</b>	<b>INTERPRETASIE VAN RESULTATE TEN OPSIGTE VAN BIOGRAFIESE DATA .....</b>	<b>122</b>
<b>6.4</b>	<b>BESKRYWENDE DATA TEN OPSIGTE VAN “ ORGANISATIONAL INERTIA SCALE” ... ..</b>	<b>124</b>
<b>6.4.1</b>	<b>    Transformasieveranderlikes..</b>	<b>124</b>
<b>6.4.2</b>	<b>    Transaksionele veranderlikes. ....</b>	<b>127</b>
<b>6.5</b>	<b>INTERPRETASIE: BESKRYWENDE DATA VAN “ORGANISATIONAL INERTIA SCALE”.. ..</b>	<b>130</b>
<b>6.5.1</b>	<b>    Transformasieveranderlikes..</b>	<b>130</b>
<b>6.5.2</b>	<b>    Transaksionele veranderlikes..</b>	<b>133</b>
<b>6.5.3</b>	<b>    Integrasie van beskrywende resultate..</b>	<b>139</b>
<b>6.6</b>	<b>KRUISTABELLERING..</b>	<b>141</b>
<b>6.7</b>	<b>INTERPRETASIE VAN KRUISTABELLERINGS..</b>	<b>144</b>
<b>6.8</b>	<b>HOOFSTUKOPSOMMING..</b>	<b>147</b>



## HOOFSTUK 7 GEVOLGREKKINGS, LEEMTES EN AANBEVELINGS

7.1	INLEIDING .....	148
7.2	GEVOLGTREKKING. ....	148
7.2.1	Gevolgtrekkings: Literatuurstudie.. ....	148
7.2.2	Gevolgtrekkings: Empiriese ondersoek.. ....	150
7.2.2.1	Leierskap.. ....	151
7.2.2.2	Organisasiekultuur.. ....	151
7.2.2.3	Bestuurspraktyke.. ....	152
7.2.2.4	Organisasiesisteme.. ....	152
7.2.2.5	Werkeenheidklimaat.. ....	153
7.3	LEEMTES IN DIE NAVORSING .....	153
7.3.1	Leemtes ten opsigte van die literatuurstudie .....	153
7.3.2	Leemtes ten opsigte van die empiriese navorsing .....	154
7.4	AANBEVELINGS .....	155
7.5	HOOFSTUKOPSOMMING .....	157
	VERWYSINGS.. ....	158
	Bylaag A .....	179
	Bylaag B .....	180



0001798975

## LYS VAN TABELLE

### BLADSY

TABEL 2.1	KRUISVERGELYKING: TRAAGHEIDSKONSEPTE EN RELEVANTE VERANDERLIKES .....	13
TABEL 2.2	VERGELYKING TUSSEN INDIVIDUELE- EN ORGANISATORIESE SLOERGEDRAG .....	27
TABEL 4.1	TRANSFORMASIELEIERSKAP .....	75
TABEL 4.2	TRANSAKSIONELE LEIERSKAP .....	89
TABEL 6.1	GESLAG .....	118
TABEL 6.2	OUERDOM .....	118
TABEL 6.3	HUISTAAL .....	119
TABEL 6.4	WERKEENHEID .....	119
TABEL 6.5	PROVINSIE .....	120
TABEL 6.6	RANG .....	120
TABEL 6.7	DIENSJARE .....	121
TABEL 6.8	KWALIFIKASIES .....	121
TABEL 6.9	KURSUSSE BYGEWOON .....	122
TABEL 6.10	MISSIE EN STRATEGIE .....	125
TABEL 6.11	EKSTERNE OMGEWING .....	125
TABEL 6.12	LEIERSKAP .....	126
TABEL 6.13	ORGANISASIEKULTUUR .....	126
TABEL 6.14	ORGANISASIESTRUKTURE .....	127
TABEL 6.15	BESTUURSPRAKTYKE .....	127
TABEL 6.16	ORGANISASIESISTEME .....	128
TABEL 6.17	WERKEENHEIDKLIMAAT .....	128
TABEL 6.18	TAAKVEREISTES .....	129
TABEL 6.19	MOTIVERING .....	129
TABEL 6.20	INDIVIDUELE BEHOEFTE EN WAARDES .....	130
TABEL 6.21	EMOSIONELE ERVARING .....	130

<b>TABEL 6.22 INTEGRASIE VAN KRITIEKE DATA.. .....</b>	<b>140</b>
<b>TABEL 6.23 HERLEIDING VAN KRITIEKE DATA NA RELEVANTE DIMENSIES.. ..</b>	<b>140</b>
<b>TABEL 6.24 KRUISTABELLERING LEIERSKAP/BESTUURSKURSUSSE</b>	
<b>BYGEWOON MET C5. ....</b>	<b>141</b>
<b>TABEL 6.25 KRUISTABELLERING VAN AKADEMIESE KWALIFIKASIES</b>	
<b>MET D5 .....</b>	<b>142</b>
<b>TABEL 6.26 KRUISTABELLERING VAN DIENSJARE MET ITEM F3.. .....</b>	<b>142</b>
<b>TABEL 6.27 KRUISTABELLERING VAN AKADEMIESE KWALIFIKASIES</b>	
<b>MET G2 .....</b>	<b>143</b>
<b>TABEL 6.28 KRUISTABELLERING TAALGROEPE MET ITEM H5.. .....</b>	<b>143</b>
<b>TABEL 6.29 OPSOMMING VAN KRUISTABELLERINGS .....</b>	<b>144</b>

## LYS VAN FIGURE

		<b>BLADSY</b>
<b>Figuur 2.1</b>	<b>Sirkel van verandering .....</b>	<b>17</b>
<b>Figuur 2.2</b>	<b>'n Kontinuum van weerstand teen verandering .....</b>	<b>26</b>
<b>Figuur 3.1</b>	<b>Fases vir organisasietransformasie .....</b>	<b>47</b>
<b>Figuur 3.2</b>	<b>Vlakke vir organisasietransformasie .....</b>	<b>47</b>
<b>Figuur 3.3</b>	<b>Burke en Litwin (1992) se model vir organisasieprestasië en verandering .....</b>	<b>62</b>
<b>Figuur 4.1</b>	<b>Transformasieveranderlikes .....</b>	<b>70</b>
<b>Figuur 4.2</b>	<b>Transaksionele veranderlikes .....</b>	<b>83</b>
<b>Figuur 4.3</b>	<b>Dinamiek van organisasie/individuele interaksie .....</b>	<b>87</b>
<b>Figuur 4.4</b>	<b>Tradisionele hiërargiese organisasiestruktuur .....</b>	<b>91</b>
<b>Figuur 4.5</b>	<b>Span as atoom .....</b>	<b>92</b>

## OPSOMMING

### DIE MANIFESTASIE VAN ORGANISASITRAAGHEID

deur

GERRIT JOHANNES LOUW

STUDIELEIER	:	PROF. N. MARTINS
DEPARTEMENT	:	BEDRYFSIELKUNDE
GRAAD	:	M.A. (BEDRYFSIELKUNDE)

Die doel van die studie was om organisasietraagheid as stremmende fenomeen te konseptualiseer en die manifestasie daarvan te ondersoek binne 'n tipiese werkorganisasie.

Aandag is gegee aan organisasietransformasie binne die raamwerk van 'n diagnostiese model vir organisasie- en individuele ontwikkeling.

Die empiriese studie bevestig die manifestasie van organisasietraagheid ten opsigte van die teikenorganisasie.

Resultate bevestig dat respondente ten gunste is van veranderingsinisiatiewe, maar ondergeskiktes toon 'n ernstige behoefte aan leierskap. Dit blyk ook dat die organisasie nie die vermoë het om vinnig op omgewingsveranderings te reageer nie. Gesonde bestuurspraktyke word nie gevolg nie en kreatiwiteit word nie aangemoedig nie. By ondergeskiktes bestaan ook twyfel oor veranderingsagente se vermoë om verandering te fasiliteer.

#### SLEUTELTERME

Organisasietraagheid, organisasietransformasie, transformasie- en transaksionele veranderlikes, wederkerigheid, leierskap, werkeenheidklimaat, individuele behoeftes/waardes, motivering, kousaliteit.

## **SUMMARY**

### **THE MANIFESTATION OF ORGANISATION INERTIA**

by

**GERRIT JOHANNES LOUW**

**SUPERVISOR : PROF. N. MARTINS**  
**DEPARTMENT : INDUSTRIAL PSYCHOLOGY**  
**DEGREE : M.A. (INDUSTRIAL PSYCHOLOGY)**

The purpose of the study was to conceptualise organisation inertia as a retarding phenomenon and to investigate its manifestation within a typical work organisation.

Attention was given to organisational and individual development within the framework of a diagnostic model.

The empirical study focussed on the manifestation of organisational inertia within the target organisation.

Results confirmed that respondents are in favour of change initiatives but that the stimulation thereof do not exist. Subordinates are not encouraged to show creativity. The organisation demonstrates an incapability to respond to environmental changes and reflects a non-existence of healthy management practices. Little trust exists in the capability of change agents to facilitate change.

### **KEY TERMS**

Organisation inertia, organisation transformation, transformational and transactional variables, reciprocity, leadership, work unit climate, individual/organisational needs/values, causality.

## **HOOFSTUK 1**

### **ORIËNTERING TOT DIE NAVORSING**

#### **1.1 INLEIDING**

In hierdie navorsing word die manifestasie van organisasietraagheid bestudeer. Die doel met hierdie hoofstuk is om 'n uiteensetting te gee van die navorsing na aanleiding van die agtergrond tot die studie, die probleemstelling en doelstellings. Verder word die teoretiese begroning van die navorsing, die navorsingsontwerp en die navorsingsmetode uiteengesit. Ten slotte word 'n uiteensetting van die opeenvolgende hoofstukke gegee.

#### **1.2 AGTERGROND VIR EN MOTIVERING TOT DIE NAVORSING**

Verskeie outeurs (Bendix, 1993; Burke, 1992; Robbins, 1999; Schiffman & Kanuk, 1991) is dit eens dat weens eksterne sowel as interne druk, en benewens individuele behoeftes, organisasies onder voortdurende druk is om te verander. Hierdie druk kan verskeie vorme aanneem en ook verskeie verwagtinge stel. Een van hierdie verwagtinge is dat organisasies nie staties moet wees nie, maar voortdurend progressief beweeg en ontwikkel.

Kotter (1995) maak die opmerking dat net 'n klein aantal organisasies wat veranderinge inisieer, suksesvol is daarmee, ongeag die metodes of tegnieke wat aangewend word. Hierdie veranderingsinisiatiewe bepaal 'n organisasie en sy werksmag se effektiwiteit ten opsigte van produksie, dienslewering en selfs oorlewing.

In die lig van bogenoemde, wys Ivancevich en Matteson (1999) dat die effektiwiteit van 'n organisasie se aanpassings aan tyd gekoppel is. Tesame met die tegnieke wat gebruik word om aanpassing suksesvol te laat verloop, is aanpassings gekoppel aan tydsgrense wat in die organisasie se veranderingstrategie neergelê behoort te word. Indien aanpassings dus nie effektief is nie, word die lewensvatbaarheid van so 'n organisasie ernstig bedreig.

Die rede vir die oorlewingskrisis is dat organisasies wat afhanklik is van winste vir 'n voortbestaan, hul deure moet sluit indien dit nie effektief bedryf word nie. Sou dit 'n staatsorganisasie wees, kan die vraag gevra word of die belastingbetaler se monitêre bydrae nie dalk sal moet toeneem indien laasgenoemde nie effektief is in sy aanpassing by omgewingsdruk nie.

Vele navorsers (Amburgey, 1991; Goldberg, 1992; Herzog, 1991; Huff, Huff & Thomas, 1992; Moerdyk & Fone, 1987) identifiseer weerstand teen verandering as 'n negatiewe fenomeen gedurende organisasie-ontwikkeling en transformasieprosesse. Volgens die bovermelde skrywers is weerstand teen verandering 'n verskuilde fenomeen wat enige faset van die organisasie se normale funksionering of vooruitgang strem. Kinnear en Roodt (1998, pp.44-45) verwys na hierdie verskynsel as "organisasietraagheid" ("organizational inertia").

Volgens Huff et al. (1992) is 'n verdere gevolg van organisasietraagheid dat 'n tendens bestaan om die status quo te handhaaf. Blanchard (1992) ondersteun hierdie postulaat ten opsigte van die verskuilde traagheid, en skryf dit toe aan die menslike gedragdinamika.

Outeurs (Diamond, 1986; Herzog, 1991; Huff et al., 1992; Kets de Vries & Miller, 1984; Moerdyk & Fone, 1987) is oortuig daarvan dat ongekontroleerde organisasieveranderinge lei tot emosiebelaaide menslike houdings en die totstandkoming van ernstige organisasiepatologie, en gevolglike lae produktiwiteit.

Ten einde pro-aktief op te tree, het Kinnear en Roodt (1998) 'n meetinstrument ontwikkel wat organisasiesisteme meet vir die teenwoordigheid van traagheid, ongeag die fase van verandering binne die organisasie. Sodoende is 'n behoefte ten opsigte van 'n geskikte diagnostiek tydens organisasieverandering bevredig.

Organisasietraagheid is 'n verskynsel binne organisasies en dit is noodsaaklik dat dit as 'n studieveld binne die bedryfsielkunde bestudeer, verklaar en beheer word. In



verskuilde vorm word traagheid diagnosties geïdentifiseer deur middel van 'n instrument. Hierdie instrument identifiseer faktore, vanuit individuele persepsies, wat tot organisasietraagheid bydra (Kinnear & Roodt, 1998).

### 1.3 PROBLEEMSTELLING

Die totstandkoming van die eerste demokraties verkose regering wat in 1994 plaasgevind het, het 'n nuwe grondwet, naamlik Wet no. 200 van 1993 tot stand gebring. Daarna het die Wet op Gelyke Indiensneming, Wet 55 van 1998 gevolg. Hierdie nuwe wetgewings wat die demokratiseringsproses in Suid-Afrika moet verhaas, is nie geredelik in alle werksituasies aanvaar nie. Die gevolg is dat noodsaaklike aanpassings ook nie in sodanige organisasies plaasvind nie (Mbigi & Maree, 1995; Schnetler, 1997).

Die totstandkoming van 'n nuwe handves van menseregte in die Republiek is negatief ervaar deurdat dit die persepsie by wetstoepassingsbeamptes laat dat dit wetstoepassing bemoeilik (Paton, 1999). Hierdie negatiewe persepsies het hoogs gekwalifiseerde kundiges genoop om selfs die land te verlaat (Paton, 1999).

Terugsnydings op die begrotings sonder dat dit intern gekommunikeer is, skep groter frustrasie en onsekerheid by werknemers in die daaglikse uitvoering van hul pligte (Meyer & Botha, 2000).

Uitsprake in 'n plaaslike koerant verwys na sekere ernstige tekortkominge by topbestuur in 'n staatsorganisasie (Pietersen, 1999). Daar word spesifiek verwys na :

- Sluimerende onmin tussen senior uitvoerende beamptes
- 'n Gebrek aan leierskap
- Tekortkominge ten opsigte van 'n eenvormige bestuursplan en strategie op middel- en lang termyn
- Swak spanwerk

Sabotase van die goeie orde vind ook plaas deurdat sommige lede nie die noodigheid sien om ander bevolkingsgroepe ten opsigte van die taalkwessie te akkommodeer nie, of sodanige pogings word met skerp negatiewe kritiek afgemaak as oorbodig.

Koerantberigte weerspieël simptome van stres, angs, frustrasie, trauma, aggressie, hiperaktiwiteit en toenemende brutaliteit in sommige werksituasies (Pelser, 1999; Pietersen, 1999).

Bogenoemde aanhalings in nasionale koerante (Paton, 1999; Pelser, 1999; Pietersen, 1999) ten opsigte van individuele gedrag, is in die meeste gevalle analoog met simptome van 'n organisasie wat transformasie ondergaan (Kreitner & Kinicki, 1998; Robbins, 1999). Aan die een kant word organisasiepatologie waargeneem en aan die ander kant is daar 'n traagheid in die werksituasie om te verander. Gevolglik word die navorser genoodsaak om grondige navorsing daarvoor te doen, omdat dit die organisasie se effektiwiteit of vooruitgang kan vertraag.

In die lig van die bogenoemde, kan die volgende navorsingsvrae gevra word, soos byvoorbeeld:

- Hoe kan organisasietraagheid gekonseptualiseer word?
- Hoe kan organisasietransformasie gekonseptualiseer word?
- Watter transformasie- en transaksionele veranderlikes is ter sprake tydens organisasietransformasie en hoe kan dit gekonseptualiseer word?
- Hoe kan organisasietraagheid in die konteks van organisasietransformasie en relevante transformasie- sowel as transaksionele veranderlikes teoreties geïntegreer word?
- Hoe manifesteer organisasietraagheid by 'n steekproef kursusgangers in die Suid-Afrikaanse Polisiediens tydens organisasietransformasie?
- Watter aanbevelings kan uit die resultate geformuleer word ten einde organisasietransformasie te verbeter?

## **1.4 DOELSTELLINGS**

Om die navorsing uit te voer, word die doelstellings daarvan vervolgens verdeel in algemene en spesifieke doelstellings.

### **1.4.1 Algemene doelstellings**

Die algemene doelstelling van die navorsing is om die manifestasie van organisasietraagheid by 'n tipiese organisasie, wat aan transformasieprosesse blootgestel is, te bestudeer. Om dit te kan doen, word relevante aspekte gekonseptualiseer deur middel van 'n literatuurstudie. Daarna volg 'n empiriese ondersoek.

### **1.4.2 Spesifieke doelstellings**

Om die algemene doelstellings te bereik, word die volgende spesifieke doelstellings gestel:

#### **1.4.2.1 Teoretiese doelstellings**

- Om organisasietraagheid te konseptualiseer as 'n verskynsel wat organisasietransformasie voorafgaan
- Om organisasietransformasie te konseptualiseer
- Om transformasie- en transaksionele veranderlikes ter sprake tydens organisasietransformasie te bepaal en te konseptualiseer
- Om die konsepte organisasietraagheid, organisasietransformasie en transaksionele veranderlikes teoreties te integreer

#### **1.4.2.2 Empiriese doelstellings**

- Om die manifestasie (kritieke data) van organisasietraagheid by 'n steekproef

- werknemers in die Suid-Afrikaanse Polisie diens te meet en te interpreteer
- Om biografiese en kritieke data aan kruistabellering te onderwerp ten einde die waarskynlikheid van toevalligheid by steekproeftrekking te bepaal.
- Om aanbevelings vanuit die resultate te formuleer ten einde organisasietransformasie te verbeter

## 1.5 PARADIGMATIESE PERSPEKTIEF

Oorkoepelend tot die navorsing word die sisteembeskouing gekies, omdat beide individue en organisasies in hierdie verband ondersoek kan word. Probleemoplossing sowel as ontwikkelingsinisiatiewe kan ook binne hierdie beskouing plaasvind (Becvar & Becvar, 1993; Kast & Rosenzweig, 1974). Die aannames van die beskouing is soos volg:

- Interafhanklikheid tussen dele is gegewe en berus op holisme en sinergie
- Gedrags- en kommunikasiehandelings tussen lede en sub sisteme het wedersydse kontinue en sirkulêre invloede tot gevolg
- Diagnostiek en intervensies is net funksioneel indien dit op 'n individu binne sisteemverband toegepas word
- Veranderinge in simptomatologie by die individu kan ook betekenis kan hê binne 'n groep

Die literatuur oor organisasietraagheid, organisasietransformasie sowel as transformasie- en transaksionele veranderlikes word vanuit die humanistiese paradigma beskryf (Moore, 1992). Die aannames van hierdie paradigma is soos volg:

- Dat die mens vry is en sy vryheid tot selfaktualisering beheer word deur sy eie denke en handeling
- Dat die mens slegs as subjektiewe wese binne sy eie ervaringsveld bestudeer kan word
- Dat die mens onderskei word van leweloze objekte

- Dat die mens se gedrag as 'n geheel, totaliteit of "gestalt" beskou word
- Dat die mens se optimale funksionering in terme van werk afhanklik is van 'n hoë selfkonsep
- Dat die mens se optimum funksionering gemeet word in terme van psigiese gesondheid as kriterium

Die mark van intellektuele hulpbronne is die volgende:

- Die navorsing word gedoen binne die konseptuele raamwerk van Burke en Litwin (1992, p.128) se model vir "organisasieprestasie en verandering", waarin funksionaliteit ook 'n rol speel (Burke, 1992). Die model konseptualiseer belangrike aspekte ten opsigte van die transformasiedinamiek wat ook relevant is tot hierdie navorsing. Dit eksplorieer ook die kousaliteitseffek binne organisasieverband.
- Burke en Litwin se model (1992) is gefundeer op die sisteemteorie wat dus die interaksie tussen organisasieveranderlikes spesifiseer.
- Onderskeid word getref tussen transformasie- en transaksionele veranderlikes wat die dinamiek vorm van organisasiegedrag en verandering.
- Ten spyte daarvan dat die model 'n oorvereenvoudiging is, gee dit 'n duidelike raamwerk vir die ingewikkelde organisasiefenomene. Terselfdertyd vorm dit ook 'n raamwerk vir organisasiediagnose.

Die bogenoemde model pas in die navorsingsveld van die bedryfsielkunde. Meer spesifiek, bevestig Robbins (1999) dat organisasiesielkunde die dissipline is vir die ondersoek van gedrag by individue, groepe en die invloed van strukture by sodanige gedrag. Derhalwe impliseer dit ook die verandering van groeiprosesse, individuele motivering en houdings, gefundeer op teoretiese beginsels. Sodoende word 'n organisasie se prestasie verbeter.

Die metodologiese oortuigings word afgelei vanuit die empiriese wetenskapsfilosofie. Die empiriese ondersoek word vanuit die funksionele raamwerk aangebied (Morgan, 1980). Hierdie aanname postuleer :

- Dat orde en regulering 'n kenmerk is van die samelewing waarin die mens funksioneer
- Dat menslike funksionaliteit plaasvind in sisteemverband en gebaseer word op waarneembare werklikhede
- Dat die mens 'n rol vertolk in die samelewing en gedrag altyd gesien moet word in terme van werklikhede en tasbare sosiale verhoudings
- Dat objektiwiteit die grondslag vorm vir wetenskaplike navorsingsbevindinge dat en navorsingsbeginsels en tegnieke daarvolgens gerig word

## **1.6 NAVORSINGSONTWERP**

Die tipe navorsing wat gedoen word, is beskrywend (Mouton & Marais, 1991).

Die navorsing begin by 'n kwalitatiewe literatuuroorsig, gevolg deur 'n teoretiese bespreking. Daarna volg 'n kwantitatiewe empiriese meting van konstrukte wat reeds in die literatuuroorsig gekonseptualiseer is. 'n Interpretasie en gevolgtrekking van die resultate word gegee. Die navorsing word afgesluit met gevolgtrekkings.

In hierdie navorsing is organisasietraagheid die afhanklike veranderlike, terwyl transformasie- en transaksionele veranderlikes binne die organisasiesisteem, die onafhanklike veranderlikes vorm. Interne geldigheid word verseker via die aanwending van 'n geldige en betroubare meetinstrument vir transformasie- en transaksionele veranderlikes, as konstrukte in organisasietraagheid.

Die teikenpopulasie is werknemers verbonde aan die Suid-Afrikaanse Polisie diens. Die eksperimenteel toeganklike populasie is kursusgangers wat ontwikkelingskursusse deurloop by 'n Suid-Afrikaanse Polisie diens-opleidingseenheid oor 'n tydperk van 12

weke. Om veralgemening van die steekproef te verseker, word 'n verteenwoordigende steekproef bekom van hierdie eksperimenteel toeganklike polisielede wat aan 'n organisasietransformasieproses blootgestel is. Om betekenisvolle aannames te maak ten opsigte van die steekproewe, word die riglyne vir beduidenheidsvlakke gevolg soos omskryf deur Christensen (1991) en Hair, Anderson, Tatham en Black (1995).

## 1.7 NAVORSINGSTERMINOLOGIE

Die *eenheid* van ondersoek is individue. Daar sal deurgaans na "respondente" verwys word.

Die *navorser* vertolk die rol van konsultant/psigometris en vertolkings/interpretasies word gedoen binne die terminologiese raamwerk relevant tot die organisasiesielkunde. Interpretasies, gevolgtrekkings en aanbevelings word ook binne daardie veld gedoen.

*Navorsing* sluit primêre en sekondêre gegewens in, met inbegrip van persoonlike onderhoude, sowel as die navorser se eie waarnemings.

Verdere terminologiese uitklarings is soos volg:

- **Organisasietransformasie.** 'n Tweede-orde, multi-dimensionele, kwalitatiewe, ontkoppelende, radikale organisasieverandering op meervoudige vlakke wat 'n paradigmatiese verskuiwing in 'n organisasie tot gevolg het (French & Bell, 1999).
- **Teoretiese model.** 'n Visuele voorstelling van 'n fenomeen deur middel van inherente eienskappe en interverwantskap (Turner, 1987).
- **Transformasieveranderlikes.** Is veranderlikes wat 'n rol speel by die organisasie se interaksie met die omgewing (intern en ekstern) en wat totale nuwe gedrag van organisasielede vereis (Burke, 1994).
- **Transaksionele veranderlikes.** Dit is veranderlikes wat 'n rol speel in die korttermynaanpassings binne die organisasie met wederkerigheid as beginsel

- (Burke, 1994).
- **Wederkerigheid.** 'n Konstante wisselwerking tussen individu en die organisasie vir optimum prestasie (Hoffman, McCabe & Smith, 1998).
- **Individualisme versus kollektiwisme.** Eersgenoemde dui op 'n kultuurtrek hoofsaaklik van die Amerikaanse bevolking, terwyl laasgenoemde dui op 'n Oosterse kultuurtrek, veral by die Chinese (Ozminkowski, 1996). Die konsepte word ook in sekere gevalle as persoonlikheidstrekke geag (Plug, Meyer, Louw & Gouws, 1986). So kan **Eurosentrisme** (wat hoofsaaklik op Europese taakoriëntasie die verminderde groeporiëntasie impliseer) en **Afrosentrisme** (wat verhoogde groeporiëntasie en lewensgenot impliseer, tesame met 'n lae hunkering na materiële welvaart) hierby ingesluit word as kontrasterende grondslag vir (Rousseau, 1998).

## 1.8 NAVORSINGSMETODE

Die aard van die navorsing is beskrywend en verkennend. Fase 1 is 'n kwalitatiewe literatuuroorsig. Fase 2 is 'n kwantitatiewe/empiriese meting van organisasietraagheid by 'n steekproef van 'n populasie wat aan organisasietransformasie blootgestel is. Die onderskeie fases en stappe kan soos volg uiteengesit word:

### Fase 1: Literatuuroorsig

Stap 1 Konseptualisering van organisasietraagheid

Stap 2 Konseptualisering van organisasietransformasie

Stap 3 Konseptualisering van transformasie- en transaksionele veranderlikes

### Fase 2: Empiriese ondersoek

Stap 1 Identifisering en omskrywing van die teikenorganisasie en steekproef.

Stap 2 Omskrywing van die meetinstrumente

Stap 3 Die insameling van data



Stap 4	Die verwerking van data
Stap 5	Die rapportering en interpretasie van die data
Stap 6	Die maak van gevolgtrekkings
Stap 7	Die uiteensetting van leemtes
Stap 8	Die maak van aanbevelings

## **1.9 HOOFSTUKINDELING**

Hoofstuk 2 : Organisasietraagheid

Hoofstuk 3 : Organisasietransformasie

Hoofstuk 4 : Transformasie- en transaksionele veranderlikes

Hoofstuk 5 : Empiriese ondersoek

Hoofstuk 6 : Resultate

Hoofstuk 7 : Gevolgtrekkings, leemtes en aanbevelings

## **1.10 HOOFSTUKOPSOMMING**

Ten einde die manifestasie van organisasietraagheid na behore te bestudeer, het hierdie hoofstuk gedien as oriëntering vir die navorsing wat volg. 'n Uiteensetting is gegee van die agtergrond tot die studie, sowel as die probleemstelling en die doelstellings van die navorsing. Die hoofstuk sluit ook 'n teoretiese begronding van die navorsing asook 'n navorsingsontwerp en metodologie in. Die stappe wat gevolg gaan word, word uiteengesit, gevolg deur 'n uiteensetting van die hoofstukindelings.

Die volgende hoofstuk vorm die aanvang van die literatuurstudie waarin gepoog word om organisasietraagheid, wat organisasietransformasie as 'n verskynsel voorafgegaan, te konseptualiseer.

## HOOFSTUK 2

### ORGANISASIE TRAAGHEID

#### 2.1 INLEIDING

Hierdie hoofstuk vorm die eerste stap in die literatuurstudie en "organisasietraagheid" word gekonseptualiseer as 'n stremmende verskynsel by organisasies wanneer dit veronderstel is om te verander of te ontwikkel. Daar word gelet op verwante konsepte sowel as die aard en manifestasie van organisasietraagheid. Verdere aandag word ook gegee aan konsepte aangaande die bestuur van organisasietraagheid.

#### 2.2 VERWANTE KONSEPTE TOT ORGANISASIE TRAAGHEID

Collins (1981, p.434) wys daarop dat die woord "inertia" sy ontstaan het in die fisika. Dit word soos volg omskryf:

"...the tendency of matter to remain at rest or to keep moving in the same direction) unless affected by an outside force."

Kritzinger en Labuschagne (1980, p.344) verwys na hierdie verskynsel as "inersie" en omskryf dit soos volg:

"traagheid, magteloosheid".

Vir die doeleindes van hierdie navorsing, sal deurgaans na organisasietraagheid verwys word, bedoelende dat laasgenoemde ook gekategoriseer kan word onder die term "inertia" soos in Engels.

Verskeie navorsers (Gerber, Nel & Van Dyk, 1999; Ingraham et al., 1997; Maurer, 1996; Robbins, 1999; Senge, 1994) gebruik die term "weerstand teen verandering" om organisasietraagheid te konseptualiseer. Dit is voortspruitend uit hul pogings om

TABEL 2.1

## KRUISVERGELYKING: TRAAGHEIDSKONSEPTE EN RELEVANTE VERANDERLIKES

	Burke-Litwin variables											
	External environment	Leadership	Mission and strategy	Culture	Management practices	Structure	Systems (pol & procedures)	Work-unit climate	Motivation	Task & skills	Individual needs and values	Performance
<b>Concepts and authors</b>												
Organisational inertia Fombrun, 1992	★			★		★	★			★	★	
Structural inertia Kelly & Amburgey, 1991; Robbins, 1994						★	★					
Organisational momentum McCarthy, 1995						★				★	★	
Change-restraining forces Connor & Lake, 1988		★			★				★		★	
Organisational viscosity Eccles, 1994		★	★						★		★	
Organisational responsiveness Walters, 1994			★		★	★	★			★		
Organisational learning disabilities Pasmore, 1994; Senge, 1994					★					★		
Barriers to learning Harrison & Dawes, 1988					★							
Organisational readiness Dalziel & Schoonover, 1988		★	★		★							
Resistance to change Bryant, 1988; Connor & Lake, 1988; Diamond, 1986; Hammer & Stanton, 1995; Michael, 1981; Moerdyk & Fone, 1986 Robbins, 1994; Schein, 1992		★	★	★	★		★	★	★	★	★	★

( Kinnear &amp; Roodt, 1998, p.46)

effekte tydens organisasieverandering te bestudeer. Kinnear en Roodt (1998) se navorsing dui daarop dat organisasietraagheid nie in 'n enkele definisie omskryf kan word nie. Dieselfde navorsers dui ook aan dat traagheid in verskillende sub-sisteme

binne 'n organisasie manifesteer. Kinnear en Roodt (1998) het hierdie traagheidskonsepte getabelleer in terme van Burke en Litwin (1992) se teoretiese model vir organisasieprestasie en verandering. Die veranderlikes wat in tabel 2.1 (p.13) uiteengesit is, speel ook 'n belangrike rol in empiriese ondersoek wat in hoofstuk 6 bespreek word.

### 2.3 DIE AARD VAN ORGANISASITRAAGHEID

Organisasietraagheid is 'n krag wat organisasies se vooruitgang stop of verminder. Dit is 'n verskynsel wat te alle te voorskyn kan kom tydens enige veranderingsinisiatief, omdat mense dink dat veranderings skadelike gevolge mag hê (Maurer, 1996).

Weerstand teen verandering, wat 'n element is van organisatoriese traagheid, is 'n andersoortige konsep wat in die psigo-analise sy oorsprong het (Louw, 1995). Dit ontstaan as 'n reaksie by individue wat dan later in die een of ander vorm in organisasiesisteme manifesteer (Burke, 1992).

Volgens Maurer (1996) moet alle vorme van weerstand nie as negatief gesien moet word nie. Die waarneming van weerstandige gedrag is 'n geleentheid vir kommunikasie met werknemers om onduidelikhede uit te skakel en dialoog te bevorder. Maurer (1996) wys daarop dat selfs diegene wat veranderinge ten volle ondersteun, mag twyfel oor sommige inisiatiwe. Die rede hiervoor is dat weerstand teen verandering 'n vorm van beskerming, energie en paradoks is. Hierdie aspekte lig Maurer (1996) soos volg toe:

- **Beskerming.** Weerstand beskerm mense teen moontlike benadeling (Maurer, 1996). Dit rig 'n waarskuwing teen gevaarlike of ongemaklike situasies, en bied ook beskerming teen gesondheidsgevaare. Verder waarsku dit werknemers teen oorgretige bestuursbesluite. Deur weerstand te bied, so redeneer mense, mag onnodige werk of pynlike situasies verhoed of verminder word. Weerstand teen verandering skep 'n veilige situasie vir werknemers. Weerstand teen verandering is 'n vertrekpunt vir onderhandelings.

- **Energie.** Weerstand genereer energie (Maurer, 1996). Die energie wat gegeneer word vanweë weerstand kan kragtig en vreesaanjaend wees. Mense is geneig om krag met krag te bestry. Die gevaar hierin, is dat 'n struweling gewen kan word, maar dat die werknemers se verbondenheid en betrokkenheid by 'n goeie saak verloor kan word. Daar moet dus daarna gestreef word om die energie om te sit in progressie.
- **Die paradoks.** Die wêreld is gevorm uit teenstellings of kontraste, wigte en teenwigte, nag teenoor dag en lig teenoor donker (Maurer, 1996). Die donker sy van verandering is weerstand. Laasgenoemde moet omgeswaai word in vooruitgang of ontwikkeling. 'n Verdere paradoks tydens veranderingsinisiatiewe is dat toesighouers of bestuurslede (die intellektuele eienaars van verandering) teenreaksies loods sodra werknemers weerstand inisieer. Die teenoorgestelde effek is egter nodig. Ongeloof moet verwyder word en wedersydse vertrouwe moet gevestig word.

In organisasieverband verwys verskeie navorsers (Burke, 1992; Hammer, 1997; Ingraham et al., 1997; Kouzes & Posner, 1997; Maurer, 1996; Nirenberg, 1997) ook na organisasietraagheid as 'n reaksie op transformasie- of veranderingsinisiatiewe.

Ten spyte van die geweldige druk waaronder organisasies verkeer om voortdurend te verander of aan te pas, bestaan die neiging om nie aan te pas nie (Ingraham et al. 1997; Maurer, 1996; Senge, 1994).

Hierdie onvermoë of onwilligheid om te verander, kan voortspruit vanuit individuele of kollektiewe handeling (Maurer, 1996). Ook kan dit afkomstig wees vanaf bestuurs- of werknemersvlak (Maurer, 1996). Met ander woorde, transformasie-inisiatiewe word doelbewus vertraag om stagnasie in plaas van progressie te laat plaasvind. Soms bestaan 'n gunstige situasie, maar vind verandering nie plaas nie.

Die beperkinge op 'n organisasie se vermoë om aan te pas kan van interne of eksterne oorsprong wees (Hannan & Freeman, 1977). Eksterne stremminge volg

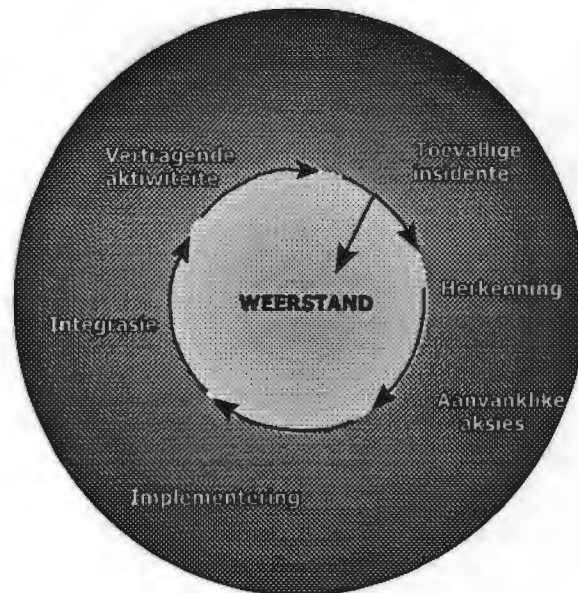
vanuit fiskale of wetgewende beperkings, asook 'n onvermoë om kollektief en rasioneel te funksioneer. Interne stremminge wat traagheid tot gevolg het, spruit uit 'n gebrek aan investering in toerusting, gebrek aan voldoende inligting vir ontwikkelingsdoeleindes, en die organisasie se geskiedenis wat veranderinge ontmoedig. Boeker (1988) beklemtoon veral die gebrek aan kapitale investering, gespesialiseerde vaardighede/ kennis, en politieke prosesse.

Volgens Dean, Meyer en De Castro (1993) kan interne bronne vir traagheid teruggevoer word na 'n organisasie se gebrek aan betroubaarheid, rekenpligtigheid en gekoördineerde aksies. Volgens Hannan en Freeman (1984) is rekenpligtigheid en betroubaarheid noodsaaklik om vertroue in te boesem by werknemers en kliënte. Dit is ook 'n voorvereiste om regsgeldigheid gestand te doen. Sodoende word organisasies se sukses verseker.

'n Gebrek aan gestandaardiseerde reëls en goed omskrewe aksies om verandering te bevorder mag moontlik die gevolg van weerstand teen verandering wees. Hierdie gebrek aan reëls, is dan die oorsaak van traagheid (Hannan & Freeman, 1984; Tushman & Romanelli, 1985).

Navorsers (Ragan, 1998; Yan, 1998) rapporteer traagheid by organisasies wat blootgestel is aan die globaliseringseffek. Laasgenoemde impliseer 'n wye geografiese verspreiding van 'n handeliniatief. Verandering oor hierdie geografiese gebied vind nie eweredig plaas nie. In sommige sektore vind dit glad nie plaas nie. Hierdie effek word strukturele traagheid genoem (Hannan & Freeman, 1984). Poole en Van de Ven (1989) waarsku dat organisasies wat globalisering as opsie kies, nie altyd voorspoed beleef nie vanweë die gevare van strukturele traagheid.

Al die bogenoemde destabiliseringseffekte het dus **organisasietraagheid** tot gevolg (Greve, 1999). Organisasietraagheid het 'n invloed op groot sowel as kleiner organisasies. Volgens Greve (1999) word groot organisasies egter meer geaffekteer as kleiner organisasies. Groot organisasies toon 'n onvermoë om transisie te bewerkstellig, om vinnig te reageer op veranderinge, hetsy intern of ekstern geïnspireerd (Huff et al., 1992).



**Figuur 2.1: Sirkel van verandering**  
(Maurer, 1996, p.30)

In Kinnear en Roodt (1998) word van 'n verdere aspek melding gemaak, naamlik dat organisasietraagheid ook teenwoordig kan wees waar 'n organisasie verseg om sy bestaande vorm prys te gee en die status quo gehandhaaf word. In ander gevalle versuim organisasies om nuwe markkragte te ondersoek of daarby aan te pas.

Maurer (1996) omskryf organisasietraagheid in terme van die sikliese aard daarvan. Die sikliese aard word in figuur 2.1 uitgebeeld.

Maurer (1996) poog terselfdertyd om vertragende effekte tydens organisasieverandering, ook deur middel van die kloksgewyse veranderingsiklus te verduidelik. Hy identifiseer die volgende elemente in die siklus:

- **Toevallige insidente.** Tydens hierdie fase ontstaan daar 'n probleem wat vertragend op die organisasie inwerk, soos byvoorbeeld 'n gebrek aan

tegnologiese ontwikkeling of deursigtigheid ten opsigte van veranderinge in besigheidsiklusse. Bestuurslede is in werklikheid nog nie bewus van die situasie se effek op die organisasie nie.

- **Herkenning.** Tydens hierdie fase word bestuur bewus van die probleem. Die probleem word gediagnoseer en ontstaan daar 'n noodsaaklikheid vir aksies.
- **Aanvanklike aksies.** Energie bou in hierdie stadium op. Aangesien senior bestuur 'n probleem geïdentifiseer het, word daar indringend na nuwe programme gekyk. Opsies word oorweeg en moontlikhede word geïsoleer deur middel van 'n nuwe strategie.
- **Implementering.** Die visie van verandering word vinnig uitgespel en word 'n plan geïmplementeer om dit te verwesenlik. Die missie word uitgeklaar en die doelwitte wat nagestreef gaan word, word ook aan werkers voorgelê. Implementering vind plaas op grond van ooreenkomste wat met werknemers aangegaan is.
- **Integrasie.** Tydens hierdie fase vorm die nuwe inisiatief deel van die daaglikse bedryf van sake of dagtaak. Sou integrasie ten volle plaasvind, behoort weinig weerstand ten opsigte van enige inisiatiewe ervaar te word. Indien integrasie nie plaasvind nie kan traagheid ervaar word.
- **Vertragende aktiwiteite.** Die oorgangsfase van integrasie na vertragende aktiwiteite vind nou plaas. Dit vorm 'n belangrike deel van die proses. Indien weerstand teen die nuwe inisiatiewe nie behoorlik geïdentifiseer, geïsoleer en strategies uit die weg geruim word nie, word daar weer terugbeweeg na die oorspronklike fase ("toevallige insidente"). Sodoende word die status quo gehandhaaf en vordering ten opsigte van programme vind nie plaas nie. 'n Ander probleem wat ervaar kan word, is dat bestuur inisiatiewe deur al die fases laat gaan het, maar dat operasionalisering by werknemervlakke nie sinchroniseer met bestuur nie. Selfs individuele bestuurslede mag moontlik nie in harmonie funksioneer nie. Dis hier waar vertragende effekte plaasvind en



simptome soos in figuur 2.2 (p.26) en tabel 2.1 (p.13) kan waargeneem word. In der waarheid bevind die organisasie hom in 'n krisis.

'n Kenmerk van organisasietraagheid is die ironie van momentum of beweging (Kinnear & Roodt, 1998; Maurer, 1996). Volgens hierdie navorsers is dieselfde beweging of momentum wat verandering teweeg moet bring, ook soms verantwoordelik vir traagheid.

Volgens Kelly en Amburgey (1991) floreer organisasies op die voorspelbaarheid en stabiliteit van markkragte. Terwyl stabiliteit prestasie verseker, gebeur dit ook dat organisasies in gebreke bly om nuwe bemerkings- of ontwikkelingsgeleenthede te ondersoek. Die gevolg is dat stagnasie intree en personeel ook nie verder ontwikkel word nie.

Verder impliseer organisasietraagheid ook 'n doellose status quo of voortbeweging (Kinnear & Roodt, 1998).

## **2.4 INDIVIDUELE PERSEPSIE EN ORGANISASJETRAAGHEID**

Ingraham et al. (1997) bevestig dat individuele persepsies 'n rol speel by organisasietransformasie. Individuele persepsies kan ook allerlei gevolge hê vir transisie. Is die persepsies negatief, is die gevolge vir die organisasie ook negatief.

Persepsie word deur Robbins (1999, p.25) gedefinieer as:

“ a process by which individuals organize and interpret their sensory impressions in order to give meaning to their environment.”

Navorsers (Ivancevich & Matteson, 1999; Robbins, 1999) bevestig dat individuele persepsie 'n kognitiewe proses is oor hoe die individu op stimuli vanuit sy omgewing reageer. Hoewel individuele persepsie 'n universele eienskap by individue is, reageer alle individue nie dieselfde op ooreenstemmende stimuli nie.

Navorsers (Ivancevich & Matteson, 1999; Robbins, 1999) is dit eens dat twee belangrike faktore 'n rol speel by hoe 'n individu op stimuli reageer, naamlik:

- **Individuele faktore.** Die interpretasie wat 'n individu aan 'n voorwerp of situasie heg, hang van persoonlike eienskappe af. Verskeie individue mag na dieselfde voorwerp kyk of hulle in dieselfde situasie bevind, maar die interpretasie wat daaraan geheg word gaan verskil, juis omdat individue se motiewe, belangstellings, opvoedkundige vlakke, vorige ondervinding, probleemoplossingsvermoë en verwagtinge nie ooreenstem nie. Die halo-effek is hier ter sprake deurdat 'n indruk ten opsigte van 'n ander gebaseer word op een enkele eienskap, soos intelligensie, sosiale stand of voorkoms.
- **Die situasie.** Afhangende van die situasie, kan die individu se oordeelsvermoë versterk of versteur word ten opsigte van die interpretasie van voorwerpe, geluide of kommunikasie. Gedurende gespanne toestande kan besluite anders geneem word as gedurende normale toestande. Dieselfde geld vir situasies waar die individu se belange bedreig word. Hier mag selektiewe persepsie ter sprake kom, omdat die individu se interpretasie gegrond word op wat hy/sy sien, of vanuit sy/haar kulturele agtergrond of houdings. 'n Individu mag weerlig interpreteer as straf vir verkeerde daade, terwyl 'n ander glo dat dit 'n Godgegewe natuurverskynsel is.

Volgens Ingraham et al. (1997) speel persepsies 'n rol tydens organisasietransformasie. Owerhede mag 'n persepsie hê dat 'n land in 'n krisis verkeer, en dat die krisis deur middel van drastiese veranderinge afgeweer kan word. Meestal vind hierdie veranderinge plaas op grond van wanpersepsies, omdat dit op emosionele vlak geskied. 'n Wanpersepsie bestaan ook dat veranderinge op makrovlak geïnisieer kan word sonder dat belanghebbendes op mikrovlak in aanmerking geneem hoef te word. Op mikrovlak ontstaan weer 'n persepsie dat senior bestuur nie deursigtig genoeg is om belanghebbendes op mikrovlak te raadpleeg nie. Skeptisisme ontstaan by werknemers op grondvlak en hulle ontwikkel weerspannige gedrag.

Robbins (1999) meen dat 'n individu se persepsie 'n invloed kan hê op sy/haar produktiwiteit, omdat individue neig om te reageer in ooreenstemming met sy/haar persepsie en nie in ooreenstemming met realiteite nie. Indien 'n werksituasie as interessant of uitdagend geïnterpreteer word, sal hy/sy meer produktief wees, ongeag die situasie.

Ontevredenheid met die werksituasie korreleer positief met onproduktiwiteit, afwesigheid, personeelomset en werksatisfaksie. Dit is dus uiters noodsaaklik dat senior bestuur gereeld werknemers se persepsies meet deur middel van klimaatstudies (Tustin & Geldenhuys, 2000). Negatiewe persepsies kan organisasietraagheid tot gevolg hê, maar met klimaatstudies kan die organisasie pro-aktief optree en dit bekamp.

## **2.5 REDES VIR EN MANIFESTASIES VAN ORGANISASJETRAAGHEID**

Navorsers (Maurer, 1996; Scott & Jaffe, 1991) is oortuig daarvan dat weerstand teen verandering sekere karakteristieke toon. Dit word as volg uiteengesit:

- **Verwarring.** Maurer (1996) meen dat verwarring oor enige nuwe inisiatiewe altyd sal bestaan, selfs al is nuwe programme verskeie kere verduidelik. Weerstand teen verandering bring skok en gehoorprobleme tot gevolg. Mense hoor aanvanklik moeilik oor watter inhoud deur 'n boodskap oorgedra word. Die gevolg is dat aksies ten opsigte van die inisiatiewe nie kan plaasvind nie, vanweë die misverstande wat bestaan. Nuwe inisiatiewe moet dus herhaaldelik verduidelik word.
- **Onmiddellike kritiek.** Voordat werknemers volledige detail ontvang het, word afkeuring gewoonlik gemanifesteer. Wanneer individue of groepe oorhaastig kritiseer, is dit moontlik dat hulle voorheen teleurstellings beleef het ten opsigte van veranderingsinisiatiewe (Maurer, 1996; Scott & Jaffe, 1991).
- **Ontkenning en afgestomptheid.** Ontkenning is een van die eerste teenreaksies wanneer veranderinge aangekondig word. Afgestomptheid tree

ook gewoonlik in. Werknemers gee voor asof niks gebeur het nie. Mense is soms onkundig ten opsigte van probleemoplossing, maar bestuurslede mag afgestomptheid interpreteer as aanvaarding van inisiatiewe (Scott & Jaffe, 1991).

- **Kwaadwillige samewerking.** Navorsers (Huff et al., 1992; Maurer, 1996; Scott & Jaffe, 1991) waarsku teen werknemers wat te oorgretig is om hul samewerking te gee tydens radikale veranderingsinisiatiewe. Sodaniges mag die proses op kritieke stadiums onopsigtelik in die wiele ry.
- **Sabotasie.** Sabotasie van organisatoriese aktiwiteite is kenmerkend van weerspannige gedrag (Scott & Jaffe, 1991). Werknemers neem drastiese stappe, wat daarop gemik is om die proses direk te benadeel. Voorbeelde hiervan is die skielike onklaarraking van rekenaarfunksies, masjiene wat op kritieke tye breek, of uiters belangrike inligting wat nie hul bestemmings bereik nie (Maurer, 1996).
- **Wegskramming.** Volgens Maurer (1996) is wegskramming van belangrike besprekingspunte 'n verdere aanduiding dat weerstand gemanifesteer word. Dit vind plaas deurdadig persone voortdurend ander punte opper terwyl 'n spesifieke punt nog onder bespreking is. Hierdeur poog mense om hul eie belange te beskerm.
- **Uiterste stilte.** Wanneer 'n belangrike veranderingsinisiatief aan werknemers voorgelê word, en 'n ongekende stilte daarna volg, is dit 'n duidelike teken dat hulle dit nie verstaan nie. As gevolg van die misverstand, mag weerstand volg. Weereens kan bestuur dit interpreteer as 'n teken van aanvaarding terwyl die teendeel geld (Maurer, 1996; Scott & Jaffe, 1991).

Lede van 'n organisasie mag 'n sielkundige weerstand opbou teen enige veranderingsinisiatiewe, omdat die oorskakeling van een toestand na 'n ander skielik ervaar kan word as onvoltooide sake ("unfinished business") (Burke, 1992, p.148).

Volgens Ashford (1988) is onsekerheid waarskynlik die grootste negatiewe toestand wat kan ontstaan in 'n organisasie wat in transisie verkeer. Onsekerheid mag ontstaan met betrekking tot die vrees vir afdankings. In so 'n situasie is daar ook gewoonlik 'n gebrek aan riglyne oor hoe om vrese te besweer.

Verdere onsekerheid ontstaan ook by individue aangaande hul loopbane (Nadler, 1982). Vrese ontwikkel vir nuwe toesighouers wat oor hulle aangestel mag word. So ook inkrimping van beloningstrukture.

Onsekerheid is maar net een stressor tydens transformasie (Maurer, 1996). Verandering veroorsaak ook 'n beduidende belemmering van individue se werklewe. Deur sosialisering en opleiding, ontwikkel werknemers normaalweg vaardighede om hul kontraktuele verpligtinge met organisasies na te kom. Hierdie vermoëns gee individue 'n gevoel van mededingendheid, en laasgenoemde is ook 'n bron vir voorspelling en beheer. Sou transisie plaasvind, vervaag hierdie ingesteldheid en is aanpassing nodig. Nuwe vaardighede moet dan weer ontwikkel word. Die gevolg is dat hoe meer ontwrigting transisie veroorsaak, hoe meer aanpassing word vereis, en neem individuele spanning neem toe (Ashford, 1988).

Individue verbonde aan organisasies wat in transisie verkeer, ervaar dit as 'n "kultuurskok" (Bester, 1996, p.10). Die situasie veroorsaak dat individue sterk emosionaliteit ervaar. Emosies loop hoog en interne verhoudinge begin verbreek. Individue ontwikkel ook 'n intense gevoel van verlies (Gersick, 1991).

Nadler (1982) se waarneming van simptome tydens organisasietransformasie is vierledig. Eerstens posisioneer werknemers hulleself vir eie gewin binne die organisasie. Die aanname kan hier gemaak word dat vervreemding en ongekoördineerde handeling sal toeneem.

'n Tweede simptome wat Nadler (1982) uitwys, is die voorkoms van angs. 'n Gebrek aan 'n duidelike toekomst vir individue het vrees en angs tot gevolg. Die individu se angs duur voort solank hy/sy nie weet watter rol vertolk moet word nie en is dit moeilik om op die toekomst te fokus. Dit is ook moeilik vir individue om hul energie produktief

te bestee.

'n Derde probleem wat Nadler (1982) noem, is die gebrek aan kontrole en beheer oor individue. Indien die toekoms onseker is, is dit moeilik om mense daarvolgens te bestuur.

**Laastens** wys Nadler (1982) daarop dat 'n onsekere toekoms vir individue 'n onstuimige en bedreigde situasie vir die organisasie skep. Omdat senior bestuur se tyd, aandag en energie hoofsaaklik in beslag geneem word deur omgewings- en strategiese vraagstukke, gaan die vermelde woelinge binne organisasiegeledere min tyd laat vir die bestuur van menslike hulpbronne - iets wat baie verdeeldtheid tussen werknemers tot gevolg kan hê. Die argumente wat Nadler (1982) voorhou, versterk die gevoel van verlies waarna Gersick (1991) verwys.

Volgens Nash, Stoch en Harper (1990) het die teorie van verlies die volgende implikasies by individue:

- **Vrees en angs.** Vrese vir gebrek of armoede is algemeen. Angs het vervreemding van vriende of familie tot gevolg. Gevoelens van afhanklikheid en opdringerigheid kan ontstaan.
- **Besluiteloosheid.** Die druk om te verander of aan te pas, belemmer breinfunksies as gevolg van obsessiwiteit. Dit irriteer ook kollegas of familieledere.
- **Vyandigheid en frustrasie.** Individue se irritasie mag in vyandigheid verander met voortdurende ontevredenheid oor omstandighede rondom hulle.
- **Ontkenning, fantasie en regressie.** Sommige individue neig om hul situasie te ontken of die effek daarvan te minimaliseer. Stories word uitgedink om die situasie te verbloem. Sielkundige agteruitgang mag ontwikkel met afwisselende kinderagtige gedrag.

Kreitner en Kinicki (1998) omskryf redes waarom individue veranderingsinisiatiewe wantrou. Hiervan word afgelei dat veranderings binne organisasieverband as 'n sielkundige of persoonlike verlies gesien kan word. Die individu se ervaring van

verandering hang grootliks af van hoe hy/sy gedurende die kinderjare deur ouers toegelaat is om te reageer teenoor veranderinge. 'n Kind wat liefde ontvang het toe hy/sy van die bottel gespeen is, sal verandering positief ervaar en sal weet dat verlies beloon kan word. In teenstelling hiermee, sal die kind wat onder dwang aanpassings moet maak, dit as volwassene ervaar dat veranderinge altyd met dwang en teensinnigheid gepaard gaan. Sodoende ontwikkel die persoon mettertyd 'n vooropgestelde wantroue en agterdog teenoor voorgestelde verandering. Organisasies het ongelukkig nie veel beheer oor hoe kinders geleer word om aan te pas, of hoe om angs te beheer nie.

Verder wys Kreitner en Kinicki (1998) daarop dat geringe sowel as radikale verandering waarvoor werkers nie vooraf ingelig is nie, as negatief deur werknemers ervaar word. Dit lei tot 'n vrees vir die onbekende (Louw, 1995). Ongewenste gerugte word versprei en emosionaliteit volg daarna. Die uiteinde is 'n onproduktiewe werkmag.

Al hierdie veranderings wat onaangekondig ingestel word, veroorsaak dat wantroue in die bestuur posvat. Dit sit om in wedersydse wantroue tussen werkers en bestuur (Kreitner & Kinicki, 1998).

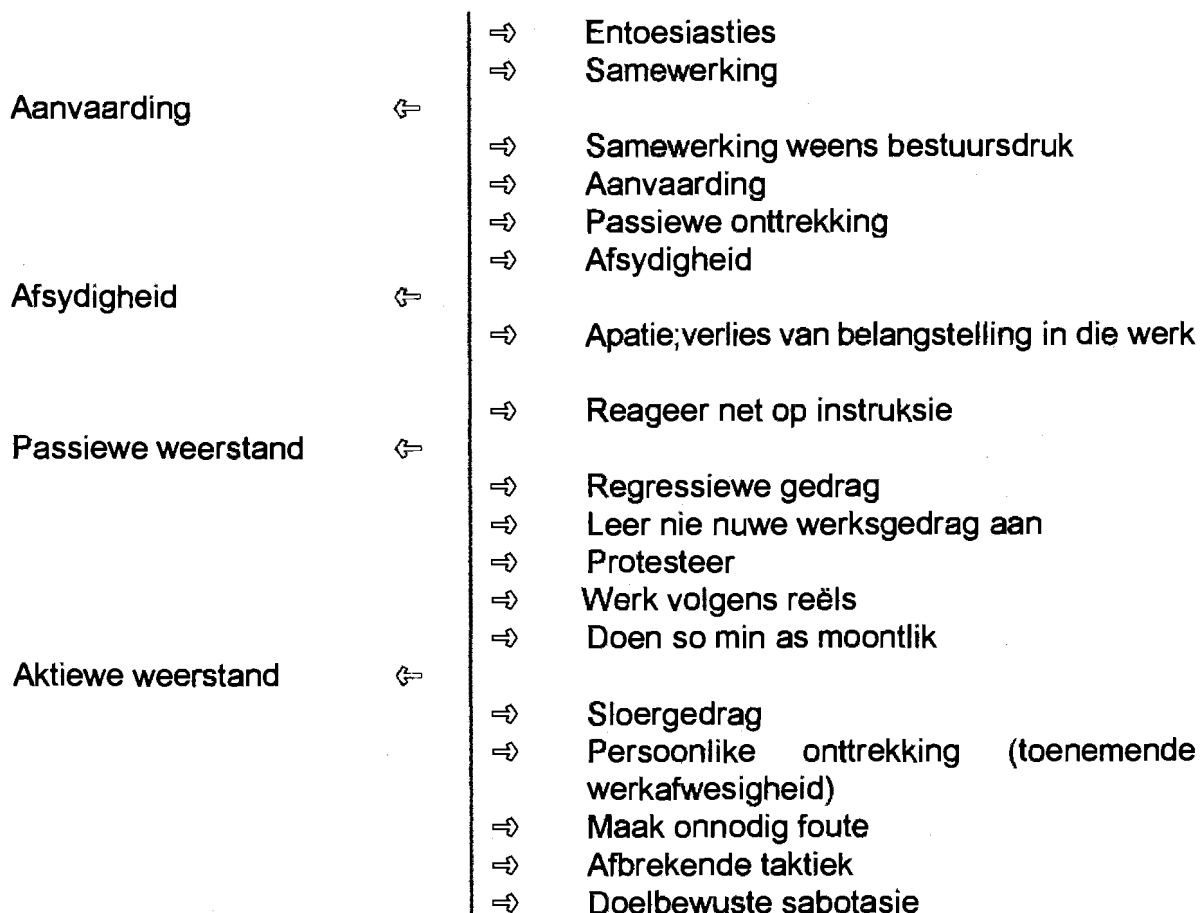
Kreitner en Kinicki (1998) gee ook die volgende redes waarom weerstand teen verandering en 'n gevolglike organisatoriese traagheid ontstaan, naamlik:

- **Vrees om te faal.** Veranderinge wat afgedwing word, skep twyfel in individuele vermoëns.
- **Verlies van status of werksekuriteit.** Administratiewe en tegnologiese veranderinge wat werkverlies tot gevolg kan hê, veroorsaak gewoonlik weerstand by individue.
- **Simpatieke gedrag.** Werknemers wat nie deur veranderinge geraak word nie, kan uit protes weerstand bied uit ondersteuning vir hul kollegas.
- **Ontwrigting van kulturele tradisies of groepverhoudinge.** Wanneer individue verplaas word, bevorder word of herontplooi word, word kulturele en groepdinamika in wanbalans geplaas.

- **'n Gebrek aan takt/tidsberekening.** Onverwagte weerstand teen verandering kan ontstaan net wanneer dit sonder enige tidsberekening of deursigtigheid geïmplementeer word.
- **Onversterkte beloning.** Individue bied weerstand teen veranderinge wat nie beloon word nie.

Fink, Beak en Taddeo (1971, p.16) verwys na hierdie situasie as 'n "individuele krisis." Tydens hierdie krisis het die individu nie voldoende meganismes en energie om die aanslag op sy menslike sisteem af te weer nie. Vandaar die patologiese toestande.

Fink et al. (1971) stel dit duidelik dat patologiese toestande nie net by individue voorkom nie. Dit impliseer die hele organisasie. Laasgenoemde word bestuur vanaf die individuele krisissituasie.



**Figuur 2.2: 'n Kontinuum van weerstand teen verandering  
(Kreitner & Kinicki, 1998, p.571)**



Die uiteinde is dat intergroepverhoudinge polariseer en die organisasie verander in 'n "geskokte toestand" waar werknemers defensief begin optree (Fink et al., 1971). Kommunikasiesisteme word versteur en is die effek daarvan dat mense nuttelose inligting met mekaar deel. Sinvolle kommunikasie ly ook skade. Uiteindelik neem individue 'n negatiewe houding in wat die sistematiese funksionering van die organisasie skaad.

'n Ander negatiewe aspek is emosionaliteit (Fink et al., 1971). Plug et al. (1986, p.73) omskryf "emosionaliteit" as:

"die neiging om vinnig en intens te reageer in emosiewekkende situasies." Hierdie omskrywing sluit ingewandsreaksies soos versnelde harttempo, verhoogde bloeddruk en aktiwiteit van sweetkliere in. Hierby word reaksies soos vrees, angs, woede, vreugde, medelye en afkeur ingesluit.

Kreitner en Kinicki (1998) lys sekere manifestasies van defensiewe gedrag wat lei tot organisasietraagheid. Hierdie manifestasies word in figuur 2.2 uiteengesit. Die defensiewe gedrag word deur die navorsers voorgestel in die vorm van 'n vertikale kontinuum.

**TABEL 2.2**

**VERGELYKING TUSSEN INDIVIDUELE EN ORGANISATORIESE SLOERGEDRAG**

<b>INDIVIDUELE SLOERGEDRAG</b>	<b>ORGANISATORIESE SLOERGEDRAG</b>
klagtes	ongelukke
maak foute	toenemende afwesigheid
gedurig kwaad	sabotasie
stuursheid	toenemende unie-aktiwiteite
apaties	lae produktiwiteit
afwesigheid weens siekte	
onttrekking	

(Scott & Jaffe, 1991, pp.54-56)

In die praktyk beteken dit dat sekere veranderingsinisiatiewe bloot bevraagteken of in die uiterste gevalle totaal gesaboteer word. Deur bloot 'n inisiatief te bevraagteken, word vooruitgang aanvanklik vertraag en kry dit daarna weer momentum. Die kontinuum impliseer natuurlik ook dat geen vooruitgang gemaak word nie, in gevalle waar sabotasie van die organisatoriese stelsel(s) ter sprake is.

Scott en Jaffe (1991) ondersteun Kreitner en Kinicki (1998) se redes vir die feit dat werkers weerstand bied teen verandering. Weerstandige gedrag word as 'n normale reaksie tydens veranderingsinisiatiewe beskou. Dit is egter moeilik voorspelbaar en reguleerbaar.

Scott en Jaffe (1991) onderskei tussen individuele sloergedrag sowel as organisatoriese gefundeerde sloergedrag. Dit word in tabel 2.2 (p.27) aangedui.

Vanweë die vermelde gedrag, verg dit 'n reeks meganismes en strategieë om defensiewe en teenproduktiewe gedrag te beheer. Derhalwe is dit ook noodsaaklik om transformasie met kundigheid te bestuur (Kreitner & Kinicki, 1998).

Organisasietraagheid is in werklikheid 'n versamelnaam van 'n hele aantal individuele gedragssuitinge en organisatoriese reaksies wat spruit uit die transformasieproses. (Ingraham et al., 1997; Maurer, 1996; Nash et al., 1990; Scott & Jaffe, 1991; Kreitner & Kinicki, 1998; Senge, 1994).

Organisasietraagheid kan op enige vlak van die organisasie verwag word. Bestuur kan huiwer om die organisasie te laat aanpas by die mark- of omgewingswisselinge, of die individu, gevolg deur groepe, kan die organisasie se wegbeweeg van die status quo strem (Kelly & Amburgey, 1991). Die organisatoriese beweging, wat verandering moet bring, kan ook stremmend wees (Kinnear & Roodt, 1998). Dit is 'n verskynsel wat by groot sowel as kleiner organisasies aangetref word. Hierby ingeslote, geld dit vir staats- sowel as korporatiewe organisasies (Greve, 1999).

Organisasietraagheid is 'n verskynsel wat wêreldwyd ervaar word (Bester, 1996;

Kinnear & Roodt, 1998; Kreitner & Kinicki, 1998). Dit tree in werklikheid in wanneer organisasies nie oordeelkundig reageer teenoor omgewingsveranderinge nie (Burke, 1992; Hammer, 1996). Dit blyk ook dat dit 'n stelselprobleem is wat deur middel van leierskap en bestuurskundigheid voorkom kan word. Gebeur dit nie, tree traagheid in en bedreig dit die organisasie se totale voortbestaan, omdat individuele en groepprestasie geskaad word (Lewis, 1997; Robbins, 1999).

Navorsing (Burke & Litwin, 1992; Ivancevich & Matteson, 1999; Kinnear & Roodt, 1998; Robbins, 1999) bevestig dat organisasietraagheid verhoed, of ten minste verminder kan word deur middel van 'n diagnose van die probleem, en die opeenvolgende bestuur daarvan deur middel van intervensies. Die diagnose van leemtes word in hoofstuk 3 en 4 bespreek.

## **2.6 STRATEGIEË OM ORGANISASIE TRAAGHEID TE BESTUUR**

Tabel 2.1 (p.13) gee ook 'n kruisverwysing van navorsers se konsepte betreffende vertragende aktiwiteite in ooreenstemming met Burke en Litwin (1992) se veranderlikes van organisasieverandering en prestasie. In die tabel word onderskeid getref tussen die teoretiese konsepte en hul verwantskappe met organisasietraagheid in ooreenstemming met die spesifieke veranderlikes wat deur Burke en Litwin (1992) se teoretiese model voorgestel word. Dieselfde veranderlikes speel ook 'n rol in sisteemverband tydens organisasietransformasie (Kinnear & Roodt, 1998). Die tabel is nuttig vir die voorspelling van vertragende elemente tydens transisie binne sisteemverband. 'n Verdere beskouing van die voorafgaande bevestig dus dat meervoudige elemente van weerstand tot verandering aanleiding gee tot organisasietraagheid. Kennisname van hierdie kruisvergelykings gee perspektief vir die strategieë wat gevolg kan word om optimum transisie te verseker.

Murdoch (1998) meen dat vertragende effekte ook vermy kan word indien die volgende behoorlik gedoen word, naamlik:

- 'n Goeddeurdagte strategie (wat menslike hulpbronne insluit) moet eers bepaal word alvorens daar oorgegaan word tot transisie

- Behoorlike kommunikasie
- Opregte ondersteuning van bestuursvlak. Bestuur moet voorbeelde stel vir dit wat hulle propageer

Kreitner en Kinicki (1998) sê dat 'n voorvereiste vir organisasietransformasie is dat die organisasie gereed moet wees vir transisie. Navorsing aangaande die gereedheid daarvoor, kan geloods word. Weer eens speel organisasiesielkundiges 'n belangrike rol in die transformasieproses.

Verskeie navorsers (Kouzes & Posner, 1997; Kreitner & Kinicki, 1998; Scott & Jaffe, 1991) lê weer geweldig klem op kommunikasie tydens transisie. 'n Gebrek aan kommunikasie skaad wederkerig ander vorme van interaksie. Werknemers moet volledig op hoogte gehou word die veranderingsproses.

Die werknemers se wanpersepsies of subjektiewe interpretasies kan positiewe elemente van transformasie belemmer. Werknemers neig om minder weerstand te bied wanneer hulle besef dat die voordele van verandering persoonlike verliese oorskadu. Navorsers (Kouzes & Posner, 1997; Scott & Jaffe, 1991) se aanbevelings rakende maatreëls om organisasietraagheid te voorkom, kan soos volg opgesom word:

- Verseker dat die organisasie gereed is vir transformasie
- Verskaf soveel moontlik inligting tydens die transformasieproses
- Verduidelik die rasionaal vir transformasie
- Reël byeenkomste en beantwoord werkers se vrae rondom die transformasieproses

Dit blyk dat weerstand teen verandering 'n gegewe faktor is tydens enige veranderingsinisiatief, maar dat daar tegnieke bestaan om dit te bestuur. Daar kan byvoorbeeld op die volgende gelet word:

- **Strategiese bestuur.** Navorsers (Ingraham et al., 1997; Nutt, 1998) is dit eens

dat transformasie strategies bestuur moet word. Die helfte van transformasie inisiatiewe is onsuksesvol, omdat daar nie 'n plan uitgewerk is oor hoe om verandering te bestuur nie (Nutt, 1998). Verder wyk bestuur meestal af van die vooropgestelde plan waarvolgens die proses bestuur moes word. Daar moet dus voortdurend terugkoppeling wees tussen die strategiese plan en die transformasiedoelwitte. Volgens Ivancevich en Matteson (1999) moet bestuur en ondergeskiktes ook bymekaarkom om doelwitte te stel en konsensus bereik oor hoe en waarteen prestasie gemeet gaan word. Sodoende bly bestuur stap vir stap in voeling met die proses.

- **Laboratoriumontwerpe.** Ingraham et al. (1997) bevestig die effek van sisteemontwerpe in laboratoriumtoestande. Enige moontlike oplossing vir 'n probleem of innoverende oplossings word in 'n administratiewe "laboratorium" ontwerp en op mikrovlak getoets. Na verfyning word dit op makrovlak geïmplementeer.
- **Spanbou-aksies.** Spanbou-aksies pas in by strategiese bestuursplanne (Ivancevich & Matteson, 1999). Hierdeur word verseker dat almal in dieselfde rigting beweeg. Werkgroepe word in staat gestel om meer effektief te werk en te presteer. Die tegniek sluit die stel van doelwitte en prioriteite in. Dit skep geleentheid om werksvordering te analiseer. Terselfdertyd word die groep in 'n posisie geplaas om kennis te neem van hul individuele bydrae tot die ontwikkelinge. Die sukses van die intervensie blyk te lê in die diagnostiese spanbyeenkomste wat plaasvind, en waarin persepsies van probleme uitgeklaar word. Volgens Ingraham et al. (1997) het suksesvolle bestuurders lankal bewys dat spanwerk die sleutel vorm vir suksesvolle transisie. Groepkohesie, motivering en betrokkenheid by die organisasie is dus onvermydelik.
- **Beklemtoning van etiek.** Verskeie organisasies het etiese kodes waarvolgens gewerk word (Ivancevich & Matteson, 1999). Hoewel daar nog oor die effektiwiteit van etiese opleiding tydens transformasie gespekuleer word, is dit voordelig om werksetiek by werknemers te benadruk, omdat dit ten minste 'n raamwerk vir besluitneming skep. Sodoende word etiese komponente van

besluitneming ingeprent en word etiek terselfdertyd deel van die werknemer se dagtaak. Afwykings in besluitneming word verminder. Formele etiekopleiding inkorporeer alle vlakke van die organisasie (Invanchevich & Matteson, 1999).

- **Behou en gebruik ervare personeel.** Ingraham et al. (1997) waarsku dat transformasie nie sonder 'n kundige en ervare werkerskorps kan plaasvind nie. Werksekuriteit verminder onsekerhede by twyfelagtige werknemers. Terselfdertyd word produktiwiteit ook verhoog. Ervare werknemers wat die organisasiesisteme ken, moet te alle tye behou word.
- **Ondersteun inisiatiewe.** Inisiatiewe moet deur senior bestuur gepropageer en ondersteun word. Inisiatiewe moet nie net op grondvlak gestimuleer word nie. Sodoende word grondvlakpersoneel se betrokkenheid verseker of ten minste aangemoedig (Stewart, 1994).
- **Volharding.** Volgens Maurer (1996) moet bestuur volhard met die veranderingsinisiatiewe. Konvensionele of vermydingstegnieke om weerstand te beperk, moet vermy word. Deur voortgesette leierskap moet inisiatiewe van dag tot dag deurgevoer word. Weerstand mag aanvanklik fel wees, maar sterk leierskap takel mettertyd agterdog af en volgelinge ondersteun daarna inisiatiewe.
- **Ondersoek die aard van weerstand.** Maurer (1996) beveel aan dat die aard van weerstand ondersoek en gediagnoseer moet word. Dit mag wees dat werknemers reageer as gevolg van wanpersepsies. Deur die aard en diepte van weerstand in aanmerking te neem, kan verdere strategieë, soos effektiewe kommunikasie ingespan word om wanpersepsies uit die weg te ruim.
- **Respekteer diegene wat weerstand bied.** Motivering bly die wagwoord vir suksesvolle veranderingsinisiatiewe (Maurer, 1996; Stewart, 1994). Enige robuuste pogings om weerstand af te weer, kan met robuustheid teengestaan word. Mense moet met respek behandel word ten spyte van uiteenlopende standpunte. Maurer (1996) wys daarop dat transformasie-inisiatiewe soms jare

kan neem om deurgevoer te word. Die proses moet stelselmatig gedryf word, en dit is ook nodig om in die proses respek af te dwing by diegene wat aanvanklik die proses teenstaan. Weerstand word gebied omdat werknemers meestal oningelig is. Deur argumente ordelik te voer, word emosionaliteit vermy.

- **Luister na besware.** Navorsers ( Maurer, 1996; Pascale, Milleman & Gioja, 1997; Scott & Jaffe, 1991) wys daarop dat bestuurders aktief moet luister na werknemers se besware. Hierdeur word 'n kommunikasiekanaal geskep. Daar word mettertyd nie net na besware geluister nie, maar belangrike inligting word ook gekommunkeer. Diegene wat teen verandering protesteer, kan mettertyd behulpsaam wees om die situasie positief om te swaai ten opsigte van ander beswaardes. Soms het besware 'n persoonlike oorsprong en voer emosies die botoon. Daar moet gestreef word na kognitiewe prosesse in plaas van emosionaliteit. Met 'n positiewe gesindheid wat ingeplant word, word daar van die status quo wegbeweeg.
- **Werknemerbetrokkenheid.** Werknemerbetrokkenheid tydens transisie is van uiterste belang (Pascale et al., 1997). Hoe meer werknemers betrek word by beplanningsfases, hoe meer word weerstand besweer en aanvaar werknemers eienaarskap vir hul besluite. Frontlinepersoneel is in 'n gunstige posisie om foute, verliese en rompslomp uit te skakel, maar dan moet hulle by die proses betrek word.
- **Laat werknemer verstaan hoekom veranderinge nodig is.** Dui die redes aan hoekom verandering nodig is en die roetes wat gevolg moet word om dit te bereik. Dui ook die rol van alle werknemers aan. Gee inligting oor in watter situasies werknemers hulle kan bevind en wat met hulle in die toekoms kan gebeur. Sodoende word langtermynvrees en stres uitgeskakel (Pascale et al., 1997; Stewart, 1999).
- **Verskaf voldoende opleiding.** Nuwe organisatoriese prosesse mag nuwe tegnologie, tegnieke en nuwe simbole insluit. Deur voldoende opleiding te

verskaf, word werknemers se selfvertroue en selfwaarde versterk. Produktiwiteit word terselfdertyd verhoog. Onproduktiewe personeel is 'n teelaarde vir negatiwiteit en weerspannige gedrag. Poog om voldoende terugvoer te kry oor vordering in die opleidingsituasie. Sodoende kan progressiewe aanpassings gedoen word (Pascale et al., 1997).

- **Beloon vordering.** Maurer (1996) is oortuig dat werknemers verder gemotiveer word indien hulle vir hul positiewe bydrae tot die proses beloon word. Belonings verhoog ook mense se selfwaarde.
- **Skep simbole.** Skep terselfdertyd simbole om vordering na elke fase uit te beeld. Op dié wyse vereenselwig werkers hulle met die veranderingsproses (Maurer, 1996).
- **Meervoudige sisteemverandering.** Burke (1992) wys daarop dat verandering in sisteemverband geïmplementeer moet word, veral deur die visie, missie en strategie met mekaar te verbind. Weerstand teen verandering moet ook holisties gemonitor word. Verandering word globaal toegepas. Enige vordering moet onmiddellik aangeprys word. Vertroue word hierdeur bevestig.
- **Multifasetbenaderings.** Ivancevich en Matteson (1999) verwys na multifasetbenaderings wat gevolg kan word om verandering mee te bestuur. Algehele kwaliteitsbestuur ("Total Quality Management - TQM") is 'n voorbeeld van so 'n benadering. So 'n benadering sluit aspekte soos doelwitte, bestuursrolle, werknemersrolle, strukturele rasionaliteit en filosofieë ten opsigte van veranderingsinisiatiewe in. Hierdeur word werknemers op alle vlakke geïnkorporeer en blootgestel aan die verwagtinge van verandering. Met ander woorde, almal is deel van die proses. Hierdie benadering bevestig ook Maurer (1996) se benadering ten opsigte van die veranderingsiklus. Alle werknemers beweeg gelyktydig deur die veranderingsproses.

French en Bell (1999) waarsku egter dat multifasetbenaderings oneffektief is indien 'n lang tydverloop tussen opeenvolgende intervensies plaasvind.



- **Gebruik konsultante.** Navorsing (Ingraham et al., 1997; Maurer 1996) bevestig dat konsultante 'n groot rol kan speel om weerstand teen verandering te verminder. Konsultante kan onsekerhede naspoor en uit die weg ruim. Skadu-konsultante kan 'n groot rol speel in die verbetering van kliëntediens. Deur middel van konsultante word terugvoering ten opsigte van kliënte deurgevoer na grondvlakpersoneel sowel as senior bestuur. Bestuurslede kan hul dan hoofsaaklik toespits op belangrike bestuursaangeleenthede sonder om voeling met die proses te verloor.

Ten slotte meld Burke (1994) dat organisasietransformasie deur middel van kundiges en goeie navorsing bestuur moet word. Sodoende kan die transformasieproses vinniger stabiliteit bereik deur die aanwending van verworwe kennis.

## **2.7 HOOFSTUKOPSOMMING**

Die voorafgaande hoofstuk het die eerste stap in die literatuurstudie gevorm. Daar is gepoog om organisasietraagheid tesame met relevante elemente en simptome te konseptualiseer. Daar is tweeledig op die verskynsel gefokus. Die een was in terme van organisasies wat in gebreke bly om te verander. Die ander was weer op die reaksie van werknemers wanneer 'n organisasie transformeer as 'n proses vir organisasie-ontwikkeling. Strategieë om traagheid te bestuur, is ook behandel.

'n Kruisvergelyking is gedoen met betrekking tot verskynsels wat vertraging tot gevolg het soos wat dit manifesteer binne organisasies se sub sisteme. Laasgenoede vorm ook 'n diagnostiese raamwerk vir empiriese ondersoeke na traagheid.

Omdat organisasies in gebreke bly om voortdurend aan te pas en transformasie dan die drastiese gevolg is ten einde te oorleef, word dit in die volgende hoofstuk gekonseptualiseer.

## HOOFSTUK 3

### ORGANISASIETRANSFORMASIE

#### 3.1 INLEIDING

Hierdie hoofstuk het ten doel om "organisasietransformasie" te konseptualiseer in terme van historiese aanloop, 'n definisie, die aard en oorsake daarvan. Die konseptualisering sluit ook transformasie as 'n proses in. Aandag word ook gegee aan relevante intervensies tydens transformasie met inbegrip van modelle waarin sodanige intervensies kan plaasvind.

#### 3.2 GESKIEDENIS VAN ORGANISASIETRANSFORMASIE

Verskeie skrywers probeer om die een of ander vorm van organisasietransformasie, hetsy as konsep, of 'n proses vir organisasieverandering, of ontwikkeling te omskryf (Blanchard, 1992; Burke & Litwin, 1992; Dunphy & Stace, 1998; Hammer, 1997; Herzog, 1991; Ingraham, Thompson & Sanders, 1997; Ivancevich & Matteson, 1999; Levy & Merry, 1986; Robbins, 1999). Die konsep "organisasietransformasie" is die eerste keer deur Levy en Merry (1986) gebruik omdat die een of ander vorm van drastiese verandering te omskryf. In werklikheid is organisasietransformasie 'n element van organisasieontwikkeling (French & Bell, 1999).

Volgens McLagan en Nel (1995) is organisasieverandering 'n fenomeen wat selfs deur die Antieke Grieke beleef is en dit het telkens 'n ander vorm aangeneem het. Die oorsprong van verandering begin by die wyse waarop regerings regeer is, leiding geneem is, of menslike gedrag beheer of bestuur is. Later het dit ook in korporatiewe organisasies gestalte gekry.

Sedert die 1950's, en met hoër intensiteit in die 1980's en 1990's, het organisasies al meer en meer gepoog om kompeterende arenas te betree. Daar is gepoog om kliënte se guns te wen. Klem is ook gelê op kwaliteit en kompeterende produkte (McLagan & Nel, 1995). Verskeie intervensies is geloods om veranderinge teweeg te bring.

Oplossings vir organisatoriese probleme was nie in alle gevalle voldoende of op probleemoplossing gerig nie. Elke nuwe intervensie het weer nuwe aanpassings vereis.

Na aanleiding van die bogenoemde ontwikkelinge het organisasie-ontwikkeling gedurende die tydperk 1946 tot in die laat 1950's tot stand gekom uit ervaringe en insig vanuit groepdinamika, asook die teorie en praktyk van beplande verandering (French & Bell, 1999). Hierdie verworwe ervaringe en insig het 'n geïntegreerde raamwerk geskep om belangrike probleme in terme van die menslike element binne organisasies mee op te los. Weens hierdie verworwe kennis en insig, kan die hoofdoelwitte van organisasie-ontwikkelingsprogramme so geformuleer word om die funksionering van individue, spanne en die totale organisasie te verbeter. Terselfdertyd word daarmee gepoog om individue te leer hoe om voortdurend hul eie funksionering te verbeter (French & Bell, 1999).

Dit blyk dat "organisasie-ontwikkeling" uit vier tipes intervensies gevorm is (French & Bell, 1999). Die eerste vorm daarvan het sy oorsprong in die sogenaamde "T-Group" ontwikkelings wat in 1946 plaasgevind het. Dit was gefokus op individuele- en groepdinamika. Die volgende spruit uit navorsing en terugvoermetodologie. Die derde intervensie het sy oorsprong uit die voormelde twee intervensies en word aksienavorsing genoem. 'n Vierde intervensie van organisasie-ontwikkeling staan parallel met die vorige drie, en vloei uit die Tavistock sosio-tegniese en die sosio-kliniese benaderings. Die totstandkoming van die term "organisasie-ontwikkeling" wat min of meer in 1956-57 tot stand gekom het, was om die "T-Groups" van die komplimentêre bestuursontwikkelingsprogramme wat toe reeds bestaan het, te onderskei (French & Bell, 1999).

Vanaf die 1980's het markkragte skerp begin wissel en was dit onvoorspelbaar. In die Verenigde State van Amerika het nuwe maatskappye tot stand gekom. Ander het weer gekwyn en afgesterf. Bankrotskappe was aan die orde van die dag. Organisasies het meer en meer afgeplat, bedoelende dat struktuurveranderinge en kostebesnoeiings ook deel begin vorm het as 'n intervensie tot organisasie-ontwikkeling. Tegnologiese

innovering het toegeneem en landswette het vinniger verander. Organisasies was meer onder druk om te verander. Al die vermeldde veranderinge was die rede vir die totstandkoming van drastiese veranderings wat "organisasietransformasie" genoem word (French & Bell, 1999). Die effek van drastiese veranderinge vorm ook die fokus van hierdie navorsing.

### 3.3 REDES VIR ORGANISASIEVERANDERING

Die meeste organisasies verkies stabiliteit (Mullins, 1996). Die rede hiervoor is duidelik. Hoe meer konstant, voorspelbaar en geroetineerd die belangrike aktiwiteite is, hoe hoër is die moontlikhede vir effektiwiteit en voortreflikheid tydens organisasiefunksionering. Die behoefte vir konstantheid en stabiliteit word meestal nie bevredig nie (Mullins, 1996). Alle hedendaagse organisasies is onder druk om te verander, ongeag die konstitusie daarvan. Volgens Mullins (1996) is daar ook verskeie oorsake wat verandering noodsaak. Sommige kom van buite die organisasie en ander weer van binne, wat hieronder omskryf word:

#### 3.3.1 Eksterne oorsake vir verandering

Oorsake van buite die organisasie is totaal onverwags en die organisasie het gewoonlik geen beheer daaroor nie, byvoorbeeld:

- **Tegnologie.** Hier is ontwikkelinge op die gebied van ruimte navorsing ("space"), die rekenaarwetenskap, genetika, kommunikasie, mediese wetenskap en ingenieurswese enkele voorbeelde. Volgens Manz (1986) het kubernetiese kontrolestelsels ook selfleierskap en selfbestuurstelsels tot gevolg en dit verminder die spanwydte van beheer.
- **Ekonomiese faktore.** Wisselinge in rentekoerse, besigheidsiklusse, hoë inflasiekoerse sowel as ekonomiese resessies het ook wisselings in organisasies en arbeidsmarkte tot gevolg. Daar moet voortdurend na

alternatiewe gesoek word (Camillus, 1996).

- **Kompetisie.** Kompetisie neem toe, en wel in 'n verskeidenheid vorme. Die globalistiese ekonomie beteken dat mededinging oor landsgrense plaasvind asof dit vanuit die naburige dorp oorgewaaai het. Verder moet gevestigde organisasies hulle verdedig teen tradisionele opponente, sowel as dié innoverende maatskappye wat kompeterende produkte en dienste ontwikkel. Suksesvolle organisasies is daardie organisasies wat kan verander in reaksie op verandering. Hier geld veral verkorte produksiesiklusse en voortdurende ontwikkeling van nuwe produkte (Ivancevich & Matteson, 1999; Robbins, 1999).
- **Verwante regeringsbeleid.** Organisasies funksioneer nie in 'n sosiale en politieke vakuum nie. Die teenoorgestelde is ook waar. Toenemende vakuniebedrywigheide kan politieke konnotasies hê. Laasgenoemde kan nuwe wetgewing tot stand laat kom. Gevolglik moet organisasies aanpas by die veranderde regeringsbeleid, byvoorbeeld wetgewing oor diskriminasie in die werkplek (Stepan-Norris, 1998). Hall (1999) meen natuurlik dat daar baie kere nie 'n rasionaal agter elke veranderingsinisiatief is nie. Moraliteit kom dan ook ter sprake.
- **Verskuiwing in kulturele waardes.** Bogenoemde kan meebring dat 'n meer dominante kultuur te voorskyn kom in die werksituasie. Andersyds kan dit gefragmenteerde waardes tot gevolg hê, veral tydens organisasietransformasie. In laasgenoemde geval is organisasie- of werkeenheidklimaat ter sprake. Die impak van die kultuurverskuiwing het derhalwe prioriteitsveranderinge vir die organisasie tot gevolg (Burke & Litwin, 1992; Stepan-Norris, 1998).
- **Sosiale tendense.** Die jongste generasie neig na meer egskeidings. Jonger mense is ook geneig om deesdae hul huwelike uit te stel. Hierdie neigings skep 'n toename in enkelhuishoudings asook 'n vraag na gepaste behuising vir enkellopendes of enkelouers. Dieselfde situasie skep 'n nuwe vraag in

behuisingsvoorsiening en nuwe bewegings in huismarkte, soos kleiner ontwerpe. Terselfdertyd skep soortgelyke sosiale tendense 'n groter vraag na bevrore voedsel vir enkellopendes (Ivancevich & Matteson, 1999; Robbins, 1999).

- **Veranderinge in wêreldpolitiek.** Navorsers (Ferreira, 1996; Ivancevich & Matteson, 1999; Ramudzuli & Mannè, 1994; Robbins, 1999; Van Zyl, 1999) wys daarop dat veranderinge in die wêreldpolitiek, veranderinge in organisasies teweeg kan bring. Die val van die Berlynse muur en die verbokkeling van Rusland het byvoorbeeld veranderinge in die begrotings van nasionale weermagte tot gevolg gehad. Minder militêre bedreigings het afskaling van weermagte tot gevolg. 'n Verdere tendens is dat regerings en ekonomiese sektore meer en meer bande smee vir ekonomiese uitkomst. Hierdie veranderinge het meestal ook diversiteit in organisasies tot gevolg. Diversiteitsaanpassings dwing weer nuwe arbeidsverhoudinge- en beloningstelsels af.

### **3.3.2 Interne oorsake van organisasieverandering**

Faktore wat veranderinge van binne die organisasie noodsaak, is groei in omvang, erkenning van prestasiegapings en intern gegenereerde beleidsveranderinge. Meer spesifiek hiertoe, is die volgende voorbeelde:

- **Organisasiegrootte en verandering.** Soos wat organisasies groei in kompleksiteit en gevolglike spesialisasie, stimuleer dit dikwels uitbreidings na nuwe sake-ontwikkelings en eksperimentering ten opsigte van innoverings (Camillus, 1996).
- **Prestasiegapings en verandering.** Wanneer markaandele daal en winste kleiner word weens swak prestasie, is die mees logiese aksie om te verander na gelang van markaanvraag van produkte of dienslewering. Dit blyk egter dat beide swak prestasie of selfs ekonomiese groei, veranderinge tot gevolg kan hê

(Dervitsiotis, 1998).

- **Beleidsveranderinge.** Somtyds mag organisasies beleidsveranderinge volg wat totaal niks te make het met eksterne druk nie. Die topbestuur mag moontlik beleid implementeer wat hulle glo prestasie of effektiwiteit sal verbeter. Die "beeld" van die organisasie mag moontlik verander word. Groot burokratiese instellings kan dalk verander om mag ten toon te stel. Staatsorganisasies het egter die neiging om te verander ter wille van verandering, of uit blote verveligheid. Hoe dit ookal sy, al hierdie veranderinge kan veranderinge in organisasiestrukture, of die samestelling daarvan tot gevolg hê (Ingraham et al., 1997).

### **3.4 BEGRIPOMSKRYWING EN DEFINISIE: ORGANISASIETRANSFORMASIE**

Levy en Merry (1986, p.5) wie die konsep "organisasietransformasie" vir die eerste keer gebruik het, omskryf dit as:

"Second-order change (organization transformation) is a multi-dimensional, multi-level, qualitative, discontinuous, radical organizational change involving a paradigmatic shift".

Sedertdien het ander skrywers ook gepoog om die proses op die een of ander wyse te omskryf, soos wat dit verder in hierdie hoofstuk sal blyk.

Organisasiesielkundiges (Burke et al., 1994; Fisher, 1994) is dit eens dat organisasies voortdurend besig is om te verander, hetsy vir normale aanpassingsdoeleindes of radikale veranderinge. Geringe veranderinge word ook soms evolusionêre ("incremental") verandering genoem teenoor radikale verandering wat ook "organisasietransformasie" genoem word (Dunphy & Stace, 1988).

Die bogenoemde skrywers tref juis die onderskeid tussen dié twee uiterstes, omdat evolusionêre verandering daagliks in die normale loop van sake behoort plaas te vind

en gewoonlik ook plaasvind vanweë bestuursbedreweheid. Dit gebeur ook weens die bewustheid van eksterne en interne druk. Transformasie daarenteen, volg omdat die organisasie weens verskeie redes in gebreke bly om te verander. Radikale verandering volg dus vanuit die status quo in 'n poging om die organisasie te laat oorleef (Roelofse, 1996). Dit verklaar dan ook hoekom sommige skrywers na organisasietransformasie verwys as "evolusie", "revolusie", "radikale verandering", "metamorfose", "verstelling", "aanpassing", "mutasie" of "omwenteling" (Dunphy & Stace, 1988, pp.318-323; Gagliardi, 1986, p.129; Gersick, 1991, p.10; Ingraham et al., 1997, pp.1-3; Pietersen, 1996, p.1). Vir doeleindes van hierdie navorsing word na transformasie verwys.

Navorsing (Burke, 1994) dui daarop dat transformasie wat radikale verandering impliseer, gewoonlik konsentreer op aspekte soos missie en strategie, leierskap, sowel as die organisasie se kultuur omdat dit in sisteemverband in interaksie is met mekaar. Hierdie proses kan van bo na onder in die organisasie geïmplementeer word, of andersom. Burke (1994) verwys selfs na 'n sywaartse implementering. In laasgenoemde geval, sal net sekere fragmente of sisteme binne die organisasie geraak word.

McLagen en Nel (1995) is oortuig daarvan dat die vooraf vermelde tegnieke gelei het tot die fundamentele paradigmaverskuiwings in organisasie-ontwikkeling wat deesdae plaasvind. Voorbeelde hiervan is alle tegnieke en metodes wat as "radikaal", "metamorfose" of "mutasie" omskryf word (Pietersen, 1996, p.1).

Navorsers (Kinnear & Roodt, 1998, p.44; Ingraham et al., 1997, pp.x-xi) gebruik die begrippe "transformasie" en "verandering" gesamentlik in literatuur, sonder om enige inhoudelike onderskeid te tref. Robbins (1999, pp.637-646) verwys na "verandering" en "herorganisering", terwyl Kettl, Ingraham, Sanders en Horner (1996, pp.2-3) selfs na "hervorming" ("reform") verwys om organisasieverandering aan te dui. Ook hier word die oordeel aan die leser van hul literatuur oorgelaat.



In die Griekse mitologie word die woord "transformasie" afgelei van "metanoia" ("meta" soos in die fisika, en "noia" van die stamwoord "nous" wat "wortel van die verstand" beteken). Die volle betekenis van "metanoia" kan as paradigmaterskuiwing geïnterpreteer word (Lewis, 1997, p.7; Senge, 1994, p.13).

Kritzinger en Labuschagne (1980, p.1131) verwys in hul woordeboek na "gedaanteverandering, herskepping, vervorming".

Plug et al. (1986, p.310) verwys na transformasie as:

"Enige ingrypende verandering". Dieselfde skrywers maak die volgende postulaat met betrekking tot die konsep:

- "die vervanging van een simbool of stelling deur 'n ander een volgens die reëls van die logika".
- "die verandering van 'n waarde of van die vorm van 'n vergelyking sonder dat die betekenis verander..."

Reber (1985, p.787) se kommentaar oor die konsep "transformasie" is soos volg:

"Generally, modification or change in the form or structure of something. Clearly a very rich conceptual notion and, not surprisingly, the term finds wide application in various specific domains".

Na aanleiding van bogenoemde, kan 'n gepaste definisie vir dié doeleindes van hierdie navorsing, as volg geformuleer word:

"Organisasietransformasie is die ingrypende verandering van die kultuur, prosesse, struktuur (of samestelling) van die organisasie, wat geaktiveer word van buite of binne die organisasie, gevolg deur 'n verklaring van voorneme, hetsy deur middel van

wetgewing of dekrete, sonder dat die primêre funksie of betekenis van die organisasie verander”.

Soos in die geval van hierdie navorsing blyk dit dat owerheidsinisiatief, sowel as owerheidsondersteuning, 'n belangrike element van sukses vorm vir die transformasieproses (Inghram et al., 1997).

Die Burke-Litwin model (1992) blyk meer kategorieë te wees betreffende die begrippe “verandering” en “transformasie”. Eersgenoemde word gekonseptualiseer in terme van 'n normale aanpassings- of verbeteringsproses (“fine-tuning”), terwyl laasgenoemde 'n omvattende proses is (Burke, 1994, p.78; Burke, Corruzi & Church, 1996, p.46).

Organisasietransformasie kan dus in werklikheid beskou word as 'n vorm van radikale verandering, maar nie as sinoniem met verandering nie, omdat verandering ten dele spreek, en transformasie 'n alles-insluitende proses is.

### **3.5 DIE AARD VAN ORGANISASIETRANSFORMASIE**

Die voorafgaande definisies impliseer dat organisasie- en individuele ontwikkelingsprogramme aangewend word om verandering te laat plaasvind (Burke, 1994; Burke et al., 1996). Dit dui ook daarop dat verandering gewoonlik gefokus word op aspekte soos organisasiestrukture, beloningsisteme, bestuursontwikkeling, spanwerk, taakstratifikasie en duidelike taakomsrywings. Transformasie daarenteen, is van toepassing waar 'n organisasie se kultuur, leierskap en sakestrategie dramatiese verskil van die oorspronklike. Wanneer 'n organisasie leierskapverandering meemaak, veral waar leierskapstrategieë onduidelik is, is transformasie ook van toepassing.

Organisasietransformasie het gewoonlik verskeie implikasies vir werknemers sowel as die organisasie se struktuur. Personeel kan heropgelei en herontplooi word, of verminder word, hetsy deur middel van afdankings of skeidingspakkette (Buch, 1992; Hardy, 1987). In sekere gevalle is daar aanduidings, dat organisasies wat nog vir

diesulkes omgee, hulle laat heroplei vir ander beroepe buite die spesifieke organisasies (Ingraham et al., 1997). Organisasietransformasie gaan natuurlik nie verby sonder enige emosionele implikasies nie (Ashford, 1988; Popper & Zakkai, 1994). Die suksessyfer vir transformasie-inisiatiewe blyk nie hoog te wees nie. Navorsing (Maurer, 1996; Stewart, 1994; Thompson, 1999) dui op 'n suksessyfer wat wissel tussen 9 en 50 persent, afhangende van die grootte van die organisasies.

Ten opsigte van die organisasie se strukture, vind daar gewoonlik afplattings plaas en bestuursvlakke word verminder. Weens personeelvermindering en afplating van strukture, funksioneer organisasies ook meer in spanverband of kleiner groepe. In laasgenoemde gevalle speel leierskap 'n beduidende rol as mentor en opleidingsfasiliteerder (Bass & Avolio, 1994; Hammer, 1997; Ingraham et al., 1997; Lewis, 1997). Sodoende word daar gepoog om individue meer tot verantwoording te roep ten opsigte van kontrole en aanspreeklikheid (Ingraham et al., 1997).

Organisasietransformasie as proses geskied ook met 'n voorafopgestelde veranderingsplan of strategie, geïnisieer deur hoër gesag in die organisasie en met behulp van kundiges of veranderingsagente. 'n Ander belangrike aspek van transformasie is werknemerdeelname tydens beplanning, implementering sowel as evaluering (Hammer, 1996; Ingraham et al., 1997; Lombard & Muller, 1996; McLagan & Nel, 1995; Scott & Jaffe, 1991).

Juechter, Fisher en Alford (1998) bevestig die voorafgaande en meen dat 'n organisasie se ware sukses, geleë is in 'n omvattende en sisteemgeïmplementeerde strategiese verandering. Sodanige implementering word gerig op meer fasette as net die strukture, beleid, sisteme, visie, waardes en gelowe. Dié skrywers meen dat 'n sistemiese benadering gefokus word op die hart van die organisasie, naamlik houdings, gelowe, gewoontes en verwagtinge van alle individue. Dit inkorporeer topstruktuur sowel as werknemers op grondvlak. Laasgenoemde beteken in werklikheid dat individuele gedrag gerig moet wees op sinvolle samewerking tussen individue, tussen individu en organisasie, asook sinergie tussen sisteme binne die organisasie.

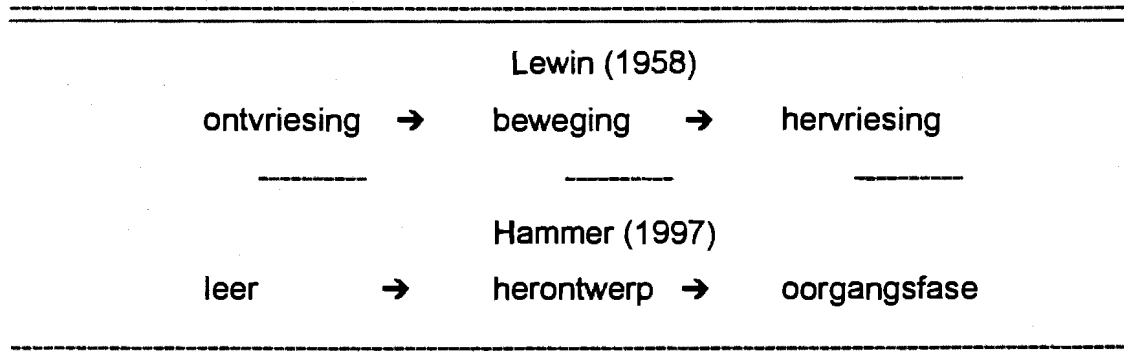
Juechter et al. (1998) is oortuig dat die voormelde ideale haalbaar is, mits sekere voorwaardes nagekom word, naamlik:

- Verandering moet duidelik gefundeer wees op realiteite
- Transisie word met topbestuur se goedkeuring en ondersteuning geïmplementeer
- Leierskapvisie en daadwerklike verbondenheid tot die proses is noodsaaklik
- Totale betrokkenheid deur alle lede van die organisasie is van uiterste belang
- Eksterne fasiliteerders wat leiding en objektiwiteit aan die proses verleen, word ingesluit in die proses.

Robbins (1999) poog om beplande verandering in ordinale terme of omvang (grootte) te verduidelik. **Eerste-orde** verandering impliseer lineêre en voortdurende (evolusionêre) verandering. Dit sluit geen fundamentele veranderings in nie. In teenstelling hiermee, is **tweede-orde** verandering multidimensioneel en, gebaseer op meervoudige vlakke. Dit is ook **radikaal** ten opsigte van herontwerp, die aannames rondom die organisasie se toekoms en die rol en funksie binne die omgewing.

Ten opsigte van die aard en omvang van verandering, het daar sekere metafore ontstaan. Skrywers het ook uiteenlopende menings oor hoe transformasie moet plaasvind, asook oor wat in werklikheid verander moet word. Lewin (1958) sê byvoorbeeld dat verandering in drie fases moet plaasvind. Hammer (1997) verwys ook na drie fases. Figuur 3.1 is 'n voorstelling van beide skrywers se postulate.

Hammer (1997) en ander skrywers (Golembiewski, Billingsley en Yeager, 1976; Levy, 1986; Thomas, 1997) gaan verder en poog om die intensiteit van verandering in terme van sekere vlakke aan te dui. Al hierdie argumente en voorstelle is egter verwarrend en omskryf nie die totale veranderingsproses nie. Sommige se verklaring van die omvattendheid van verandering, impliseer in werklikheid organisasietransformasie. Figuur 3.2 is 'n opsomming van hierdie skrywers se voorstellings.



**Figuur 3.1: Fases vir organisasietransformasie**

Robbins (1999) beskryf organisasieverandering in die vorm van 'n individuele en organisatoriese ontwikkelingsaksie. Volgens hom is dit in wese 'n reeks beplande intervensies, gebou op humanisties-demokratiese waardes, met organisasie-effektiwiteit en werknemer welstand as oogmerk.

---

Golembiewski, Billingsley en Yeager (1976, p.135).	Thomas (1996,pp, 11-12).	Hammer (1996,p.216).	Levy (1986,p.10); Robbins (1999, p.629)
alfa	eerste orde	oppervlaksisteem	eerste orde
↓	↓	↓	↓
beta	tweede orde	↓	tweede orde
↓	↓	↓	
gamma	derde orde	diep sistemies	

---



---

**Figuur 3.2: Vlakke vir organisasietransformasie**

Hierdie onderliggende waardes sluit die volgende in:

- Wedersydse respek tussen werknemers

- Wedersydse vertroue en ondersteuning tussen werknemers
- 'n Egalige verspreiding van mag
- 'n Gekontroleerde konfrontasie van realiteite
- Beklemtoneing van deelname

Die onderskeid tussen die ordinale intervensies is geleë in die radikaliteit waarmee dit toegepas word (Robbins, 1999).

McLagen en Nel (1995), wat voorstanders is van totale deelname in plaas van gekompliseerde intervensies, ontken nie dat laasgenoemde tog verandering teweeg kan bring nie. Dié skrywers verwys byvoorbeeld na die volgende intervensies:

- Strategiese beplanning
- Waardes en visie
- Werknemerbetrokkenheid
- Algehele kwaliteitsbestuur ("Total quality management" -"TQM")
- Verbeterde salaris- en prestasiebestuurskemas
- Kostebesnoeiings
- Herstrukturering
- Inkorporering van diversiteit
- Lerende organisasies ("learning organisations")

Die kritiek wat McLagen en Nel (1995) teen die implementering van hierdie intervensies het, is dat dit nog nie die juk van die outoritêre bestuurstyl afgegooi het nie. Mullins (1996) ondersteun werknemerdeelname tydens organisasieverandering omdat dit positiewe houdings verseker, 'n gesonde organisasieklimaat versterk en die weerstand teen verandering verminder.

Vanuit 'n organisasiegedrag en bestuursoogpunt, onderskei Ivancevich en Matteson (1999) tussen daardie intervensies wat op die menslike gedrag, veral inter- en intra-verhoudinge binne die organisasie gefokus word. Dit sluit ook die ondervermelde

intervensies in wat fokus op strukture, sowel as taak- en tegnologiese intervensies.

### 3.5.1 Gedragsgefokusde intervensies

Navorsing (Ivancevich & Matteson, 1999; Robbins, 1999) stel verskeie relevante intervensies voor, naamlik:

- **Sensitiwiteitsopleiding.** Hiermee word gepoog om groepe te onderrig ten einde gedrag te verander deur middel van ongestruktureerde groepinteraksie. Gevolglik word beoog om lede groeepprosesse te laat verstaan, groepkohesie te bevorder, disfunksionele interpersoonlike konflikte te verminder, en individue meer te wys op realistiese selfpersepsies en die bewuswording daarvan.
- **Diagnostiek en intervensies.** Vraelyste word gebruik om afwykings by werknemers se persepsies te identifiseer, dit te bespreek en oplossings daarvoor te bepaal en te implementeer. Hiermee word beoog om werktevredenheid te bevorder, houdings te verander, besluitnemingsprosesse vaartbelyn te maak en kommunikasie te verhoog. Dit sluit ook verbeterde koördinasie tussen eenhede in.
- **Proseskonsultasies.** Konsultante word aangewend om terugvoering aan die organisasie te gee met betrekking tot kliënteverhoudings, werkvloei, informele verhoudinge tussen werknemers en formele kommunikasiekanale.
- **Spanbou.** Omdat organisasies se sukses sterk steun op intra-werkverhoudinge, word daar fundamenteel gekonsentreer op doelwitformulering, ontwikkeling van interpersoonlike verhoudinge, rolanalises en spanprosesanalises. Dit het ook ten doel om interpersoonlike verhoudinge en openheid te bevorder.
- **Intergroepontwikkeling.** Waar spanbou-aksies fokus op intra-groepverhoudinge, fokus intergroepontwikkeling op die veranderinge van

individuele houdings, persepsies en stereotipes wat tussen verskillende werkgroepe mag bestaan.

Dit is duidelik dat die bogenoemde intervensies soos deur Ivancevich en Matteson (1999) sowel as Robbins (1999) aangedui, gefokus is op gedragsprosesse, verhoudinge en interaksie binne die organisasie ten einde effektiwiteit en produktiwiteit in stand te hou of te bevorder. Robbins (1999) verwys waarskynlik na hierdie intervensies omdat hy elders (pp.136-146) ook melding maak van die afname in individuele werkwaardes sedert die 1940's, en die gepaardgaande dissonerende gedrag wat in organisasies ervaar word.

Ivancevich en Matteson (1999) sê die kritieke toets vir individuele/groepgefokusde intervensieprogramme, is wanneer dit bewys kan lewer dat dit bydra tot organisatoriese effektiwiteit. Dit kan net deur navorsing opgehelder word. Volgens dié skrywers, het navorsing bewys dat intervensies soos sensitiwiteitsopleiding simptome soos stres en angs by individue verminder, maar dat hierdie vermindering in simptome in die meeste gevalle nie daarná in organisasies se effektiwiteit weerspieël word nie. Intervensies word dus deesdae meer verskuif vanaf informele komponente na formele komponente, soos strukturele intervensies.

Ander navorsers (Nicholas, 1982; Woodman & Wayne, 1985) huldig dieselfde mening as Ivancevich en Matteson (1999) deur daarop te wys dat individuele en groepintervensies hul populariteit verloor. Nicholas (1982) meen dat 'n kombinasie van intervensies waarby werknemerdeelname, werkherontwerp, sowel as herontwerpe van organisasiestrukture ingesluit word, meer suksesvol is ten opsigte van werknemerbetrokkenheid en samewerking.

### **3.5.2 Multifaset intervensies**

Navorsers (McLagan & Nel, 1995; Nirenberg, 1997) bevestig ook dat daar verskeie organisasiekontingente is wat druk op bestuurlike plaas om voortdurend aan te



pas, maar dit word meestal verkeerd aangepak. Individuele/groepintervensies bewerkstellig egter nie die samewerking en lojaliteit binne organisasies soos wat dit verwag word nie. Dit skep net weer nuwe siklusse met nuwe probleme. Effektiwiteit kom dus nie tot sy reg nie. Gevolglik het organisasies later nie 'n ander keuse as om meer drastiese intervensies te oorweeg nie. Hoewel nie in chronologiese volgorde nie, kan daar na die volgende intervensies gekyk word wat aangewend word om strukturele/gedrags- en strategiese verandering teweeg te bring:

- **Algehele kwaliteitsbestuur ("Total Quality Management - TQM")**

Die intervensie het sy oorsprong in Japan, en pas die beginsels daarvan aan by dié land se sosiale orde, sowel as voorkeure vir bestuurstyle. Die intervensie steun sterk op dienstermyn as senioriteit en is dus analoog met ouderdom as senioriteit in die sosiale orde (McLagen & Nel, 1995). Die intervensie fokus op prosesse as hefboom vir beduidende verbeteringe in prestasie. So 'n fokus verwag van 'n organisasie om verskeie veranderinge te maak ten opsigte van sy funksionering. Die intervensie word dikwels afwaarts toegepas in die organisasie.

Volgens Nirenberg (1997) het hierdie tegniek sukses verseker in Japan vanweë laasgenoemde se homogene kultuur, maar het dit in Amerika probleme ondervind weens paternalisme. Gevolglik is die wederkerigheid tussen toesighouer en werknemer versteur. Dervitsiotis (1998) omskryf die basiese beginsels van algehele kwaliteitsbestuur (TQM) soos volg:

- Fokus op die behoeftes van kliënte en werknemers
- 'n Verwagting van algehele deelname
- Besluite word net op grond van harde feite geneem
- 'n Verwagting om voortdurend te verbeter

Dervitsiotis (1998) is oortuig daarvan dat die intervensie meer van waarde is indien dit saam met ander intervensies ingespan word, soos byvoorbeeld die *lerende*

**organisasie-tegniek** ("learning organization") soos voorgestel deur Senge (1994).

- **Beter vergoedingskemas**

Vir sommige organisasies lê die antwoord in verbeterde vergoeding en prestasiebestuurskemas (McLagen & Nel, 1995). Dit impliseer beter vergoeding vir individuele of groepprestasie, asook winsdeling waar wins wel beduidend is. Dit is ook Rogers en Byham (1994) se mening dat die winste van die organisasie ook deur werknemers gedeel moet word. Beide die organisasie en die individu word dan bevoordeel. Dit is aanvanklik suksesvol omdat mense glo dat produktiwiteit sal verbeter indien organisasies beloning- en ander aanmoedigingskemas implementeer.

- **Prestasiebestuurstelsel**

Rogers en Byham (1994) sê dat in 'n globaliserende bemarkingsomgewing, moet organisasies voortdurend aanpas om kliënte tevrede te stel. In 'n veranderende wêreld val die klem al meer op verbeterde dienslewering aan kliënte om verhoogde wins te verseker. Dit kan egter net suksesvol wees indien 'n korrek gedrewe prestasiebestuurstelsel (nie prestasiebeoordeling nie) geïmplementeer word. Navorsingsresultate ten opsigte van kliëntetevredenheid speel 'n belangrike rol (Wiley, 1996). Hierdie intervensie is ook suksesvol indien die werknemers hulle met erns verbind tot die strategiese bestuursplan en mits hulle weet waarvoor hulle verantwoordelikheid aanvaar. Ook moet werknemers weet hoe sukses gemeet gaan word en wat die organisasie se doelwitte is. Hierdie skemas verloor ook mettertyd effektiwiteit omdat prestasiehersienings in siklusse plaasvind. Die gevolg is dat mense die stelsel begin uitbuit omdat hulle nie bereid is om afwaartse fluktuasies te aanvaar nie.

- **Kostebesnoeiings**

Organisasies doen soms beroepe op werknemers om kostes te besnoei ten einde

kompetierend te bly (Mclagen & Nel, 1995; Yeung & Brockbank, 1994). Aan die anderkant verwag kliënte waarde vir geld. Werknemers ontwikkel meestal 'n wantroue in bestuur wanneer hulle versoek word om kostes te besnoei. Daar word ook gevrees dat sodanige aksies hul werkgeleenthede sal verminder. Vrese vir derglike aksies belemmer wederkerigheid tussen werknemer en werkgever.

- **Herstrukturering en afplatting (“reengineering” en “downsizing”)**

Herstrukturering het meestal ten doel om funksionele organisasies te vervang deur markgefokusde of produkgefokusde organisasies (McLagen & Nel, 1995). Bestuursvlakke word verminder en dit impliseer meer selfbestuur by werknemers. Buigsaamheid in organisasies lei ook tot uitkontraktering ten einde personeelkoste te sny. Selfs matriksstrukture word as opsie voorgehou. Organisasies se strukture word afgeplat (“downsizing”) met minder bestuursvlakke. Die effek hiervan is dat organisasies meer buigsaam word ten opsigte grootte, funksies en toesighouding (Schreuder, 1998).

Volgens McLagen en Nel (1995) is hierdie intervensie hoofsaaklik in rekenaarmaatskappye toegepas. Daar is egter bewyse dat herstrukturering in die ander tipe organisasies onsuksesvol was (Ingraham et al., 1997; McLagen & Nel, 1995; Nirenberg, 1997).

- **Die lerende organisasie (“learning organization”)**

'n Ander konsep vir organisasiehervorming, is om werknemers te laat leer hoe om passiwiteit ten opsigte van innoverende denke om te skakel in aktiewe leer (Senge, 1994). Die aanname hiervan is dat organisasies na nuwe uitvindings streef, beter presteer (McLagen & Nel, 1995; Senge, 1994).

Die “lerende organisasie” as sodanig is 'n proses, maar vorm saam met innoveringslaboratoriums 'n intervensie (Kreitner & Kinicki, 1998; Senge, 1994). Waar

organisasies gewoonlik net geleer het om vir oorlewing aan te pas, skeep die lerende organisasie 'n proses van leer om nuwe idees te ontwikkel.

Die "lerende organisasie" impliseer 'n proaktiewe ontwikkeling, verwerwing en oordra van kennis regdeur die organisasie. Dit blyk uit Kreitner en Kinicki (1998) dat die leer wat plaasvind, gefokus word op die volgende aspekte, naamlik:

- **Kennisverwerwing en insig.** Leer vind plaas deur leeswerk, waarneming, luister en memorisering.
- **Gewoonte en vaardigheidsleer.** Dit is die aanleer van nuwe gedrag en vaardighede waarby positiewe gedrag aangeprys word, en leerders ook kan leer uit hul foute.
- **Emosionele kondisionering en aangeleerde angs.** Hierdie tipe leer word geassosieer met leer uit vrees vir straf. Dit is volgens Kreitner en Kinicki (1998) die angs wat verwag word op straf wat 'n leerder dwing om nuwe gedrag aan te leer.

Senge (1994) beskou die lerende organisasie as 'n proses om leer te implementeer waar 'n organisasie in stagnasie verval het. Dit is 'n sistematiese proses van voortdurende leer. Kreitner en Kinicki (1998) beskou hierdie intervensie as 'n proses wat moet volg ná organisasietransformasie, ten einde weerstand teen verandering te beheer.

Die nadeel van bogenoemde is dat diegene wat nie vinnig leer nie, ongelukkig nie bevorder word nie. Die retoriek van leer veroorsaak dus vervreemding tussen werknemer en die organisasie (McLagen & Nel, 1995).

### 3.6 DIE TRANSFORMASIEPROSES

Volgens Burke (1992) behoort daar tydens die transformasieproses harmonie te wees tussen die prosesse en stelsels binne die organisasie. Nadler en Tushman (1987) ondersteun hierdie stelling en verwys na hierdie verhouding in terme van kongruensie. Die komponente waarna Burke (1992) verwys, is soos volg:

- Taakkomponente bestaande uit die spesifieke werk wat as sodanig gedoen moet word
- Individuele komponente bestaande uit die diversiteit van werknemers, met inbegrip van demografie, vaardighede en veranderlikes soos persoonlikhede en houdings
- Organisatoriese reëlings binne die bestuurs- en operasionele strukture
- Die formele sowel as informele kommunikasiestrukture soos die "grapevine" en interne politiek

Volgens navorsers (Burke, 1992; Hammer, 1997) vind die transformasieproses plaas in terme van die organisasie se strategiese beplanning. Organisasietransformasie is nie 'n eenmalige proses nie, maar dit vind in verskillende fases plaas. Hierdie fases omskryf Burke (1992) soos volg:

**Huidige vorm.....>.....Transisie stadium.....>.....Toekomstige vorm**

Hoofstuk 2 beklemtoon die negatiewe gevolge van 'n transformasieproses wat op lukrake wyse bestuur word. Trahan, Burke en Koonce (1997, pp.20-24) stel sekere beginsels voor wat tydens so 'n proses geld. Hierdie beginsels sal bestuurders en leiers help om die veranderingsproses suksesvol te laat verloop. Die vermelde beginsels is soos volg:

- Veranderingsbestuur vind plaas in terme van die organisasie se interaksie met die eksterne omgewing en 'n bewustheid van kliënte se behoeftes

- Bewerkstellig werknemerbetrokkenheid alvorens die organisasie in transisie gaan
- Ten einde 'n organisasie se kultuur te verander, moet mense se gedrag verander word
- Fokus die proses op dienslewering
- Ondergeskiktes moet alles ontvang wat hulle nodig het om die proses te bestuur, byvoorbeeld voldoende fondse
- Verhoogde produktiwiteit hang grootliks af van spanwerk
- Streef na 'n goeie passing tussen die individu se vaardighede en die dagtaak wat hy verrig
- Die gepaardgaande emosionaliteit tydens die transformasieproses kan verminder word deur werksekuriteit te verseker, derhalwe word angs verminder
- Geen transformasieproses is suksesvol alvorens werknemers nie behoorlik opgelei is in terme van hulle taakoms krywing nie

In hoofstuk 2 is reeds daarop gewys dat werknemers soms kan voorgee dat hulle die veranderingsproses heelhartig ondersteun, maar nie werklik verbonde is daartoe nie. Die gevolg is dat dit die bestuur mag mislei en die proses kan belemmer. Om hierdie probleem op te los, stel Trahant et al. (1997) voor dat vordering gereeld gemonitor word. 'n Diagnostiese benadering behoort gevolg te word.

### **3.7 INSAMELING VAN INLIGTING**

Enige verandering binne die organisasie kan nie sonder betroubare inligting plaasvind nie (French & Bell, 1999). Betroubare inligting met betrekking tot die teikenorganisasie is nodig om 'n strategiese plan voor te berei.

Konsultante of transformasie-agente, wat nie op hoogte is met die werking van die teikenorganisasie nie, benodig ook inligting betreffende so 'n organisasie (Burke, 1994; Burke et al., 1996; Levinson, 1994; Wagner & Spencer, 1996). Deur middel van die inligting wat ingesamel word, word die sisteme binne die organisasie bepaal. Dit

sluit ook inligting in ten opsigte van probleme wat mag ervaar word tydens verandering, sowel as positiewe aspekte ten opsigte van ontwikkelingsareas.

Inligtinginsameling kan verskeie vorme aanneem en vorm die grondslag om die verskille tussen die status quo en toekomstige stadiums te diagnoseer (Burke, Coruzzi & Church, 1996). Dit sluit rekenkundige oudits van voorrade of uitrusting, sowel as personeelgetalle en vloediagramme in. Om die houdings van werknemers tydens die veranderingsproses te meet, word klimaatstudies ook by die data-insamelingsproses ingesluit.

Aangesien strategiese beplanning vir veranderingsdoeleindes nie op lukrake wyse mag plaasvind nie, beveel Burke (1994) aan dat veranderingsagente 'n teoretiese model gebruik tydens data-insameling. Dit vorm gevolglik 'n raamwerk waarin die veranderingsproses gemonitor word. Burke (1994) se redes vir die gebruik van modelle is soos volg:

- Modelle help om data te kategoriseer wat versamel is ten opsigte van die organisasie
- Modelle help om data te verstaan en te interpreteer
- Modelle skep korthedshalwe verduidelikings van terminologie en meganismes binne die organisasie

Verskeie modelle het alreeds die lig gesien. So is daar byvoorbeeld Harold Leavitt (1965) se organisatoriese sisteemmodel en Weisbord (1976) se "six-box" model. Beide is nie geskik vir organisasietransformasie nie. Hoewel eersgenoemde die organisasie as 'n sisteem beskou, word 'n organisasie se eksterne omgewing, uitkomst of prestasie nie verklaar nie. Laasgenoemde is weer geskik vir ongekompliseerde organisasies waar data vir vinnige dienslewering benodig word en waar kliënte nie gewoond is aan sisteemdenke nie. Dit skep 'n sisteemgeheel om aan die kliënt te verduidelik (Burke, 1994).

Aangesien navorsing (French & Bell, 1999) daarop dui dat data wat diagnosties verkry is nie behoorlik aangewend word vir verandering in organisasies nie, word die aard en ontwikkeling toepaslike modelle in hierdie hoofstuk bespreek.

### **3.8 MODELLE VIR ORGANISASIEVERANDERING**

Die voorafgaande paragrawe het 'n uiteensetting voorsien van die toepaslikheid van modelle vir diagnostiese doeleindes. Dieselfde modelle vorm gewoonlik die basis of raamwerk vir die totale veranderingsproses (French & Bell, 1999).

Turner (1987, p.164) omskryf 'n model as:

“...a diagrammatic representation of events that includes: concepts that denote and highlight certain features of the universe; the arrangement of these concepts in visual spaces as to reflect the ordering of events in the universe; symbols that mark the nature of connections among concepts”.

Aangesien die ontwikkeling van 'n nuwe teoretiese model deel uitmaak van hierdie navorsing, is dit nodig om die evolusie van organisatoriese ontwikkelingsmodelle te ondersoek.

#### **3.8.1 Lewin (1951) se balansbeginsel (“equilibrium”)**

Kurt Lewin kan as die pionier van die organisasie-ontwikkelingsmodel gesien word (French & Bell, 1999). Sy voorstelling van 'n model is reeds in figuur 3.1 uitgewys. Die model impliseer sekere kragte binne die organisasie wat “trek” en ander wat “stoot” ten einde balans binne die organisasie te bewerkstellig.

'n Kenmerk van bogenoemde model is die drie fases van verandering, naamlik ontvriesing, voortbeweging en hervriesing. Schein (1987) het mettertyd veranderings aangebring aan die model, maar die drie fases behou.



### 3.8.2 Lippit, Watson en Westley (1958) se sewefasemodel

Hierdie model vloei ook uit Lewin (1951) se model. Dit is egter aangepas en bestaan uit sewe fases in plaas van die oorspronklike drie. Aangesien fragmentering van die veranderingsproses baie belangrik is (Maurer, 1996), word Lippit et al. (1958) se sewe fases kortliks hier uiteengesit, naamlik:

- Fase 1:        Onwikkeling van 'n behoefte vir verandering
- Fase 2:        Onwikkeling van 'n veranderingsverhouding tussen kliënt en veranderingsagent
- Fase 3:        Diagnose van die kliënt se sisteemprobleem
- Fase 4:        Ondersoek van alternatiewe roetes en doelwitte
- Fase 5:        Transisie van beplanning na werklike aksies. Fases 3, 4 en 5 stem ooreen met Lewin (1951) se fase van "voortbeweging"
- Fase 6:        Veralgemening en stabilisering van verandering. Hierdie fase stem ooreen met Lewin se "hervriesingsfase"

### 3.8.3 Nadler en Tushman (1987) se kongruensiemodel

Bogenoemde is enersyds 'n ontwerpmodel sowel as 'n ontwikkelingsmodel wat op die sisteembenadering gefundeer is. 'n Ander kenmerk hiervan is dat dit ook 'n diagnostiese model is. Hierdie model evalueer weer die passing van organisatoriese elemente. Die inset-transformasie-uitset-beginsel geld hier. Die insette vanuit die omgewing word strategies in 'n transformasieproses geplaas om uiteindelik 'n optimum uitset te lewer ten opsigte van die organisasie, groepe en die individu. (French & Bell, 1999).

Volgens Burke (1994) het die model egter tekortkominge deurdat dit nie spesifiek ten opsigte van die belangrike veranderlikes is nie. Dit is ook gebrekkig in die sin dat dit nie metodologie verskaf om te bepaal watter vlakke van kongruensie of inkongruensie wenslike of onwenslike effekte veroorsaak nie.

### **3.8.4 Kilmann (1989) se “Quick Fix”**

Hierdie model is gefundeer op kritiese hulpbronnepunte vir verandering (Kilmann, 1989). Dié model is gefokus op 'n totale sisteemverandering. Dit identifiseer belangrike hefboomaksies vir verandering. Die model het ook die volgende opeenvolgende stadiums, naamlik:

- Inisieer die program
- Diagnoseer die probleme
- Skeduleer die “roetes” vir verandering
- Implementeer die verandering op grond van die roetes
- Evalueer die resultate

### **3.8.5 Porras en Robertson (1991) se model**

Hierdie model is gefokus op werkelemente binne die organisasie (Porras & Robertson, 1992). Dit is gerig op elemente wat individuele gedrag verander wat kan lei tot individuele- en organisasieveranderinge. Oorhoofse elemente is:

- Omgewingsimpak
- Visie
- Organisatoriese reëlings
- Sosiale faktore
- Ruimtelike plasings
- Tegnologie

### **3.8.6 'n Generiese parallel-leerstruktuur-intervensie-proses**

Dit is 'n model wat deur Bushe en Shani (1991) voorgestel word. Die model fokus op prosesvloei wanneer grootskaalse organisasie-ontwikkelingsprogramme bestuur moet word. Dié model impliseer ook verskillende ontwikkelingsfases. In teenstelling met sekere modelle wat net op diagnostiek fokus, impliseer hierdie model ook

ontwikkelingsfases.

In werklikheid is die model 'n strukturele intervensieprogram wat oorspronklik deur Zand (1974) ("the collateral organization") ontwikkel is en deur Bushe en Shani (1991) verfyn is.

Die parallelle leerstruktuur, stel 'n mikrostruktuur voor wat parallel met die organisasie se struktuur gevorm word (Bushe & Shani, 1991). Die kenmerke daarvan is:

- Dit is gestruktureerd. Dit gee 'n uiteensetting van die wyse waarop arbeid gekoördineer word
- Dit funksioneer parallel, in tandem of sy aan sy met die formele struktuur van die organisasie
- Dit het ten doel om leer te stimuleer en kreatiwiteit te bevorder

In plaas van eksterne agente wat ontwikkeling stimuleer, vorm die organisasie se eie werknemers 'n aksiegroep om dit te bewerkstellig.

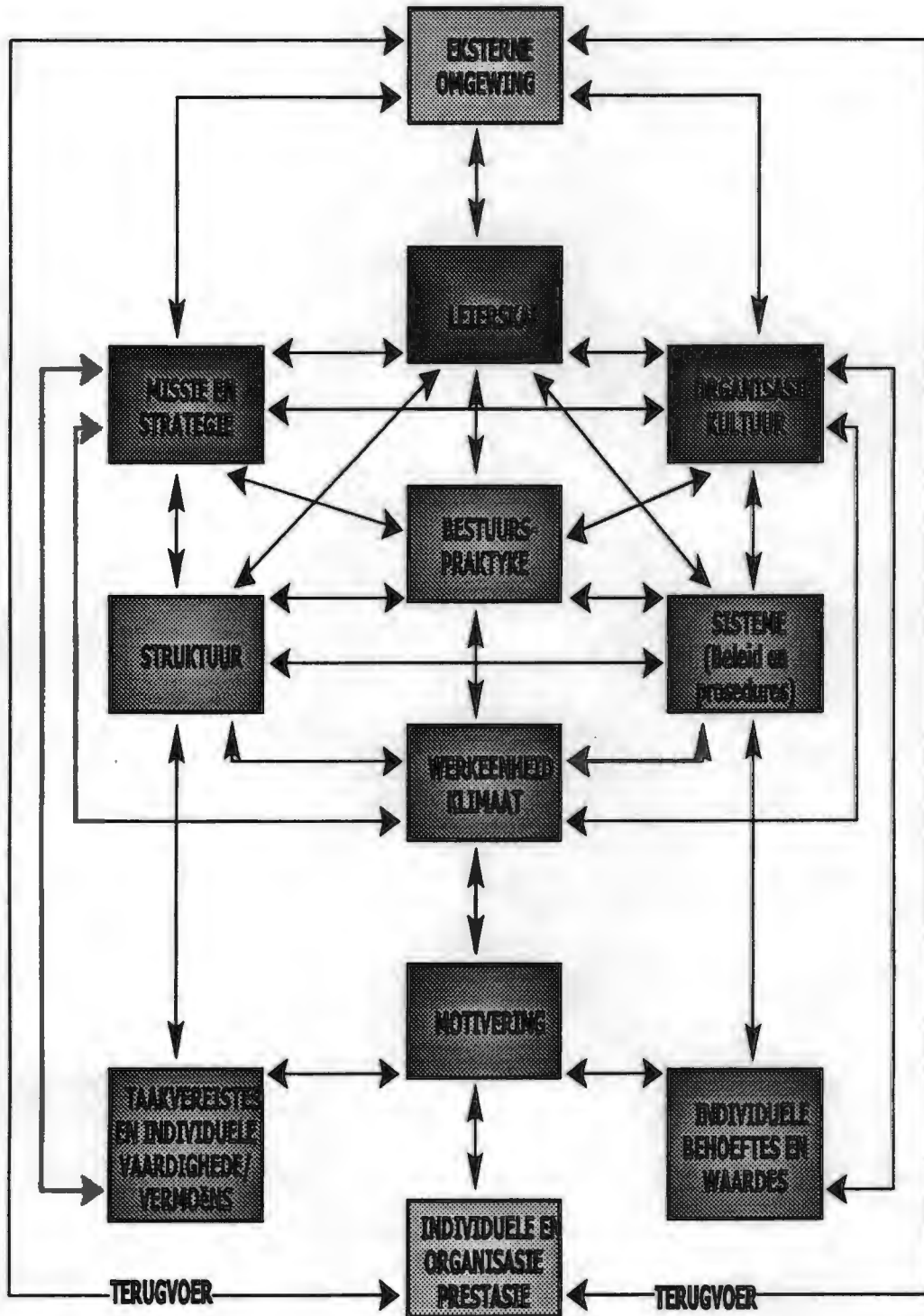
Bushe en Shani (1991) meen die sukses van hierdie parallelle strukture, is om 'n nuwe kultuur te vorm, veral in organisasies waar fundamentele veranderings moet plaasvind in 'n organisasie se werksmetodes of kultuur.

### **3.8.7 Die Burke-Litwin (1992) model**

Navorsers (Burke, 1992; Burke, 1994; Burke & Litwin, 1992; Burke, Corruzi & Church; Howard, 1994; Kinnear & Roodt, 1998; Kreitner & Kinicki, 1998; Sashkin & Prien, 1996) verwys na die die Burke-Litwin model (1992) as 'n ingewikkelde en omvattende veranderingsmodel. Aangesien hierdie model gebruik word by die empiriese gedeelte van hierdie navorsing, word dit hier breedvoerig bespreek.

Die model is gefundeer op die "oop" sisteembenadering. Dit impliseer dus die inset-

transformasieproses-uitset-terugvoerbeginsel. Burke en Litwin (1992) bevestig dat dit 'n praktiese model is en dus sy oorsprong in die praktyk het.



**Figuur 3.3: Burke en Litwin (1992) se model vir organisasieprestasie en verandering (Burke, 1992, p.128)**

Volgens Burke en Litwin (1992) fokus hierdie model op organisatoriese funksionering en verandering. Die skrywers gaan verder deur nie net die model te beskryf nie, maar hulle stel 'n kousale verband voor wat hipotetiseer oor hoe prestasie affekteer word. Dit gee 'n voorstelling van hoe effektiewe verandering moet plaasvind. Die model konsentreer op die proses sowel as die inhoud.

Figuur 3.3 (p. 62) is 'n voorstelling van die model, en is aangepas om kousaliteit aan te dui. Pyle wat in beide rigtings beweeg, impliseer die "oop" sisteembeginsel. 'n Verandering in die een sal veranderinge in die volgende tot gevolg hê.

Die model se voorstelling van transformasie dui op response in reaksie op die eksterne omgewing. Dit impliseer verder dat die organisasie se missie, strategie, leierskap en kultuur direk geaffekteer word. In reaksie hierop word die organisasie se transaksionele veranderlikes geaffekteer. Laasgenoemde kan verduidelik word in terme van struktuur, sisteme, bestuurspraktyke, klimaat, taakvereistes en individuele vaardighede/vermoëns, motivering, en individuele behoeftes/waardes.

Volgens Burke en Litwin (1992) affekteer die transformasie- en transaksionele veranderlikes gesamentlik individuele motivering, met gevolglike negatiewe implikasies vir organisasieprestasie. Die vermelde veranderlikes word breedvoerig in hoofstuk 3 onderskei en bespreek.

Soos reeds vroeër in hierdie hoofstuk vermeld, bestaan daar verskeie geskikte modelle vir diagnostiese doeleindes, maar die Burke-Litwin model (1992) onderskei hom vir doeleindes van hierdie navorsing, omdat dit op verskeie teorieë, dit omvattend en multi-dimensioneel is, en in teenstelling met ander modelle, belangrike veranderlikes, naamlik die transformasie- en transaksionele veranderlikes definieer.

Dié veranderlikes speel 'n deurslaggewende rol by organisasietransformasie (Burke, et al., 1996).

Gleick (1987) het baie aandag geskenk aan die chaos wat verandering in organisasies teweegbring. Weens die onvoorspelbaarheid wat eksterne veranderlikes tot gevolg het, ontwikkel daar ook 'n weerstand in menslike sisteme. Laasgenoemde is problematies tydens die bestuur van verandering. Burke en Litwin (1992) sê egter weer dat hierdie response op verandering konstante patrone volg, en indien kousaliteit verklaar kan word, die proses makliker bestuur kan word.

Om die kousaliteit van organisatoriese prestasie en verandering te verklaar, moet daar eers deeglik bepaal word hoe organisasies funksioneer (Burke & Litwin, 1992). Hierna kan beplande verandering teweeggebring word.

Die Burke-Litwin model (1992) maak ook voorsiening vir die diagnose van kousaliteit (Burke et al., 1996).

Volgens Plug et al. (1986) impliseer die kousaliteitsbeginsel dat alles wat bestaan 'n oorsaak het. In die sielkunde word hierdie beginsel as volg gedefinieer (Plug et al., 1986, p.163).

“'n Asimetriese of onomkeerbare verhouding tussen twee sake (gebeurtenisse, verskynsels of objekte) sodat A die oorsaak van B is en B die gevolg van A. Hierdie verhouding bestaan strenggesproke slegs wanneer die teenwoordigheid van A altyd van B voorafgaan, en die teenwoordigheid van B altyd deur A voorafgegaan word.”

Uit die bovermelde definisie blyk dit dat spesifieke handelinge organisatoriese traagheid tot gevolg kan hê (kousaliteit). Volgens Wickham (1999) verklaar kousaliteit ook korrelasie.

### **3.10 DIE SISTEEMBENADERING BY ORGANISASITRANSFORMASIE**

Verskeie modelle wat hierbo bespreek is, is gefundeer op die sisteembenadering. Dit is omdat die ontwerpers daarvan die belangrike beginsels en aannames rakende

sisteme inkorporeer in die ontwerp van hul modelle.

So kan 'n organisasie as oop sisteem, gesien word as 'n entiteit met 'n spesifieke doel in die omgewing waarin hy hom bevind, en moet dit ook gevolglik sekere doelwitte nastreef. Indien die samelewing nie 'n behoefte het aan die organisasie se uitsette nie, sal dit ophou bestaan (French & Bell, 1999).

Verder meld French en Bell (1999) dat die wet van entropie bepaal dat alle sisteme "uitsterf" en disintegreer, tensy die entropiese proses omgedraai word deur die invoer van meer energie as wat veronderstel is om gebruik te word. Organisasies bereik negatiewe entropie wanneer hulle oor die vermoë beskik om hul uitsette te ruil vir voldoende insette. Derhalwe word die sisteem van ondergang gered.

In die konteks van ontwikkeling, en met sy veldteorie en die sisteembeskouing as agtergrond, maak Lewin (1958) twee belangrike opmerkings rakende organisasieverandering in groepverband. In die eerste plek onderskei hy tussen veranderinge wat afgedwing ("imposed") word, en dit wat vanuit die individu self kom ("induced"). Hierdie twee konsepte kan onderskeidelik as voortstuwende en stremmende kragte in die ervaringsveld van die individu gesien word met werklike sielkundige gevolge. Indien 'n veranderingsdoelwit vir die individu gestel word, sal dit stremmende uitkomstê hê. Kom die doelwit vanuit die individu, het dit voortstuwende (positiewe) uitkomstê. Dieselfde effek sal dus in die groep na vore kom.

Die tweede aspek het te doen met standarde. Volgens Lewin (1958) sal weerstand vanuit individue na vore kom sodra groepstandarde verander word. Daar kan dus verwag word dat interaksie en resiprositeit versteur sal word tussen die individu en die organisasie.

Met inagneming van Lewin (1958) se teorie wat die organisasie as 'n sosiale sisteem postuleer, met inbegrip van beginsels soos subsysteme, groepe, insette, uitsette en interaksie, sal daar in terme van enige veranderingsproses in 'n organisasie indringend

gelet moet word op aspekte soos:

- Die belangrikheid van kongruensie tussen menslike behoeftes en die van die organisasie
- Die norme waaraan gekonformeer word en die graad van konformiteit
- Hoe mag in die organisasie bedryf word, en,
- Die deelname aan besluitnemingsprosesse

Die dinamika van organisasietraagheid in die vorm van weerstand teen verandering is reeds in hoofstuk 2 bespreek. Daarom kan die aannames soos hierbo genoem, nie geïgnoreer word tydens enige ontwikkelings/veranderingsproses nie.

### **3.11 STAPPE VIR DIE IMPLEMENTERING VAN ORGANISASIETRANSFORMASIE**

Uit die voormelde paragrawe blyk dit of organisasietransformasie in sekere fases moet plaasvind en dat die proses stapgewys gemonitor word. Lewin (1951) en Lippit et al. (1958) se navorsing is spesifiek hierop gefokus.

In terme van die Burke-Litwin model (1992) is daar nie duidelik gestruktureerde stappe uitgespel nie, maar verwys die skrywers pertinent na 'n gevallestudie waar die Britse Lugredery ("British Airways") getransformeer is tot groter effektiwiteit en met 'n globaliseringsinslag (Burke, 1992).

'n Bestudering van die vermelde gevallestudie dui op die volgende stappe:

- In die eerste plek moet daar 'n behoefte wees vir verandering
- Die missie en strategie vir transformasie moet duidelik bepaal en afgebaken word. Burokrasie en militarisme word verander na diens en markgeoriënteerde strategieë
- Onnodige en onproduktiewe personeel word verminder
- Die besinning oor 'n leierskapstrategie vind ook plaas



- Verander kultuur deur burokrasie met 'n dienskultuur te vervang
- Persone in leierskapsposisies moet onderrig word oor hoe om met mense om te gaan tydens transformasie. Prestasie-evaluering word geïmplementeer en prestasie word vergoed.
- Frontliniëpersoneel en menslike hulpbronbeamptes moet behoorlik opgelei word in terme van verbeterde dienslewering

Die voorafgaande bespreking bevestig Maurer (1996) se stelling dat weerstandsgedrag siklies van aard is. Deur veranderingsinisiatiewe stapsgewys te implimenteer, word kontrole oor die proses verseker.

### **3.12 HOOFSTUKOPSOMMING**

In hierdie hoofstuk is die tweede stap in die navorsingsproses voltooi.

In die voorafgaande hoofstuk is daar gepoog om organisasietransformasie in die konteks van organisasie-ontwikkeling na te vors.

Organisasietransformasie is 'n konsep wat mildelik in literatuur gebruik word om die een of ander vorm van organisasieverandering te konseptualiseer, hetsy in korporatiewe organisasies of regeringsorganisasies. Dit is duidelik dat korporatiewe organisasies outomaties poog om aan te pas by omstandighede ter wille van oorlewing. In regeringsorganisasies word die status quo relatief gehandhaaf, en indien verandering wel plaasvind, geskied dit egter meer deur middel van wetgewing of dekrete, en ook vanuit 'n politieke oogpunt. Effektiewe dienslewering is nie altyd 'n oogmerk nie. Nie alle organisasies is egter ingestel op evolusionêre veranderingsinisiatiewe nie.

In die voorafgaande is daar 'n definisie vir organisasietransformasie in oënskou geneem. Verder is gepoog om organisasietransformasie as proses te konseptualiseer. Dit sluit prosesse wat vòòr en nà implementering plaasvind, in. Die evolusionêre ontwikkeling van dergelike modelle is ook ingesluit by die bespreking. Kritiek teen

bestaande modelle is beklemtoon en die beginsels vir modelvorming is gevolglik uiteengesit. Die vooruitsig vir die vorming van 'n transformasiemodel is ook gestel.

Die literatuurstudie onderskei "transformasie" as 'n radikale omvormingskonsep in teenstelling met "verandering", wat meer te make het met periodieke aanpassing in organisasies se daaglikse gang van sake.

## HOOFSTUK 4

### TRANSFORMASIE- EN TRANSAKSIONELE VERANDERLIKES

#### 4.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk vorm die konseptualisering van transformasie- en transaksionele veranderlikes die derde stap in die literatuuroorsig. Die fokus is op die dinamiek van hierdie veranderlikes tydens organisasietransformasie.

In dié hoofstuk word ook aandag gegee aan wederkerigheid as 'n vereiste vir sielkundige kontrak.

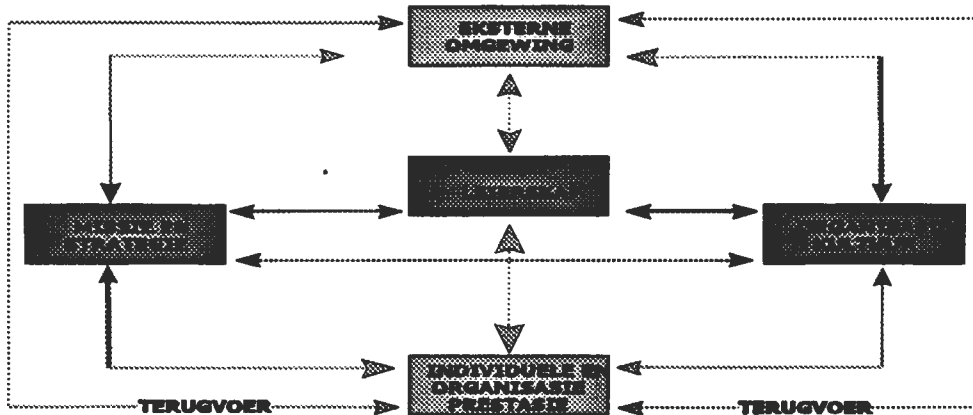
#### 4.2 DIE DINAMIEK VAN ORGANISASIETRANSFORMASIE

Die sukses van transisie ten opsigte van een vorm na 'n ander hang af van verskeie veranderlikes (Burke, 1992). Die Burke-Litwin model (1992) is 'n teoretiese model wat hierdie veranderlikes waarskynlik die volledigste beskryf in terme van die dinamiek van organisasietransformasie. Die model onderskei tussen transformasie- en transaksionele veranderlikes. 'n Belangrike aspek van hierdie veranderlikes is dat dit voortdurend in interaksie is met mekaar (Burke, 1992; Burke, 1994; Burke et al., 1996; Howard, 1994; Kinnear & Roodt, 1998; Kreitner & Kinicki, 1998).

Volgens Burke (1992) is die dinamiek van organisasietransformasie gesetel in die transformasie- en transaksionele veranderlikes van so 'n organisasie. Eersgenoemde word in figuur 4.1 (p.70) aangedui, terwyl figuur 4.2 (p.83) 'n voorstelling is van laasgenoemde. Hierdie konsepte is konglomerate wat gevorm is uit voorstellings deur Bass (1985), Burke (1986), Burns (1978), McClelland (1975), en Tichy en Devanna (1986). Hierdie konsepte is derhalwe saamgevat in die Burke-Litwin (1992) model vir organisasietransformasie (Burke, 1992).

Transformasieveranderlikes verwys na areas waarin verandering gewoonlik veroorsaak word as gevolg van interaksie met die omgewingskragte (ekstern sowel as intern) en

wat totaal nuwe gedrag afdwing by lede van 'n organisasie (Burke, 1992).



**Figuur 4.1: Transformasieveranderlikes**

(Burke, 1992, p.130)

Transaksionele veranderlikes is gevorm met die veronderstelling dat verandering, aanpassing of voortsneling in 'n organisasie plaasvind vanweë relatief korttermyn wederkerigheid tussen mense en groepe. In praktyk kom dit neer op "Jy doen dit vir my en ek doen dat vir jou" (Burke, 1992, p.129).

Navorsers (Burke, 1992; Burke, 1994) verwys ook na hierdie veranderlikes as "faktore" ("factors"). Plug et al. (1986) wys daarop dat "faktore" (p.82) dieselfde betekenis het as "konstante" of "onafhanklike veranderlikes" (p.158). Die voormelde verduideliking impliseer dus dat die transformasie- en transaksionele faktore in hierdie hoofstuk, terselfdertyd die onafhanklike veranderlikes van hierdie navorsing is. Indien die betekenis van parameters in aanmerking geneem word, kan Burke en Litwin (1992) se model diagnosties as 'n parameter gebruik word waarteen organisasieverandering gemeet kan word (Hair et al., 1995).

Die onderskeie veranderlikes word gevolglik hieronder gekategoriseer en gekonseptualiseer.

### 4.3 TRANSFORMASIEVERANDERLIKES

In die inleidende paragrafe van hierdie hoofstuk is reeds melding gemaak dat transformasieveranderlikes 'n rol speel by gedragsveranderinge tydens organisasietransformasie. Figuur 4.1 (p.70) is 'n skematiese voorstelling van hierdie veranderlikes se interaksie in sisteemverband binne 'n tipiese organisasie. Die teoretiese konseptualisering vind hieronder plaas.

#### 4.3.1 Missie en strategie

Enige organisasie se voortbestaan is afhanklik van kreatiewe werknemers met visie (Nirenberg, 1997). Die visie is die aanvanklike denke, idee of beeld van die toekomstige bemarkingsroete wat 'n organisasie gaan volg en die rol wat die organisasie behoort te speel. Die visie gee 'n riglyn vir organisatoriese gedrag. Die missie is die doel van die organisasie. Waardes is die kwaliteite wat vorm gee aan gelowe en gedrag. Waardes gee 'n raamwerk ten opsigte van individuele gedrag. Volgens Nirenberg (1997) is visie, missie en waardes noodsaaklik vir harmonie tussen werknemers van die organisasie.

Navorsers (Burke, 1992; Nirenberg, 1997; Posner & Kouzes, 1997) beskou organisatoriese visie as die hartklop vir sukses en oorlewing. Flanagan en Thompson (1993) sê visie gee betekenis aan die missie en strategiese aktiwiteite. Visie moet deurgevoer word in die missie en strategiese beplanning. So 'n visie sluit die sosiale waardes van omliggende samelewings in.

Volgens Blem (1995) word 'n organisasie se missieverklaring gevorm uit deeglike marknavorsing. Die vraag moet gevra word: "In watter tipe besigheid bevind die organisasie hom"? Die missieverklaring spel ook die teikenmark uit, die tipe diens wat gelewer word en die onderskeie metodes wat aangewend gaan word om bo-gemiddelde kliëntediens te lewer.

'n Diensstrategie wat dienskwaliteit waarborg en ook aandui waarom kwaliteit belangrik is vir die kliënt, plaas 'n organisasie in kompetisie met ander organisasies (Blem, 1995).

Om bogenoemde te verantwoord, verg goeie kommunikasie tussen leiers en werknemers binne 'n organisasie. Aandag behoort ook gegee te word aan bestuursvernuf en frontliniepersoneel se ervaringe en idees wat ontstaan vanweë wisselwerking met kliënte. Hierdie idees kan 'n briljante organisasie strategie vir produksie en bemarking ontwikkel (Nirenberg, 1997).

Vanweë groter druk om oorlewing, bevestig resente navorsing (Hammer, 1997; Ingraham et al., 1997) dat korporatiewe sowel as staatsorganisasies deesdae meer fokus op kliëntediens. Volwaardige missie en strategieverklarings is dus onontbeerlik.

Burke (1992) kan dit nie genoeg beklemtoon nie dat die missie en strategie wat tydens transisie gevolg moet word, duidelik aan werknemers gekommunikeer moet word.

#### **4.3.2 Eksterne omgewing**

In hoofstuk 3 is reeds verduidelik hoe interne en eksterne invloede 'n organisasie kan forseer om te verander.

Hierdie veranderinge vereis voortdurende aanpassings. Andersins ontketen dit soms radikale verandering ten opsigte van die hele organisasie (Burke, 1992; Hammer, 1991; Ingraham et al., 1997).

Bogenoemde is dus 'n sterk aanduiding dat organisasies bedag moet wees op faktore wat geringe veranderinge verg. Sodoende word ongewilde radikale veranderinge verminder.

#### **4.3.3 Transformasieleierskap**

Leierskap word deur Burke (1992, p.130) soos volg gedefinieer:

“Executive behaviour that provides direction and encourages others to take needed action.”

Robbins (1999, p.354) definieer leierskap as:

“The ability to influence a group toward the achievement of goals”

Navorsers verskil nie oor leierskap as konsep nie, maar het elkeen sy persepsie en verwagtinge daarvan.

Daar het in sommige gevalle 'n persepsie ontwikkel van transformasieleierskap as die enigste en gepaste leierskapstyl gedurende organisasietransformasie (Dunphy & Stace, 1988; Ingraham et al., 1997; Lewis, 1997; Nirenberg, 1997; Robbins, 1999). Die konsep is eerste voorgestel deur Burns (1978) in sy boek “Leadership.” Transformasieleierskap gaan gepaard met 'n proses waartydens die houdings van werknemers verander word, sodat die doelwitte van die organisasie met die visie van die leier geïntegreer word (Carlson & Perrewe, 1995).

Hierdie konsep van transformasieleierskap is deur Bass (1985) verder ontwikkel, en is nog steeds besig om te ontwikkel (Bass & Avolio, 1994; Carlson & Perrewe, 1995). Verskeie outeurs stel hul eie definisies oor die konsep.

Transformasieleierskap word deur Koehler en Pankowski (1997, p.16) gedefinieer deur middel van die volgende :

“... as a process of inspiring change and empowering followers to achieve greater heights, to improve themselves and to improve organization processes. It is an enabling process causing followers to accept responsibility for themselves, and the processes to which they are assigned.”

Nirenberg (1997, p.436) definieer transformasieleierskap op sy beurt as:

“Transformational leadership is a process of stimulating a group to aspire to a new state of being. It is characterized by the creation of a vision and the ability to help an organization identify with, and work toward that vision in such a way that individuals are highly engaged in the process and motivated to making the vision a reality.”

Volgens Ingraham et al. (1997) is transformasieleierskap die enigste suksesvolle leierskapstyl om radikale veranderingsbestuur soos transformasie te laat vlot.

Vir Lewis (1997) is transformasieleierskap 'n kontemporêre konsep om organisasies te lei in 'n drastiese veranderingsproses. Volgens Lewis (1997) beskik transformasieleierskap oor kenmerke wat hom van ander bestuurstyle onderskei, soos byvoorbeeld:

- Transformasieleiers ontgin gewoonlik individue se sterk kenmerke en bou daarop voort.
- Transformasieleiers skep 'n bewustheid by kollegas, ondergeskiktes, volgelinge, en selfs kliënte, ten opsigte van die metodes waarvolgens organisasiedoelwitte bereik kan word.
- Transformasieleiers se besluite is langtermyn gerig.
- Transformasieleiers is mensgerig in sy besluitneming. Daar word gefokus op waardes, moreel en etiek. Menslike potensiaal word proaktief ontwikkel.
- Transformasieleiers se doelwit is om mense en organisasies te transformeer, denke en visie te verander, en om progressiewe insig en houdings te vestig. Motivering vorm die sentrale tema.

Ivancevich en Matteson se voorstelling van transformasieleierskap word in tabel 4.1 uiteengesit.



**TABEL 4.1**  
**TRANSFORMASIELEIERSKAP**

Charismaties - het vermoë om waardes, respek en trots te artikuleer in visie
Fokus op individu en intrinsieke beloning
Konsentreer op intellektuele stimulasie en kreatiwiteit
Leierskapsvisie motiveer ondergeskiktes tot intrinsieke beloning en doelwitbereiking
Bou op individuele sterk punte
Andere se belange geniet voorkeur

**(Ivancevich & Matteson, 1999, pp.451-452)**

Transformasieleierskap staan in kontras met transaksionele leierskap wat ook in hierdie hoofstuk bespreek word.

#### **4.3.4 Organisasiekultuur**

In sosiale verband word kultuur deur E.B. Tylor beskryf as:

“... that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of a society” (Jonas & De Beer, 1988).

Rousseau (1998, p.329) omskryf kultuur :

“ as 'n stel aangeleerde gelowe , waardes, houdings, gewoontes, en vorme van gedrag wat gedeel word deur 'n samelewing, en oorgedra word van een generasie na die volgende deur middel van taal en simbole”.

Volgens die bogenoemde navorser is hierdie lineêre eienskap van kultuur 'n stremmende faktor op kulturele sinergie, deurdat dit kontrasterende lewenstyle van

Eurosentrisme (individualisme) en Afrosentrisme (groeporiëntasie) tot gevolg het. Die aanname kan dus gemaak word dat kulturele integrasie sy eie problematiek sal ondervind.

Jonas en De Beer (1988) bevestig verder dat elke kultuurgroep eiesoortige metodes en ekonomiese prosesse handhaaf ten opsigte van produksie, dissipline en die gebruik van stoflike dinge. Hierdie kulturele verskille is onderskeibaar van samelewing tot samelewing. Met ander woorde, daar sal noodwendig botsende belange wees tussen subkulture in 'n samelewing. Dit is dus moeilik, indien wel moontlik, om 'n mens se kultuur in 'n leeftyd te verander.

Die voorafgaande het spesifiek betrekking op sosiale kultuur, maar navorsers (Gerber, et al., 1999; Ivancevich & Matteson, 1999; Robbins, 1999) wys daarop dat organisasies 'n sub-sosiale sisteem binne 'n nasionale sisteem is. Omliggende sosiale eienskappe soos diversiteit ten opsigte van religie, geslag, etniese verskeidenheid word in organisasies weerspieël, maar organisasiekultuur het 'n ander betekenis in die werksituasie. Dit impliseer waardes en norme in werkverband en word werknemers net gedurende werkure daardeur geraak. Die ideaal is dus dat sosiale kultuurverskille gerespekteer sal word, maar dat slegs die organisasiekultuur interaksie in die werksituasie sal reguleer.

Robbins (1999, p.572) definieer organisasiekultuur as:

“... a common perception held by the organization's members; a system of shared meaning”.

Gerber et al. (1999, p.43) se definisie kom feitlik ooreen met die voorafgaande, naamlik:

“... the manner in which things are done in the organisation”.

Schein (1992) meld dat organisasiekultuur iets is wat 'n groep geleer het oor 'n relatiewe lang tydperk, sodat so 'n groep kan aanpas en oorleef in sy omgewing ten

opsigte van sy probleme met interne integrasie. Hierdie leerproses sluit aspekte in soos gedrag, kognisie en emosionele prosesse.

Schein (1992) is ook van mening dat kognisie die diepste vlak van organisasiekultuur is en dat persepsies, taal en die denkprosesse wat 'n groep deel, die oorheersende kousale derteminant is van gevoelens, houdings, aangeleerde waardes, en ower gedrag.

Schein (1992) se stelling impliseer dat die graad van interne konstantheid van 'n organisasie se kultuur, 'n funksie is van die groep se stabiliteit, die tydperk wat die groep bestaan, sowel as die positiewe versterking, of vermydingskondisionering, wat deur daardie groep gehandhaaf is. Bydraend tot kondisionering is die invloed van leiers of stigters van 'n groep.

Bate (1984, p.44) wys daarop dat 'n kulturele integrasie sowel as organisasietransformasie nie moontlik is nie, tensy:

- die bewustheid bestaan vir 'n probleem of integrasie
- daar voldoende inligting bestaan sodat partye definisies kan skep en keuses kan maak oor hoe om onduidelikhede op te los
- daar 'n kollektiewe behoefte bestaan om probleme gesamentlik op te los

Ten opsigte van organisasietransformasie kan die aanname dus gemaak word dat kulturele verskeidenheid in 'n organisasie 'n vertragende uitwerking kan hê op die normale prosesse en doelwitbereiking van so 'n organisasie (Ivancevich & Matteson, 1999).

Outeurs (Bate, 1984; Nirenberg, 1997; Senge, 1994) is oortuig daarvan dat die transformasie van organisasiekultuur wel kan plaasvind te midde van diversiteit. Dit kan plaasvind deur middel van 'n leierskapvisie wat gekonsolideer word met 'n voortgesette sosialiseringproses binne die organisasie.

Volgens Ramamoorthy en Carrol (1998) is die grootste ideaal vir kohesie en spanwerk binne die organisasie saamgevat in 'n kollektivistiese oriëntering van alle werknemers. Indien dit nie verkry kan word nie, word individualistiese kultuurdominansie in organisasies ondervind. Individualisme kan, waar spanwerk vereis word, 'n stremmende invloed op organisasietransformasie hê. In hierdie verband wys Casson (1993) egter daarop dat sommige organisasies se kompeterende inslag op die ekonomie weer sterk steun op individuele prestasie. In hierdie geval sal dit tot die organisasie se voordeel wees om kultuur te fokus ten einde individualisme te bevorder. Sou dit andersom wees, mag stremmig ervaar word. So ook met 'n organisasie wat kollektiwisme vereis, maar die teenoorgestelde ervaar word.

Carrol en Harrison (1998) wys daarop dat kultuur 'n stremmende effek kan hê op organisasie-ontwikkeling en verandering omdat dit nie sigbaar is nie. 'n Goeie werker word byvoorbeeld in diens geneem, maar bly nie lank by die organisasie nie omdat kulturele aanpassing te veel energie verg. Indien kultuur sigbaar was, kon oriëntering gerig word op daardie gedeeltes wat onsekerheid by die nuwe werknemer veroorsaak. In hierdie geval mag organisasies 'n hoë personeelomset ervaar sonder om vas te stel wat die oorsaak daarvan is.

'n Verdere probleem wat Carrol en Harrison (1998) uitwys, is dat die topbestuur van die organisasie moontlik nie verteenwoordigend is van die subkulture op grondvlak nie, gevolglik geniet die organisasiekultuur nie volle ondersteuning nie en kan die organisasie nie in harmonie funksioneer nie. Tata en Prasad (1998) se navorsing in verband met "Total Quality Management" (Algehele Kwaliteitsbestuur) bevestig die voorafgaande en dui aan dat kulturele diversiteit 'n stremmende faktor tydens organisasietransformasie is.

Navorsers (Carrol & Harrison, 1998; Hofrichter, 1999) meen ook dat organisasies se meetinstrumente vir prestasiebeoordeling nie aangepas is vir multikulturele samestellings nie. Konflik is soms onvermydelik onder hierdie omstandighede.

Indien daar aanvaar word dat 'n organisasie se kultuur saamgestel is uit die gedeelde

waardes en gelowe van sy lede (Tata & Prasad, 1998), waarsku Appelbaum, Henson en Kerry (1999) dat konflik ervaar mag word indien 'n organisasie se struktuur afgeplat of herontwerp word sonder inagneming van die tradisionele gelowe van sy lede.

Opsommenderwys kan gesê word dat organisasiekultuur 'n invloed kan hê op 'n organisasie se prestasie (Robbins, 1999). 'n Sterk kultuur verhoog gedragskonstantheid. 'n Sterk kultuur kan formalisasie vervang en verhoog voorspelbaarheid. Hoewel organisasiekultuur nie 'n gelyke impak het op individue se prestasie en werksbevrediging nie, blyk dit dat werksatisfaksie op sy hoogste sal wees indien daar kongruensie is tussen die individu se behoeftes en die organisasie se kultuur. Met 'n hoër individuele werksatisfaksie behoort afwesigheid ook laer te wees. Robbins (1999) voeg ook by dat sosialisering wat 'n organisatoriese leerproses is, prestasie kan verhoog indien die individu daardeur meer en meer leer wat hy/sy behoort te doen of nie te doen nie.

#### **4.3.5 Individuele- organisasie prestasie**

Volgens Burke (1992) is die einddoel van organisasietransformasie gesetel in verhoogde vlakke van individuele produktiwiteit, kliënte- en personeeltevredenheid, wins, organisasie-effektiwiteit en dienslewering. Hoewel die voorafgaande 'n ideaal is, is dit makliker gesê as gedaan. Deur hierdie elemente saam te snoer, kan dit lei tot individuele en organisasieprestasie. Figuur 4.1 (p.70) dui ook aan hoe transformasieveranderlikes in sisteemverband 'n invloed op organisasie- en individuele veranderlikes kan hê.

Om die bogenoemde ideaal te verwesenlik, wys Van Niekerk (1989) daarop dat individuele en gevolglik die totale arbeidsmag in 'n organisasie, 'n baie belangrike rol speel in die verwesenliking van hierdie ideaal deur middel van verhoogde produktiwiteitsvlakke.

Van Niekerk (1989) illustreer sy produktiwiteitsformule deur middel van die volgende:

“Indien ‘n werker byvoorbeeld 30 artikels per uur vervaardig en deur verbeterde werkmodes nou 40 artikels per uur lewer, het die werker se produktiwiteit met 33⅓% toegeneem.”

Dit blyk egter dat verskeie faktore hierdie ideaal verydel. ‘n Verdere ideaal sal natuurlik wees dat die sisteemfunksionering, soos voorgestel deur die Burke-Litwin model (1992) optimaliteit geniet tussen individue en die organisasie. Aangesien die vermelde model optimaliteit beskryf binne hierdie hoofstuk, word daar in hierdie teksgedeelte hoofsaaklik op ander elemente gekonsentreer wat ‘n rol mag speel by individuele of organisasieprestasie.

Soos wat verandering in die omgewing ‘n invloed kan hê op die organisasie, kan die sisteme binne die organisasie ook ‘n invloed hê op individuele en gevolglik organisatoriese prestasie. Die kousaliteitsbeginsel is dus ook hier ter sprake. Riggs en Knight (1994) bevestig dat persepsies ten opsigte van die transformasieproses ‘n negatiewe invloed het op individuele en kollektiewe vlakke van uitkomsverwagtinge, tevredenheid en verbondenheid. Volgens laasgenoemde is tevredenheid en organisasieverbondenheid faktore wat individuele houdings beïnvloed. Nodeloos om te sê, negatiewe houdings beïnvloed organisasie- en individuele prestasie negatief.

Greve (1999) se interpretasie van organisasietransformasie is dat die proses sterk fokus op die organisasie se kern. Laasgenoemde omsluit die organisasie se doelwitte, vorms van outoriteit, tegnologie en bemarkingstrategie. Wat verder gebeur, is dat die traagheidseffek in organisasietransformasie ook konsentreer rondom hierdie kernfunksies. Probleme rondom hierdie funksies binne die organisasie werk weer koördineringsprobleme in die hand. Sodoende word individuele en organisasie-optimaliteit versteur.

Ten opsigte van die vraag of die individu se verbondenheid tot die organisasie ‘n rol kan speel tydens organisasietransformasie meld Balfour en Barton (1996) dat verbondenheid afhanklik is van aspekte binne die organisasie, soos werkervaringe, die impak van organisatoriese reëlins en die karakteristieke van die betrokke beroep.

Volgens Balfour en Barton (1996) het individuele eienskappe niks te make met individuele prestasie nie.

Becker, Billings, Eveleth en Gilbert (1996) bevestig die konvensionele standpunt dat werknemerverbondenheid en werkprestasie nie verwant is aan mekaar nie, maar die skrywers wys daarop dat vorige navorsing nog nooit onderskei het tussen individuele "foci" (individuele voorkeure of fokusse) en die motiewe van verbondenheid nie.

Becker et al. (1996) verduidelik dat fokusse van verbondenheid iets is binne die organisasie waartoe individue of groepe 'n gehegtheid en lojaliteit toon. Hul standpunt hiervoor is dat individue 'n gehegtheid toon vir sekere professies, toesighouers, bestuurslede, kliënte, werkgroepe en individuele- sowel as organisasiedoelwitte. Verbondenheid is dus nie direk op die organisasie gerig nie, maar op elemente daarvan in 'n multidimensionele vorm.

Verbondenheid het wel 'n positiewe verwantskap met begeerde uitkomste soos werksbevrediging (Bateman & Stasser, 1984), motivering (Mowday, Steers & Porter, 1979), werkbywoning (Steers & Rhodes, 1978) en negatief verwante uitkomste soos afwesigheid en personeelomset (Clegg & Cohen, 1983).

Caudron (1996) se voorstelling rakende die werknemer se verbondenheid tot die organisasie is saamgevat in 'n postulaat van paradokse. Die skrywer sê dat tydens organisasietransformasie, topbestuur spanwerk aangemoedig, maar dat kompensasie en die beloningstelsel nog gebaseer is op individuele prestasie. Verder word nuwe inisiatiewe aangemoedig, maar bestuur hang nog ou idees aan. 'n Behoefte aan spanwerk is in konflik met individuele aanspreeklikheidsmeganismes.

Caudron (1996) blameer ook dubbelsinnige kommunikasie vir individuele verwardheid en traagheid. Volgens die skrywer word 'n verdere fout begaan deurdat individuele bemagtiging aangemoedig word, maar in kontras hiermee word departementele bestuurders nog in plek gehou. Caudron (1996) se oplossing vir die probleem is geleë in die herontwerp of aanpassing van menslike hulpbron-sisteme. Daarby moet 'n

atmosfeer vir dialoog geskep word. Paradokse moet verstaan word ten einde konflik te beheer. Word laasgenoemde nie beheer nie, affekteer dit individuele en organisasieprestasie.

Greve (1999) ondersteun bogenoemde en voeg by dat swak koördinerings van die transformasieproses onsekerhede by individue versterk. Gevolglik word die organisasiese prestasie geaffekteer deur lae produktiwiteit en intrapolitiese aktiwiteite.

Ozminkowski (1996) bevraagteken Nagel (1962) se postulaat dat individualisme negatief inwerk op ekonomiese ontwikkeling. Dit blyk dat die teendeel egter waar kan wees, veral as die individualistiese persoonlikheidsstrekke van Amerikaners vergelyk word met die kollektiwisme van die Chinese. Soortgelyke argumente word gevoer deur Comer (1995, p.647) ten opsigte van leëglêery of onproduktiewe "passasiers" ("social loafing en free riding"). Comer (1995) is weer van mening dat groepe beter gemobiliseer kan word tot prestasie. Sou daar iemand wees wat lyf wegsteek, kan die groep dit absorbeer. 'n Voorbehoud is egter dat groepe nie te groot moet wees nie.

Bogenoemde verklaar egter nie die verskil in dryfkrag wat die teorie vir interne/eksterne lokus van beheer voorhou nie. In terme van dié teorie is interns meer aangewese op eie inisiatiewe as op die van die groep (Heisler, 1974).

Earley (1994) maak ook melding van individuele opleidingsvlakke wat organisasietransformasie kan beïnvloed. Ten spyte daarvan dat individualisme en kollektiwisme twee negatiewe pole in die organisasie kan vorm, is dit nog steeds bevorderlik vir die organisasie, ten spyte daarvan dat elke trek sy eie opleidingsvoorkeure het. In sommige gevalle waar individualisme voorkom, kan individueel gefokusde opleiding toegepas word. Groeppoleiding fokus weer op kollektivistiese personeelsamestelling.

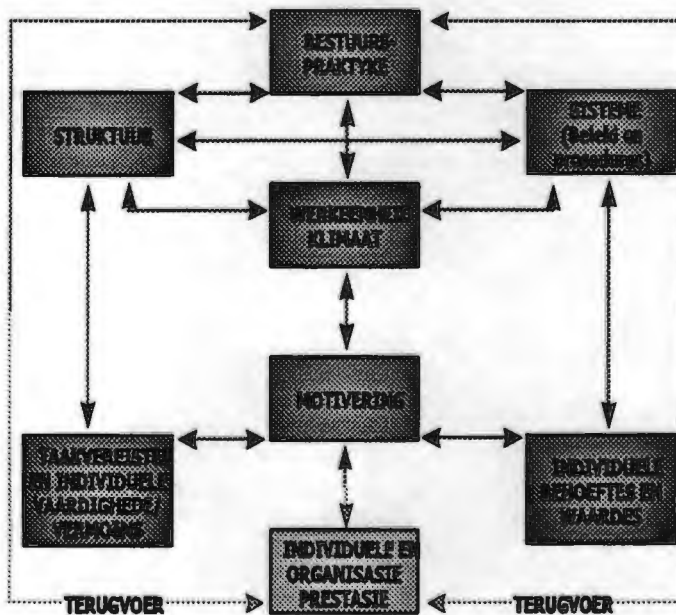
Hardijzer (2000) bevestig dat opleiding 'n noodsaaklikheid is omdat organisasies in Suid-Afrika, sowel as oorsee, groter eise aan individue ten opsigte van vaardigheid- en loopbaanontwikkeling stel. Beide sal waarskynlik meer en meer vereis word weens



die globaliseringseffek wat voortdurende loopbaanaanpassings verg ("protean career").

#### 4.4 TRANSAKSIONELE VERANDERLIKES

Hierdie veranderlikes, naamlik struktuur, bestuurspraktyke en sisteme, is met hoër



**Figuur 4.2: Transaksionele veranderlikes**  
(Burke, 1992, p.131)

intensiteit operasioneel tydens organisatoriese verandering, in vergelyking met ander veranderlikes. Ander veranderlikes hierby ingesluit, is:

werkeenheid klimaat, motivering, taakvereistes en individuele vaardighede/vermoëns. Dit sluit ook individuele behoeftes en waardes in. Soos wat dit deur middel van 4.1 (p.70) aangedui is dat transformasieveranderlikes 'n invloed het op organisasie- en individuele veranderlikes, kan dieselfde gesê word in die geval van transaksionele veranderlikes soos voorgestel in figuur 4.2.

Al hierdie faktore het gelyktydig of afsonderlik 'n invloed op die individu en die organisasie se prestasie. Dit word "transaksionele veranderlikes" genoem, omdat verandering by hierdie veranderlikes plaasvind deur middel van relatief korttermynwederkerigheid (Burke, 1992; Burke, 1994).

Burke en Litwin (1992) wys byvoorbeeld daarop dat die belangrikste veranderlike om te oorweeg tydens transformasie, werkeenheidklimaat is omdat dit so 'n groot invloed het op individuele- en organisasieprestasie. Terselfdertyd het struktuur ook 'n direkte invloed op taakvereistes. Hierby kan die taak-persoon-passing en sisteme (spesifiek beloning) 'n direkte invloed hê op die individu se behoeftes. Daar moet dus noukeurig op hierdie interaksie gelet word tydens enige vorm van verandering binne die organisasie.

Daar is reeds hierbo genoem dat die transaksionele veranderlikes uiters aktief en prominent kan wees tydens enige vorm van organisasieverandering. Wat verder hier van belang is, is dat hierdie veranderlikes in interaksie is in die vorm van 'n relatief korttermynwederkerigheid. Aangesien wederkerigheid 'n belangrike rol speel, word dit noukeurig hieronder bespreek.

#### **4.4.1 Wederkerigheid**

Burke (1992), sowel as Kinnear en Roodt (1998) bevestig dat die individu en die organisasie in konstante interaksie met mekaar staan. Die vereiste vir interaksie tussen organisasie en individu is wederkerigheid.

Volgens De Jongh (1989) is wederkerigheid 'n beginsel wat vanaf die vroegste tye tussen verskillende kultuurgroepe bestaan. Dit blyk ook dat hierdie beginsel oorgewaaai het na organisasies.

Kritzinger en Labuschagne (1980, p.843) verwys na wederkerigheid as:

"Eenderse behandeling oor en weer, wederkerigheid."

Levinson (1965) sê dat die individu deel word van die organisasie en laasgenoemde ondersteun weer die individu in die vorm van salaris, diensvoordele of ander vergoeding in ruil vir dienste gelewer. Ewewig is 'n verwagting in so 'n situasie.

Verskeie skrywers (Chatterjee & Singh, 1999; Fletcher, 1998; Hoffman et al., 1998; Maguire, 1999) verwys na wederkerigheid as 'n vorm van wedersydse handel tussen partye. Hoffman et al. (1998) neem dit verder en beskryf dit as 'n wedersydse verhouding tussen werknemer en werkgever. Dit impliseer dus 'n wedersydse handelsverhouding tussen die organisasie en die individu.

Wederkerigheid beteken dus ook dat die individu sy arbeid en energie aan die organisasie lewer en dat laasgenoemde die een of ander vergoeding lewer in die vorm van salaris, loon of ander monitêre voordeel. Dit blyk ook dat hierdie verhouding, wat as wederkerigheid bekend staan, reeds deur antropoloë en argeoloë aangeteken is as 'n handelsverhouding in sy primitiefste vorm, en wel vanaf die vroegste tye (Isaac, 1978; Kaplin & Hill, 1985).

Hoffman et al. (1998) wys daarop dat wederkerigheid op sekere beginsels steun, naamlik dat:

- Wederkerigheid geskied met 'n element van selfbelang
- Wederkerigheid vind plaas deur middel 'n gedragsvoorspelling ten opsigte van die teenparty op grond van sosiale verstandhouding en sosiale kommunikasie. Aannames word gemaak ten opsigte van die verbale gedrag van die teenparty.
- Wederkerigheid blyk universeel te wees
- Wederkerigheid lei tot eiendomsreg en onderhandeling kan die proses voorafgaan
- Wederkerigheid impliseer relatief konstante uitruiling van gifte of dienste onder

### kontrole en observasie

- Wederkerigheid beskik oor 'n element waardeur "vennote" uitgeskakel word wat sirkulariteit onderbreek of waar ongewenste "passasiers" ("free-riding") deel is van die proses
- Wederkerigheid beskik oor 'n strafelement vir diegene wat die sirkulariteit onderbreek
- Wederkerigheid plaas 'n relatiewe tydskaal op wedersydse response

Uit die voorafgaande blyk dit dat wederkerigheid afhanklik is van ewewig. Die ewewig wat tot stand kom, staan bekend as "sielkundige kontrak" (Levinson 1965; Porter, Lawler & Hackman, 1975; Robbins, 1999).

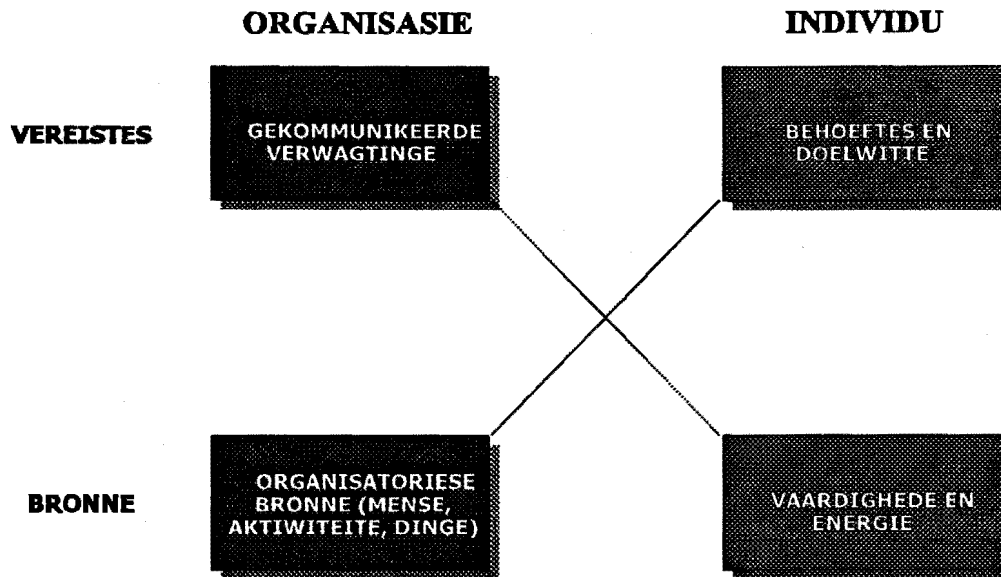
Porter et al. (1975, p.109) verwys na die sielkundige kontrak as:

"Dynamics of organization - individual interactions."

Hierdie sielkundige kontrak vind hoofsaaklik plaas in 'n ongeskrewe vorm nadat die individu die organisasie betree het (Porter et al., 1975). Figuur 4.3 (p.87) is 'n illustrasie van die dinamiek van organisatoriese en individuele interaksie en waarby sielkundige kontrak geïmpliseer word.

Sielkundige kontrak kan selfs tot stand kom nadat 'n geskrewe dienskontrak aangegaan is tussen die individu en die organisasie (Backer, 1999; Pearson, 1992).

Porter et al. (1975) bevestig dat die verwagting van behoeftes tussen die organisasie en die individu eiesoortig is, maar nie konflikterend nie.



**Figuur 4.3: Dinamiek van organisasie/individuele interaksie**  
(Porter et al., 1975, p.109)

Ten opsigte van behoeftes en konflik, waarsku gesaghebbendes (Gerber et al., 1999; Robbins, 1999) op 'n vervaging van hierdie ongeskrewe kontrak tussen individu en organisasie. Die rede hiervoor is dat individue se werkwaardes besig is om te vervaag en in konflik staan teenoor organisasies. Hierdie vervaging het 'n negatiewe effek in die sin dat lojaliteit vervang word met meriete as regulerende meganisme.

Vanuit die voorafgaande is dit duidelik dat wederkerigheid en sielkundige kontrak belangrike elemente vorm vir transaksie in 'n organisasie. Derhalwe word transaksionele veranderlikes in detail hieronder bespreek.

#### 4.4.2 Transaksionele leierskap

Bass en Avolio (1994) plaas transaksionele leierskap binne 'n raamwerk van totale

leierskap. Laasgenoemde wissel op 'n kontinuum van onaktiewe en oneffektiewe laissez-fair styl na 'n hoogs aktiewe, effektiewe, inspirerende, idealistiese en invloedryke leierskap. Transformasieleierskap en transaksionele leierskap word as wisselende uiterstes op dieselfde kontinuum beskou.

Bass en Avolio (1994) beklemtoon dat transaksionele leierskap plaasvind wanneer die leier die volgelinge beloon of dissiplineer, afhangende van die volgelinge se prestasie. Transaksionele leierskap is afhanklik van voortdurende gekontroleerde versterking (aanmoediging of motiveringsaksies), of positief gekontroleerde beloning, of die meer negatief-passiewe vorm van bestuur-deur-middel-van-aanvaarding.

Transaksionele leierskap impliseer dat volgelinge gemotiveer word om hoë vlakke van ontwikkeling te bereik en daarvolgens funksioneer en presteer. Die leier bereik hier 'n ooreenkoms oor wat gedoen moet word. Bevredigende werk wat gelewer word, word inderdaad beloon. Dit is hier waar wederkerigheid en sielkundige kontrak ter sprake kom tussen leier en volgelinge (Carlson & Perrewe, 1995).

Lewis (1997) klassifiseer transaksionele leierskap as 'n reaktiewe leierskapstyl. Lewis (1997) lys die volgende eienskappe van transaksionele leierskap:

- Transaksionele leiers is taakgerig en beloning word daarvolgens gedoen, mits werknemerprestasie dit toelaat
- Transaksionele leiers se selfbelang geld bo die belange van ondergeskiktes, maar werknemerbehoefte word nie heeltemal geïgnoreer nie
- Transaksionele leiers kapitaliseer op volgelinge se behoeftes om hul eie sowel as organisasiebelange te beskerm. Daar word gekonsentreer op mag, politiek en taktiek

Ivancevich en Matteson (1999) se voorstelling van transaksionele leierskap word in tabel 4.2 uiteengesit.

**TABEL 4.2**  
**TRANSAKSIONELE LEIERSKAP**

Beloon nie ondergeskiktes alvorens doelwitte nie bereik is nie
Uitsluitlik taakgedrewe
Leier is voorskriftelik oor wat gedoen moet word
Leier gebruik organisatoriese doelwitte as rigtinggewers
Beskou beginsels van deelnemende bestuur nie as belangrik
Organisasie en leier se belange vooropgestel

**(Ivancevich & Matteson, 1999, pp.451-452)**

Dit is duidelik dat die vermelde eienskappe 'n groot rol kan speel by organisasies wat in transisie verkeer.

In abstrakte vorm geskied transaksionele leierskap wanneer 'n persoon die inisiatief neem om kontak te maak met andere met die oogmerk om uitruiling te bewerkstellig ten opsigte van iets waardevols. Leiers nader volgelingen in der waarheid met die oog op onderhandeling. Daar word op probleemoplossing gefokus of positiewe resultate (Bass & Avolio, 1994).

Transaksionele leiers steun sterk op delegasie, in teenstelling met transformasieleierskap waar, die leier funksioneel betrokke is (Bass & Avolio, 1994; Lewis, 1997).

Transaksionele leierskap konsentreer op invloede en interaksie binne die organisasie, in teenstelling met transformasieleierskap wat reageer op invloede van buite die

organisasie. Styl speel dus 'n belangrike rol in die regulering van transaksie binne die organisasie (Burke, 1992).

#### 4.4.3 Organisasiestruktuur

Verskeie outoriteite (Brockner, 1992; Burke, 1992; Hammer, 1997; Ingraham et al., 1997; McLagen & Nel, 1995; Schreuder, 1998) is van mening dat organisasies se strukture neig om meer en meer af te plat. Die strewe is om afskaling in bestuursvlakke te bewerkstellig (veral middelvlakbestuuders), meer gedeelde waardes, minder beheer deur bestuur, multivaardigheid, minder omskrewe poste, en die fokus direk op kliëntediens.

Volgens navorsers (Davison, 1994; McLagen & Nel, 1995; Rigg, 1992) beweeg die ou outoritêre strukture met 'n piramidevorm na horisontale werkspanne. Sodoende word wedersydse inligtingsvloei verhoog en vorm die werkspan die funksionele struktuur. Verdere redes hiervoor is dat groepe oor die algemeen makliker bestuur, oplei en presteer. Die sogenaamde "social loafing" word aan bande gelê.

Figure 4.4 (p.92) en 4.5 (p.93) is voorbeelde van onderskeidelik die ou tradisionele organisasiestruktuur teenoor die konsep van werkgroepe in spanverband. Figuur 4.5 (p 93) impliseer dat spanwydte van beheer verklein word. In die span as 'n atoom verskuif die toesighouer se funksie na die leier van die groep, in teenstelling met die situasie waar toesighouding in die tradisionele hiërargie by die bestuurder berus het. Die span word nou die funksionerende eenheid, in teenstelling met 'n organisasie met verskillende sektore of seksies. Die afwisseling in leierskapsrolle binne die span, word ook in laasgenoemde weerspieël.

Die vaartbelynde effek wat die werkspan (figuur 4.5, p.93) het, is volgens McLagen en Nel (1995) die volgende:

- Dit verhoog produktiwiteit, kwaliteit en kliëntediens in beide korporatiewe en staatsorganisasies

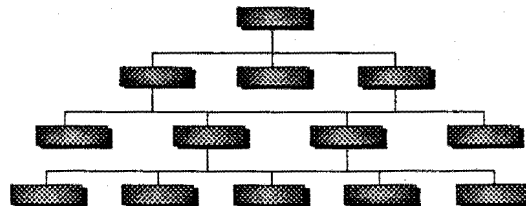


- Besluitneming is deelnemend en bevorder eenparigheid
- Spanlede neem volle verantwoordelikheid en aanspreeklikheid
- Spanlede is nooit vervreem van die formulering of implementering van doelwitte nie
- Verhoudinge tussen spanlede is horisontaal sonder vertikale magposisies

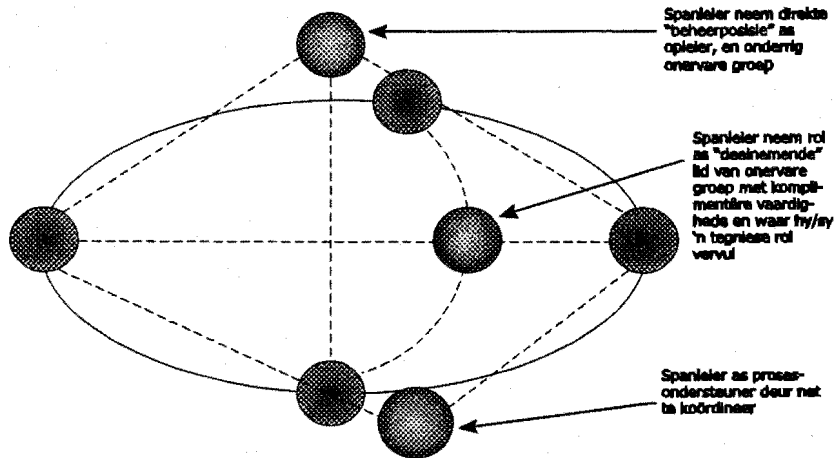
Navorsers (Ivancevich & Matteson, 1999; Robbins, 1999) verwys ook na die "virtual" en "boundaryless organizations". Eersgenoemde verwys na 'n organisasie wat belangrike funksies uitkontraakteer. Hierdie organisasies is gesentraliseerd met min departementalisasie. "Boundaryless organizations" verwys weer na organisasies wat poog om bevelskettings en spanwydte van beheer tot die minimum te beperk. Gevolglik word departemente vervang met bemagtigde werkspanne.

McLagen en Nel, (1995) waarsku egter dat die verskuiwing van een struktuur na 'n ander nie sonder enige emosionele transisie plaasvind nie. Daarom is daar groot verwagtinge ten opsigte van leierskap binne die span deur middel van die volgende aksies:

- Opleiding
- Deelnemende funksionering
- Koördinering van funksies



**Figuur 4.4: Tradisionele hiërargiese organisasiestruktuur  
(McLagen & Nel, 1995, p.73)**



**Figuur 4.5: Span as atoom**  
(McLagen & Nel, 1995, p.86)

Ten opsigte van organisasiestrukture wat afplat, kan die aanname dus gemaak word dat personeelvermindering sowel as verskuiwings kan plaasvind binne 'n organisasie wat transformasie meemaak.

#### 4.4.4 Bestuurspraktyke

Volgens Burke (1992) is bestuurspraktyke hoofsaaklik funksies wat bestuurders verrig tydens die gewone gang van sake, met inbegrip van die aanwending van menslike sowel as materiële hulpbronne in die uitvoering van die organisasie se strategie.

Robbins (1999) lys die normale bestuursfunksies soos volg:

- Beplanning
- Organisering

- Leiding
- Beleidmaking
- Beheer

As gevolg van die afplating van strukture, soos reeds bespreek, tesame met die balans wat daar gehandhaaf moet word tussen transformasie- en transaksionele leierskap, bevestig Dunphy en Stace (1988) dat tradisionele bestuursposte vervaag. Al hierdie funksies, veral tydens organisasietransformasie, word gesetel in die vermeldde twee leierskapstyle. Die bestuurder vervul hier meer 'n leierskaprol in plaas van 'n bestuursrol.

Finnemore (1998) beveel 'n meer pluralistiese bestuurspraktyk aan waar gefokus word op organisasiewaardes, bestuurstyle, tesame met 'n besigheids- en arbeidsverhoudingestrategie.

#### **4.4.5 Organisasiesisteme**

Sisteme binne die organisasie is die gestandaardiseerde beleid en meganismes wat ontwerp is om die werkvloei te fasiliteer (Burke, 1992).

Die primêre sisteme wat binne organisasies gevind word, is beloningsisteme, beheerstelsels, en bestuursinligtingstelsels. Hierby inbegrepe is ook organisasiedoelwitte, begroting en personeel.

Tegnologie speel 'n belangrike rol by bovermelde stelsels in die organisasie. Ontwikkeling in tegnologie skep 'n mate van transformasie van artefakte binne die organisasie. 'n Werknemer kommunikeer byvoorbeeld meer en meer deur middel van elektroniese pos eerder as per faksberig of telefoon (Pietersen, 1996). Die gevolg is dat transaksionele patrone verander en nuwe verwagtinge in menslike gedrag word gestel. Sodoende moet aanpassings gemaak word wat nie geredelik deur die werkers aanvaar of verstaan word nie. Derhalwe reageer organisasies sowel as individue proaktief, of

reaktief ten opsigte van transformasie in dergelike sisteme (Gerber et al., 1999).

#### **4.4.6 Werkeenheidklimaat**

Volgens Burke (1992) sluit die werkklimaat aspekte tans die kollektiewe indrukke, verwagtinge en gevoelens van 'n spesifieke werkeenheid in. Transaksioneel beïnvloed hierdie aspekte weer die verhoudings met toesighouers, tussen lede, asook tussen verskillende werkeenhede. Volgens Govender (1999) word persepsies van kliënte ook in sommige gevalle beïnvloed na gelang van 'n organisasie se funksionering, byvoorbeeld dienslewering.

Nirenberg (1997) meld dat 'n gesonde klimaat weerspieël word in lede van 'n organisasie se ontwikkeling, denke, waardes, kwaliteit, leierskap, selfdissipline, integriteit, aanpasbaarheid, gewilligheid en gereedheid om te verander.

Gerber et al. (1999) is van mening dat 'n gesonde organisasieklimaat bevorder word deur:

- Bestuursfilosofie
- Leierskapstyl
- Strukture en personeelbeleid
- Interpersoonlike en groepverhoudings

Die voormelde bevestig dus die Burke-Litwin model (1992) se premis dat die transaksionele vlak van menslike gedrag (die alledaagse interaksie en wisselwerkinge binne die organisasie) verantwoordelik is vir die skep van 'n organisasieklimaat. Hierdie "klimaat" of "atmosfeer" word byvoorbeeld bepaal deur werknemers se persepsies te meet met betrekking tot hul siening van die organisasie (Kinnear & Roodt, 1998).

#### **4.4.7 Taakvereistes en individuele vaardighede/vermoëns**

Hierdie bespreking het te make met die werk-persoon-passing. Dit impliseer die gedrag wat nodig is om 'n taak effektief te verrig, insluitend die spesifieke vaardighede en

kennis wat mense nodig het om 'n produktiewe bydrae te lewer ten opsigte van werk aan hom/haar toegeken, en waarvoor so 'n persoon verantwoordelikheid aanvaar (Burke, 1992).

Volgens Bretz en Judge (1994) postuleer die "teorie van werkpassing" dat individue en omgewings sekere vereistes aan mekaar stel. "Sukksesvolle" werkverhoudings is die resultaat van optimale werkpassing. Sodanige passing het ten doel om 'n toestand van wisselwerking te verseker tussen individu en omgewing.

Werktevredenheid is 'n positiewe aanduiding dat daar "passing" is tussen individu en die organisasie. Werklewe is die mees basiese element van werktevredenheid, omdat die individu sy werkomgewing aanvaarbaar vind (Bretz & Judge, 1994).

Volgens laasgenoemde het die persoon-omgewing-passing ook ander positiewe organisasie-uitkomst, soos byvoorbeeld:

- Organisasieverbondenheid
- Organisasie-aanpassing en individuele gesondheid
- Werkprestasie en houdings

Bogenoemde uitkomst verseker in 'n mate dat applikante wat pas, meer geredelik sal aansoek doen by 'n organisasie, meer gunstig geëvalueer sal word, hoër gemotiveerd sal wees en beter presteer. Volgens Berg (1995) sal wanaanpassing in die organisasie lei tot organisasiepatologie.

Kouzes en Posner (1997) se bydrae tot die onderwerp is dat vaardighede versterk kan word deur voortgesette opleiding. Dit bemagtig individue vir die multivaardigheidseise wat hedendaagse beroepe aan individue stel.

Die werk-persoon-passing speel dus 'n belangrike rol in organisasie-ontwikkeling en organisasietransformasie. Lae passing sal dus stremmend daarop inwerk.

#### 4.4.8 Werknemer motivering

Scott en Jaffe (1991) waarsku dat weerstand teen organisasieverandering ervaar kan word en werknemer motivering moet voortdurend aandag kry ten einde die negatiewe gevolge daarvan teen te werk. Transformasieleierskap kan by laasgenoemde 'n groot rol speel in die motivering van ondergeskiktes.

Robbins (1999, p.192) definieer motivering soos volg:

“... the willingness to exert high levels of effort toward organizational goals, conditioned by the effort's ability to satisfy some individual need.”

Daar is twee vlakke vir werknemer motivering. Die een word “intrinsiek” genoem en die ander “ekstrinsiek.” Eersgenoemde is gefundeer op die aannames van wederkerigheid en werktevredenheid. Voortdurende aanprysing vir uitstaande werk verrig, is een van vele voorbeelde. Volgens Kouzes en Posner (1997) speel innoverende en kreatiewe leierskap 'n uiters belangrike rol by intrinsieke motivering.

Ektrinsieke motivering het te doen met vergoeding in die vorm van geld of ander diensvoordele. Hoewel hierdie aspekte noodsaaklik is vir die mens se voortbestaan, beklemtoon Kouzes en Posner (1997) dat 'n organisasie wat fokus op intrinsieke beloning, meestal eksintrieke beloning verseker vanweë effektiwiteit en ekonomiese uitsette.

Verskeie motiveringsteorieë kan ingespan word om intrinsieke en ekstrinsieke motivering te verseker (Burke, 1992). Dit blyk dat dieselfde motiveringsteorieë relevant is tydens organisasietransformasie. Burke (1992) verwys in die besonder na:

- Maslow (1954) se behoeftehiërargie
- Herzberg (1966) se twee-faktor-teorie
- Vroom (1964) se verwagtingsteorie
- Hackman en Oldham (1980) se werkontwerpmodel

Ten einde motiveringsvlakke hoog te hou, blyk dit uit verskeie besprekings in hierdie hoofstuk dat alle werknemers betrokke moet wees by die transformasieproses (Burke, 1992). Dit geld vanaf die beplanningstadium totdat hervriesing plaasvind. Indien dit nie gedoen word nie, vorm werknemers negatiewe persepsies wat die transformasieproses belemmer.

#### **4.4.9 Individuele behoeftes en waardes**

Individuele behoeftes en waardes het te doen met spesifieke sielkundige faktore wat stukrag gee aan die begeertes en verdienstelikheid van individuele handeling of gedagtes (Burke, 1992).

Die individuele behoeftes en waardes het ook 'n wederkerige invloed op sy individuele motiveringsvlakke, en gevolglik ook in die individuele- en organisasieprestasie (Plevel, Nellis, Lane & Schuler, 1994).

Volgens Campbell en Tawaday, (1990) moet individuele behoeftes en waardes altyd in gedagte gehou word in die strategiese beplanning en ontwikkeling van 'n organisasiese visie, missie, doelwitte en besigheidsplanne. 'n Aanneme kan dus gemaak word dat enige hervormingsinisiatiewe binne 'n organisasie ook die behoeftes van werknemers in ag sal neem.

#### **4.4.10 Individuele en organisasieprestasie**

In die voorafgaande bespreking by "transformasieveranderlikes", is reeds melding gemaak van hoe hierdie veranderlikes 'n rol speel by individuele en organisasieprestasie, en daar 'n ooreenkoms oor hoe transaksionele veranderlikes 'n rol speel by hierdie prestasie, word dit nie weer bespreek nie.

#### **4.5 DIE ROL VAN TRANSFORMASIE- EN TRANSAKSIONELE VERANDERLIKES BY DATA-INSAMELING**

In hoofstuk 3 is reeds melding gemaak van die belangrikheid van data-insameling voordat 'n organisasie in transisie gaan. So ook in die geval waar 'n organisasie reeds in transisie is. Aangesien transformasie nie op 'n lukrake wyse mag plaasvind nie, moet die veranderlikes wat 'n rol daarby speel in aanmerking gehou word ten einde die proses te monitor (Burke, 1992).

Die transformasie- en transaksionele veranderlikes wat in hierdie hoofstuk gekonseptualiseer is, vorm gevolglik 'n raamwerk van veranderlikes wat in aanmerking geneem moet word tydens transformasieprosesse (Burke, 1992).

Aangesien transformasie- en transaksionele veranderlikes 'n belangrike rol speel in terme van die organisasiedinamiek tydens organisasietransformasie, het Kinnear en Roodt (1998) 'n meetinstrument vir data-insamelingsdoeleindes ontwerp. Die veranderlikes wat die instrument meet, is in ooreenstemming met die transformasie- en transaksionele veranderlikes wat by Burke en Litwin (1992) se model vir organisasie-ontwikkeling en prestasie ingesluit is. Omdat transformasie- en transaksionele veranderlikes in hierdie hoofstuk gekonseptualiseer is, word die betrokke meetinstrument in die komende empiriese navorsingsproses gebruik vir data-insamelingsdoeleindes.

#### **4.6 HOOFSTUKOPSOMMING**

Die voorafgaande hoofstuk het die derde stap in die literatuurstudie gevorm. Daarmee is getrag om die dinamiek van organisasietransformasie te ondersoek in terme van die rol wat sekere veranderlikes speel tydens organisasietransformasie.

Aandag is gegee aan transformasieveranderlikes wat verantwoordelik is vir gedragsverandering ten opsigte van response op omgewingsinvloede. Transaksionele veranderlikes is bespreek, met die klem op wederkerigheid as belangrike element vir



interaksie tussen lede van 'n organisasie.

Die vermelde veranderlikes het die kousaliteit geïmpliseer met betrekking tot wisselwerking tussen dele van 'n organisasie. Soos in vorige hoofstukke uitgewys, is dit noodsaaklik om die transformasie- en transaksionele veranderlikes te monitor tydens organisasieverandering. Dieselfde geld wanneer 'n organisasie se gereedheid om te verander, bepaal word.

Die voorafgaande transformasie- en transaksionele veranderlikes word ook in aanmerking geneem tydens die ondersoek na die manifestasie van organisasietraagheid in die opeenvolgende empiriese navorsing.

## INTEGRASIE

Ten spyte van die geweldige interne of eksterne druk op organisasies om te verander, word die status quo gehandhaaf (Huff et al., 1992). Hierdie eksterne of interne druk kan ekonomies of polities geïnspireerd wees (Ingraham et al., 1997). Organisasies is veronderstel om voortdurend bewus te wees van hierdie veranderinge, en na gelang daarvan, die nodige aanpassings te maak ten einde te oorleef (Dunphy & Stace, 1998).

Die oorsprong van die status quo is individuele weerstand, onder andere weens vrees vir die onbekende, of blote onsekerheid oor werksekeriteit (Louw, 1995). Hierdie vertragende effek kan by bestuursvlakke sowel as by grondvlakke plaasvind en word in terme van organisasietraagheid gemanifesteer (Maurer, 1999)

Dit blyk dat sommige organisasies wel poog om aan te pas, maar dat dergelike aksies doelloos is omdat dit nie strategies bestuur word nie (Kinnear & Roodt, 1998).

Ten einde die organisasie se oorlewing te verseker, is dit noodsaaklik om meer drastiese organisasie-ontwikkelingsintervensies te loods (French & Bell, 1999). Meyer en Botha (2000) meen dat organisasies se oorlewing waarskynlik net verseker kan word deur 'n multidimensionele veranderingsintervensies wat as organisasietransformasie bekend staan. Verdere weerstand kan dan ook ondervind word wat traagheid vererger.

Burke en Litwin (1992) stel voor dat hierdie drastiese verandering moet plaasvind in terme van optimum interaksie tussen die onderskeie organisasie subsisteme. Hierdie intervensie verg sterk leierskap, 'n doelgerigte strategie, werknemerbetrokkenheid, voldoende opleiding en hulpbronne om transisie te laat vlot.

In terme van die teoretiese model wat Burke en Litwin (1999) voorstel, het Kinnear en Roodt (1998) 'n meetinstrument ontwerp om 'n organisasie se gereedheid vir verandering te bepaal, of om die manifestasie van organisasietraagheid mee te diagnoseer. Dieselfde instrument word gevolglik ook in hierdie navorsing gebruik.

## **HOOFSTUK 5**

### **NAVORSINGSMETODOLOGIE**

#### **5.1 INLEIDING**

Hierdie hoofstuk lei die empiriese ondersoek van die navorsing in. In dié hoofstuk word die teikenorganisasie en steekproef geïdentifiseer. Die meetinstrumente word ook omskryf. 'n Uiteensetting van die data-insamelingstegnieke en die verwerking van die data word ook gegee.

#### **5.2 IDENTIFISERING VAN DIE TEIKENORGANISASIE**

Die **eerste stap** in hierdie fase is om die teikenorganisasie en die steekproef te identifiseer en te omskryf.

Die Suid-Afrikaanse Polisie diens is die teikenorganisasie. 'n Nuwe Polisie wet (Wet 68 van 1995) het hierdie organisasie genoodsaak om te verander in terme van 'n demokratiseringsproses. 'n Nuwe grondwetlike bedeling is hier ter sprake. Laasgenoemde impliseer sosiale, politieke en organisatoriese verandering. Die teikenorganisasie is 'n regeringsorganisasie met menslike hulpbronne wat alle provinsies van die Republiek bedien.

Die organisasie struktuur kan in terme van 'n meganistiese teoretiese model beskryf word (Robbins, 1999). Kenmerkend hiervan is die uitgerekte bevelstruktuur, sentralisasie, uitgebreide departementalisasie en formalisasie. Semi-militêre posvlakke en 'n parallelle burgerlike struktuur vorm die organisasie se bevelstruktuur.

In terme van die vermelde wet is die organisasie verantwoordelik vir patroliedienste, speurondersoeke en forensiese ontledings. Administratiewe personeel vervul die personeelfunksie.

### 5.3 DIE STEEKPROEF

Dit is 'n gerieflikheidsteekproef (Wegener & Fabrigar, 2000). Uniform, speurtak, forensiese analitici en burgerlike personeel verteenwoordig die steekproefpopulasie. Al die posbektors in die steekproefpopulasie verteenwoordig die range van konstabel, sersant, inspekteur, kaptein, superintendent en ekwivalente burgerlike range. Beide geslagte (mans en vrouens) is by die steekproefpopulasie ingesluit. Die posbektors verteenwoordig ook al nege provinsies wat deur die teikenorganisasie bedien word, met inbegrip van Nasionale Hoofkantoor. Die teikengroep verteenwoordig die 11 amptelike taalgroepe van die Republiek van Suid-Afrika. Die meerderheid van die respondente het 'n akademiese kwalifikasie van matriek of hoër. So het 'n meerderheid van respondente ook 'n diensgeskiedenis by die teikenorganisasie van tussen nul en twintig jaar.

Soos in hoofstuk 1 vermeld, is die eksperimenteel toeganklike populasie kursusgangers wat ontwikkelingskursusse deurloop het by 'n Suid-Afrikaanse Polisie diens opleidingseenheid oor 'n tydperk van 12 weke. Veralgemening van die steekproef is verseker deur 'n verteenwoordigende steekproef te bekom van hierdie kursusgangers. Die respondente is in 'n lesingsaal van 'n opleidingsentrum saamgetrek waartydens die vraelyste aan die respondente oorhandig is vir voltooiing. Laasgenoemde is direk na voltooiing ingesamel. Na voltooiing is al 363 vraelyste wat aanvanklik uitgedeel is, terugontvang. Vir die doeleindes van hierdie studie kan net 347 gebruik word, omdat 16 daarvan nie volledig ingevul is nie.

Die resultate van die biografiese data word in hoofstuk 6 uiteengesit.

### 5.4 MEETINSTRUMENTE

Die omskrywing van die meetinstrumente vorm die tweede stap in die empiriese navorsing. Daar is twee. Die een is 'n biografiese vraelys en die ander is die "Organisational Inertia Scale". Dit word vervolgens afsonderlik bespreek.

### **5.4.1 Biografiese vraelys**

Die vraelys is 'n gestruktureerde blanko vraelys. 'n Voorbeeld hiervan word by Bylaag "A" aangeheg.

Daar is twee redes hoekom die vraelys net in Engels voltooi is. Die een is omdat die respondente se algemene voertaal tydens opleidingsessies net in Engels plaasvind. Die tweede is dat die opeenvolgende instrument naamlik die "Organisational Inertia Scale" ook net in Engels aan respondente voorgelê is. Die resultate word egter in Afrikaans gerapporteer. Die vraelys word nou bespreek.

#### **5.4.1.1 Rasionaal**

Navorsers benodig voortdurend biografiese data om voorspellings aangaande toekomstige werkgedrag te kan maak (Gregory, 1996). Data verkry tydens hierdie empiriese ondersoek, word in dieselfde verband aangewend.

#### **5.4.1.2 Doel**

Vir die doeleindes van die empiriese ondersoek, kan individue se posisies in kontrasterende groepe verdeel word vir kruisvergelings met kritieke data (Smit, 1986). Deur middel van die kruisvergelings kan bepaal word of die kritieke data aan toevalligheid toegeskryf kan word of nie.

#### **5.4.1.3 Dimensies**

Die dimensies wat in die vraelys ingesluit is, is soos volg:

- Geslag ("Gender")
- Ouderdom ("Age")
- Huistaal ("Home language")

- Werkeenheid ("Work unit")
- Provinsie ("Province")
- Rang ("Rank")
- Diensjare ("Years of service")
- Kwalifikasies ("Qualifications")
- Kursusse bygewoon ("Courses attended")

#### **5.4.1.4      Beskrywing**

Meer as een skaaltipe word gebruik (Gregory, 1999) . Items in die vraelys is gestruktureerd in terme van digotomie, kontinuum, diskrete enkelopsies en diskrete meervoudige opsies (Gregory, 1999).

#### **5.4.1.5      Administrasie**

Dit is 'n papier-en-potlood-vraelys (Gregory, 1999). Dit is 'n selfgeadministreerde instrument. Instruksies word mondelings gegee en die data word voor die volgende vraelys ingevul. Geen tydsbeperking word geplaas nie.

#### **5.4.1.6      interpretasie**

Respondente se response word opgesom in terme van die geweegde items in die vraelys (McCormick & Ilgen, 1989). Hoewel individuele respondente se posisies geëvalueer kan word met die res van die steekproef, word die onderskeie respondente gegroepeer in terme van die response in die vraelyste.

#### **5.4.1.7      Geldigheid**

Biografiese data is feitelike data (Gregory, 1999). Die voorspellingsgeldigheid van biografiese data word as dieselfde beskou as gestandaardiseerde kognitiewe toetse (Gregory, 1999). In hierdie geval meet die vraelys wat dit veronderstel is om te meet.

#### **5.4.1.8 Betroubaarheid**

Beide Gregory (1999) en McCormick en Ilgen (1989) rapporteer dat biografiese data betroubaar is in soverre individuele respondente nie belang het by so 'n vraelys nie, byvoorbeeld in die geval van personeelkeurings. By 'n opgaaf van biografiese inligting vir navorsingsdoeleindes, kan dit as betroubaar beskou word, maar in geval van werkaansoeke kan die effek van "upgraded" of "inflated" inligting deurgegee word om individue in 'n "beter" posisie te plaas. In laasgenoemde geval sê McCormick en Ilgen (1989) dat hoewel die betroubaarheid laer is, korrelasies nog steeds hoog gaan wees.

#### **5.4.1.9 Redes**

Soos ten opsigte van die "Organisational Inertia Scale" word hierdie vraelys ook gebruik om aan die empiriese doelstellings in hoofstuk 1 te voldoen. Die vraelys verskaf 'n opgawe van individuele karakteristieke ten opsigte van biografiese veranderlikes by die steekproef. Dit is goedkoop om te gebruik. Sonder die insluiting van biografiese data in die empiriese ondersoek, sal ander instrumente se voorspellingswaarde drasties verminder (Gregory, 1996).

Ten einde te bepaal of die resultate van kritieke data aan toevalligheid toegeskryf kan word, word biografiese data benodig vir 'n kruistabellering.

#### **5.4.2 Die "Organisational Inertia Scale"**

Dit is die tweede instrument wat tydens die empiriese ondersoek gebruik word. 'n Voorbeeld daarvan word by bylaag "B" aangeheg. Dit word met die toestemming van die outeurs gebruik. Hoewel die vraelys in Engels voltooi word, word die resultate en interpretasies in Afrikaans gedoen. Die vraelys word vervolgens bespreek.

#### **5.4.2.1 Rasionaal**

Die "Organisational Inertia Scale" is op Burke en Litwin (1992) se teoretiese model vir organisasie-ontwikkeling en prestasie gefundeer (Kinnear & Roodt, 1998). Navorsers (Burke & Litwin, 1992; Kinnear & Roodt, 1998) postuleer dat die veranderlikes wat verantwoordelik is vir 'n organisasie se vooruitgang, ook stremmend kan wees binne die sub-sisteme van 'n organisasie. Die vraelys is 'n samevatting van die transformasie- en transaksionele veranderlikes wat 'n rol speel tydens organisasieverandering of transformasie. Resultate van die vraelys wat op organisasietraagheid dui, kan met geteikende intervensies bestuur word (Kinnear & Roodt, 1998).

#### **5.4.2.2 Doel**

Die vraelys het ten doel om die organisasie se gereedheid vir verandering te bepaal (Kinnear & Roodt, 1998). Dit gee 'n opgaaf van stremmende veranderlikes by die steekproefpopulasie. Verder gee dit 'n opgaaf van werknemers se individuele ervaringe van die veranderingsproses.

#### **5.4.2.3 Dimensies**

Aangesien die dimensies wat die vraelys meet reeds in hoofstuk 4 gekonseptualiseer is, word definisies daarvan nie weer hier herhaal nie. Die dimensies wat reeds bespreek is, is in ooreenstemming met dié in hoofstuk 4. Dit word in terme van transaksionele- en transformasieveranderlikes verdeel (Kinnear & Roodt, 1998).

- **Transformasieveranderlikes**

- "Business and change strategy" (items A1 tot A13)  
(Dimensie is in ooreenstemming met omskrywing van "missie en strategie" in paragraaf 4.3.1 van hoofstuk 4)



- "External environment" (items B1 tot B7)  
(Dimensie is in ooreenstemming met omskrywing van "eksterne omgewing" in paragraaf 4.3.2 van hoofstuk 4)
- "Change leadership" (items C1 tot C12)  
(Dimensie is in ooreenstemming met "transformasieleierskap" in paragraaf 4.3.3 van hoofstuk 4)
- "Organisation culture supportive of change" (Items D1 tot D8)  
(Dimensie is in ooreenstemming met omskrywing van "organisasiekultuur" in paragraaf 4.3.4 van hoofstuk 4)
- **Transaksionele veranderlikes**
  - "Business composition" ( items E1 tot E8)  
(Dimensie is in ooreenstemming met omskrywing van "organisasiestruktuur" in paragraaf 4.4.3 van hoofstuk 4)
  - "Change management practices" (items F1 tot F15)  
(Dimensie is in ooreenstemming met omskrywing van "bestuurspraktyke" in paragraaf 4.4.4 van hoofstuk 4)
  - "Change related systems" (items G1 tot G5)  
(Dimensie is in ooreenstemming met omskrywing van "organisasiesisteme" in paragraaf 4.4.5 van hoofstuk 4)
  - "Work unit change orientation" (items H1 tot H8)  
(Dimensie is in ooreenstemming met omskrywing van "werkeenhedklimaat" in paragraaf 4.4.6 van hoofstuk 4)

- "Job/task requirements (items I1 tot I11)  
(Dimensie is in ooreenstemming met "taakvereistes en individuele vaardighede/vermoëns" in paragraaf 4.4.7 van hoofstuk 4)
- "Motivation for change" (items J1 tot J6)  
(Dimensie is in ooreenstemming met omskrywing van "werknemermotivering" in paragraaf 4.4.8 van hoofstuk 4)
- "Personal impact of change initiative" (items K1 tot K7)  
(Dimensie is in ooreenstemming met omskrywing van "individuele behoeftes en waardes in paragraaf 4.4.9 van hoofstuk 4)
- "Emotional impact" (items L1 tot L9)  
(Dimensie is in ooreenstemming met verwysings na simptome van "emosionaliteit" soos vermeld in paragraaf 2.5 van hoofstuk 2)

#### **5.4.2.4 Beskrywing**

Dit bestaan uit 109 items wat in vraagvorm opgestel is (Kinnear & Roodt, 1998). Die instrument is 'n Likertskaal met 'n sewe-punt intensiteit. Die skaal is aan weerskante ge-anker om te voldoen aan kriteria vir gestandaardiseerde meetinstrumente soos wat dit deur Schepers (1992) voorgestel is.

Dit is ook so ontwerp deurdat stellings ten opsigte van elke item in vraagvorm omskep is. Die intensiteitskaal is omgekeerd genommer (van links na regs met afnemende intensiteite). Deur middel van die voorafgaande, word die probleem van responsvooroordeel as instemmingsgeneigdheid voorkom (Schepers, 1992).

Die volgende skaal is 'n voorbeeld van hoe die items beoordeel moet word:

"How are most people acting towards the change initiative?"

"Positively"

"Negatively"

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

#### 5.4.2.5 Administrasie

Die instrument is 'n papier-en-potlood-vraelys (Kinneer & Roodt, 1998). Geen tydsbeperking word op die voltooiing van die vraelys geplaas nie. Dit is ook 'n selfgeadministreerde instrument wat individueel of in groepe afgeneem kan word. In die geval van hierdie navorsing, word dit in 'n groep afgeneem. Instruksies word mondeling gegee en die doel daarvan tegelykertyd bekend gemaak. Sodoende word wedersydse vertroue tussen die navorser en respondente opgebou.

#### 5.4.2.6 Interpretasie

Die sewe-punt responsskaal voorkom dat "growwe groeperings" korrelasies tussen items krimp (Schepers, 1992). Groeperings met hoë frekwensies sal as "uiters positief" of "aanvaarbaar" geïnterpreteer word, terwyl 'n aanname gemaak kan word dat lae tellings as "negatief" geïnterpreteer word en manifestasies van organisasietraagheid aandui.

#### 5.4.2.7 Geldigheid

Geldigheid het betrekking op die relevansie van die konstruk wat 'n toets meet (Schepers, 1992). By meetinstrumente impliseer dit 'n gebruik vir 'n spesifieke doel en dat geldigheidsaspekte ooreenkomstig die spesifieke doelstelings onderskei kan word (Smit, 1986). Die vraelys is gestandaardiseer ten opsigte van steekproewe afkomstig uit die industrie en korporatiewe organisasies, sowel as op 'n organisatoriese vlak wat net senior-, middel- en juniorvlakke insluit (Kinneer & Roodt, 1998). Dit maak egter nie die vraelys ongeldig vir gebruik op ander posbeskrywings nie. Dit is veronderstel is om organisasietraagheid te meet (Kinneer & Roodt, 1998).

Hoewel dit blyk dat konstrukgeldigheid en inhoudsgeldigheid 'n noodsaaklikheid is by meetinstrumente, is dit nie nodig dat dit in alle gevalle gesamentlik teenwoordig hoef te wees nie (Smit, 1986). Konstrukgeldigheid by meetinstrumente is van belang wanneer kousaliteit gemeet moet word (Brewer, 2000). Laasgenoemde kan volgens Huysamen (1990) net deur stelselmatige studies bepaal word. By hierdie navorsing is die meting van kousalitet as 'n verskynsel nie van belang nie, maar is die navorser slegs geïnteresseerd in die teenwoordigheid daarvan.

Die vraelys het 'n hoë inhoudsgeldigheid (Kinnear & Roodt, 1998). Inhoudsgeldigheid sluit geldigheidsfasette in soos voorkomsgeldigheid, logiese geldigheid en faktorale geldigheid (Smit, 1986). Voorkomsgeldigheid word nie statisties bereken soos byvoorbeeld konstrukgeldigheid nie, maar word verkry deur middel van inspeksie van die instrument. In hierdie verband sê Schepers (1992) dat 'n meetinstrument ten minste moet "lyk" soos 'n gepaste instrument vir die doel waarvoor dit gebruik word. Om voorkomsgeldigheid te bepaal, betrek Bailey (1994) spesifiek aspekte soos konsekwentheid in taal, grammatika, skryfstyl en woordgebruik in terme van die teoretiese konteks waarin dit gebruik word. Navorsers (Bailey, 1994; Holsti, 1969) meen ook dat voorkomsgeldigheid voldoende is in gevalle waar net verkennende navorsing gedoen word.

Logiese geldigheid en faktorale geldigheid word onderskeidelik verkry deur die dimensies wat dit meet te definieer en dit aan 'n faktoranalise te onderwerp (Smit, 1986). Tydens die ontwikkeling van die instrument het Kinnear en Roodt (1998) hierdie geldigheidsfasette van inhoudsgeldigheid bevestig.

#### **5.4.2.8 Betroubaarheid**

Volgens Schepers (1992) is betroubaarheid 'n voorvereiste vir geldigheid. Betroubaarheid hou verband met die stabiliteit van geldigheidskoëffisiënte. Betroubaarheidsindekse sal noodwendig van groep tot groep verskil.

Die vraelys toon 'n interne betroubaarheid van 0,981 ten opsigte van die steekproef van 617 waarop dit opgestel is (Kinnear & Roodt, 1998). Ten opsigte van hierdie studie wissel die indekse se itembetroubaarheid tussen 0,890 en 0,381.

Navorsers (Gray-Little, Williams & Hancock, 1997; Nunnally, 1978) is nie eens oor watter indeks aanvaarbaar is en watter nie. Dit blyk egter dat 'n indeks van alpha 0,7 as "hoogs bevredigend" beskou kan word (Nunnally, 1978). Volgens Pedhazur en Schmelkin (1991) kan selfs 'n indeks van 0,5 aanvaar word.

Die betroubaarheidsindekse ten opsigte van hierdie steekproef word dus as aanvaarbaar beskou.

#### **5.4.2.9 Redes vir die gebruik van die vraelys**

Daar moet beantwoord word aan die empiriese doelwitte wat gestel is in hoofstuk 1. Ten einde die manifestasie van organisasietraagheid by hierdie navorsingsteekproef te ondersoek, word die "Organisational Inertia Scale" gebruik. Deur die vraelys te gebruik, word 'n opgaaf van individuele ervarings ten opsigte van die veranderingsproses bekom. Dit is goedkoop en is reeds in Suid-Afrika gebruik.

### **5.5 DATA-INSAMELING**

Die insameling van data vorm die derde stap in die empiriese navorsing.

Weens ekonomiese en administratiewe redes is respondente in 'n ruim lesingsaal byeengebring. Daar is aan respondente verduidelik dat die navorsing handel oor die manifestasie van organisasietraagheid.

Die vraelyste vir biografiese data en die "Organisational Inertia Scale" is aanmekaar gekram en gelyktydig aan respondente uitgedeel. Data-insameling ten opsigte van beide vraelyste is gelyktydig gedoen.

Vraelyste is anoniem voltooi. Dit is onmiddellik ingeneem nadat dit voltooi is. Weens die gebruik van beide vraelyste kon spesifieke response ten opsigte van biografiese data met spesifieke response in die "Organisational Inertia Scale" met mekaar vereenselwig word.

Instruksies is mondelings gegee. Die belangrikheid om alle vrae te beantwoord, is beklemtoon.

Respondente is bedank vir hul bydrae tot die empiriese ondersoek.

## **5.6 DATAVERWERKING**

Die verwerking van die ingesamelde data vorm die vierde stap in die empiriese navorsing. 'n Statistiese rekenaarprogram, "Statistica" (1995) is gebruik om data te verwerk. Daar word van beskrywende statistiek gebruik gemaak (Howell, 1989).

### **5.6.1 Beskrywende statistiek**

Hoewel daar in hoofstuk 1 melding gemaak is dat beskrywende data in hierdie navorsing gebruik word, word daar tog ook aannames gemaak. Dit impliseer dus dat beskrywende sowel as inferensiële tegnieke gesamentlik in hierdie navorsing gebruik word. Howell (1989) bevestig dat beskrywende en inferensiële tegnieke met mekaar oorvleuel en in dergelike konteks aangewend kan word. Vervolgens word die relevante tegnieke hieronder bespreek.

#### **5.6.1.1 Frekwensiedistribusie**

Frekwensiedistribusies is verspreidings van waardes van die afhanklike veranderlike wat in 'n tabel of diagram aangedui word in terme van die frekwensie waarin dit plaasvind of manifesteer (Howell, 1989).

Klokvormige verspreidings is sinoniem met simmetriese verspreidings. Die skeefheid van

'n verspreidingskromme verwys na sy graad van asimmetrie (Huysamen, 1982). 'n Verspreiding is positief skeef wanneer dit relatief min tellings met hoë waardes aandui. 'n Negatief skewe verspreiding het relatief min tellings met lae waardes. Metings wat buite meetgrense van -1 en +1 val, dui in werklikheid skewe verspreidings aan (Hair et al., 1995).

Kurtose dui die spitsheid of platheid van die data se verspreiding in terme van 'n grafiese uiteensetting van sodanige data, aan. Indien die een kromme meer spits is as 'n ander een, word dit as meer *leptokurties* as die ander beskryf. Indien die een kromme minder spits is as die ander, word dit as meer *platikurties* beskryf. Die kromme van 'n normale verspreiding word as *mesokurties* beskryf, volgens Huysamen (1982).

Soos wat bogenoemde in terme van grafiese uiteensettings geïnterpreteer word, het statistici relevante numeriese groothede ontwikkel om die graad van skeefheid of kurtose uit te druk (Dooley, 1990; Huysamen, 1982). 'n Normale verspreiding het 'n waarde van "nul" wat dus ook as "*mesokurties*" beskryf word. 'n Positiewe waarde dui op 'n relatief spits verspreiding ("*leptokurties*"), terwyl 'n relatief plat verspreiding op 'n negatiewe verspreiding ("*platikurties*") dui (Dooley, 1990; Hair et al., 1995).

Die numeriese interpretasie van skeefheid en kurtose word in hierdie navorsing gebruik (Dooley, 1990).

Schepers (1992) se vereistes vir dataverwerking is reeds bespreek. Vir doeleindes van dataverwerking, kyk die navorser itemsgewys na hoë positiewe skeefheidsindekse (0,5 en hoër) wat afkomstig is van responsfrekwensies neigende tot posisies naby opsie een (1) op die Likert-skaal. Met ander woorde, response wat neig tot lae tellings dui dus leemtes aan in terme van die items wat dit meet.

Aangesien daar meer as een item in 'n dimensie is wat dieselfde skeefheidsindeks aantoon, word daardie gevalle met die laagste itemgemiddeldes as kritiek beskou. Omdat lae tellings op die Likert-skaal op manifestasie van organisatoriese traagheid dui, word

die groepering van response na daardie kant geag as "krities" in terme van hierdie navorsing. Die rede daarvoor is dat die Likert-skaal afgemerk is met 'n intensiteit van die hoogste na die laagste (van sewe na een). Indien dit van laag na hoog afgemerk was, sou die interpretasie daarvan andersom plaasgevind het.

### **5.6.1.2 Sentrale neiging**

Ten opsigte van beskrywende data, word daar heelwat gebruik gemaak van metings om die sentrale neiging te bepaal. In hierdie gevalle word daar gereeld gebruik gemaak van die modus en die gemiddelde. Eersgenoemde dui op die telling wat die algemeenste voorkom, terwyl laasgenoemde die som van tellings, gedeel deur die aantal response aandui (Howell, 1989). In hierdie navorsing word slegs na gemiddeldes verwys. Weens die aard van die Likert-skaal wat gebruik word, speel hoë itemgemiddeldes nie 'n rol nie, behalwe dat dit optimisme by respondente aandui. Enige itemgemiddelde kleiner as 3,08 in terme van hierdie navorsing, sal as kritiek beskou word.

### **5.6.1.3 Standaardafwyking**

Volgens Howell (1989) word die standaardafwyking statisties gedefinieer as die positiewe vierkantswortel van 'n steekproef se varieerbaarheid ("S.D."). Die bepaling van die standaardafwyking is in ooreenstemming met die meting van die gemiddelde vir afwykings ten opsigte van elke telling van 'n gemiddelde. In werklikheid word die standaardafwyking bereken in terme van die hoeveelheid tellings wat nie meer as 'n standaardafwyking bokant of onderkant die gemiddelde lê nie (Howell, 1989).

### **5.6.2 Kruistabellering**

Aangesien dit altyd geantisipeer kan word dat variansie by data bloot aan toevallighede toegeskryf kan word, moet dit aan 'n betekenisvolheidstoets onderwerp word (Singleton, Straits & Straits, 1993). Hoewel variansie-ontledings ten opsigte van steekproefgemiddeldes uiters gewild is, is dit egter nie geskik vir steekproewe soortgelyk



aan hierdie navorsing nie. Die rede daarvoor is dat die data waarin die navorser geïnteresseerd is, positief skeef en asimmetries is. Die data wat deur die "Organisational Inertia Scale" ingesamel word is op 'n kwantitatiewe en intervalmetingsvlak (Ott & Mendenhall, 1994; Smit, 1986; Suits, 1966).

Ten einde die probleem op te los, word kruistabellerings deur middel van Pearson ( $X^2$ ) se chi-kwadraat aangewend. In plaas van om variansie by steekproefgemiddeldes te meet, word die variansie vir die steekproefpopulasie bepaal.

Chi-kwadraat kan op twee wyses gebruik word. Die een as beskrywend en die ander as inferensieel (Neuman, 2000). As beskrywend word daar gekyk na die assosiasie tussen twee veranderlikes. Indien waargenome (O) en geskatte of verwagte waardes (E) baie van mekaar verskil, is daar assosiasie tussen die veranderlikes. In terme van inferensieel word bepaal of die assosiasie waarskynlik toegeskryf kan word aan toevallighede, of nie.

Verder word verwagte of geskatte waardes verkry deur middel van marginale waardes ("marginals") (Neuman, 2000). Laasgenoemde is frekwensiedistribusies van elke individuele veranderlike, of elke waarde op 'n intensiteitskaal. Soos in geval van die sewe-punt-intensiteitskaal wat in hierdie navorsing gebruik word, sal daar vir elke waarde op die Likert-skaal 'n geskatte waarde en 'n waargenome waarde wees. Indien waargenome waardes baie van die geskatte waardes verskil, beteken dit dat daar 'n assosiasie tussen veranderlikes bestaan. Cramer (1994) sê ook dat, hoe nader die geskatte waardes in alle selle aan die waargenome waardes is, hoe kleiner is die waarskynlikheid dat enige verskille statisties beduidend is. Dit moet egter beklemtoon word, dat om aan die empiriese doelstellings soos in hoofstuk 1 gestel te voldoen, die navorser gestel is op statistiese betekenisvolheid, ten spyte daarvan dat waargenome (O) en geskatte of verwagte (E)-waardes gerapporteer word. Die resultate word dus soos volg omskryf:

$p < 0,05$  of  $p > 0,05$ .

Aangesien verskeie metodes vir data-interpretasies in hierdie navorsing gebruik word, word die vlak van betekenisvolheid op 'n "toegeeflike" 0,05 gestel (Howell, 1989).

Statistiese beduidendheidsvlakke dui die waarskynlikheid aan dat hierdie verskille waarneembaar is as gevolg van steekproefvariëansies. In geval van  $X^2$  word p-waardes ("probability") vergelyk teenoor vertrouensvlakke ( $\alpha$ ) alfa 0,05 of 0,01, afhangend van watter vlak vir 'n spesifieke toets gestel is. Indien  $p > 0,05$  of  $p > 0,01$  kan die resultaat nie aan toevalligheid toegeskryf word nie (Wampold & Drew, 1990).

Vir die doeleindes van die variënsie-ontledings en ten einde biografiese data te kruistabelleer met kritieke data, is die volgende kontrasterende biografiese groeperings gedoen:

- Kontrasterende groepe word gevorm met lede wat leierskap of bestuurskursusse bygewoon het teenoor daardie lede wat nie sodanige kursusse bygewoon het nie. Kruistabellerings tussen hierdie groeperings en item C5 op die "Organisational Inertia Scale" vind plaas.
- Kontrasterende groeperings word gevorm van lede met 'n akademiese kwalifikasie van net matriek, of matriek en laer, teenoor daardie lede met matriek en 'n hoër kwalifikasie. Die groeperings word gekruistabelleer met item D5 op die "Organisational Inertia Scale".
- Kontrasterende groeperings word gevorm van lede met minder as 10 jaar diens teenoor daardie lede met meer as 10 jaar diens. Die groeperings word gekruistabelleer met item F3 op die "Organisational Inertia Scale".
- Kontrasterende groepe word gevorm met lede met akademiese kwalifikasies van net matriek, of laer as matriek, teenoor daardie lede met matriek en 'n hoër kwalifikasie. Kruistabellering word gedoen met item G2 op die "Organisational Inertia Scale".

Inertia Scale”.

- Kontrasterende taalgroepe is gevorm met Afrikaans en Engels as 'n taalgroep met Europese oorspronge teenoor die oorblywende taalgroepe met Afrika oorspronge. Hierdie taalgroepe is gekruistabelleer met item H6 op die “Organisational Inertia Scale”.

Die bovermelde biografiese data is die enigste sinvolle groeperings wat gedoen kon word vanweë die aard van die steekproefsamstelling. Vrouens kan byvoorbeeld nie met mans vergelyk word nie, omdat eersgenoemde maar 11 persent van die steekproefpopulasie verteenwoordig.

Weens 'n gebrek aan ruimte en weens ekonomiese redes is net items C5, D5, F3, G2 en H6 aan kruistabellerings onderwerp. Hierdie items kan in terme van die afsnypte as die mees kritieke data beskou word ten opsigte van die onderskeie dimensies wat dit verteenwoordig. Die afsnypte vir hierdie navorsing is itemgemiddeldes laer as 3,08 en 'n positiewe skeefheid van 0,50 en hoër. Die resultate van hierdie items word in hoofstuk 6 gegee.

## **5.7 HOOFSTUKOPSOMMING**

Hierdie hoofstuk het die tweede fase van die navorsingsproses ingelui. Hiermee is stappe een tot vier van die empiriese ondersoek voltooi.

In die voorafgaande hoofstuk is belangrike aspekte relevant tot navorsingsmetodologie omskryf. Die teikenorganisasie is geïdentifiseer en die steekproef omskryf. Die twee meetinstrumente is ook breedvoerig bespreek.

Die metode vir data-insameling is uiteengesit asook die tegnieke vir die verwerking daarvan.

## HOOFSTUK 6

## RESULTATE

## 6.1 INLEIDING

Die rapportering en interpretasie van die data vorm die vyfde stap in die empiriese ondersoek.

## 6.2 BESKRYWENDE RESULTATE VAN BIOGRAFIESE DATA

Tabel 6.1 gee 'n uiteensetting van dataverspreiding in terme van geslag.

TABEL 6.1

## GESLAG

Geslag	Aantal	Persentasie
Manlik	308,0	88,8
Vroulik	38,0	11,0
Vermiste data	1,0	0,2
<b>Totaal</b>	<b>347,0</b>	<b>100,0</b>

Tabel 6.2 gee 'n uiteensetting van die respondente se verspreiding ten opsigte van die ouderdomsgroepe.

TABEL 6.2

## OUDERDOM

	Aantal	Persentasie
18-24 jaar	9,0	2,6
25-34 jaar	162,0	46,7
35-44 jaar	135,0	38,9
45-54 jaar	18,0	5,2
55+	0,0	0,0
Vermiste data	23,0	6,6
<b>Totaal</b>	<b>347,0</b>	<b>100,0</b>

Tabel 6.3 is 'n uiteensetting van die proporsionele huistaalverspreiding.

**TABEL 6.3**  
**HUISTAAL**

	<b>Aantal</b>	<b>Persentasie</b>
Afrikaans	85,0	24,5
Sepedi	25,0	7,2
Setswana	56,0	16,1
Xitsonga	7,0	2,0
IsiXhosa	61,0	17,6
SiSwazi	8,0	2,3
Engels	24,0	6,9
Sesotho	26,0	7,5
Tshivenda	3,0	0,9
IsiNdebele	4,0	1,2
IsiZulu	43,0	12,4
Ander	3,0	0,9
Vermiste data	2,0	0,6
<b>Totaal</b>	<b>347,0</b>	<b>100,0</b>

Tabel 6.4 is 'n uiteensetting van die proporsionele verspreiding van die steekproef in terme van die spesifieke werkeenhede.

**TABEL 6.4**  
**WERKEENHEID**

	<b>Aantal</b>	<b>Persentasie</b>
Sigbaar (uniform)	87,0	25,1
Forensies	6,0	1,7
Administratief	21,0	6,1
Ander	25,0	7,2
Speurtak	184,0	53,0
PKRS/KRS	22,0	6,3
Siviel	1,0	0,3
Vermiste data	1,0	0,3
<b>Totaal</b>	<b>347,0</b>	<b>100,0</b>

Tabel 6.5 gee 'n uiteensetting van respondente se verspreiding in terme van die steekproefverspreiding oor die onderskeie provinsies.

**TABEL 6.5**  
**PROVINSIE**

	<b>Aantal</b>	<b>Persentasie</b>
Nasionale Hoofkantoor	6,0	1,7
Noordwes	71,0	20,5
Noord-Kaap	45,0	13,0
Kwazulu/Natal	44,0	12,7
Vrystaat	23,0	6,6
Westelike Provinsie	3,0	0,9
Noordelike Provinsie	15,0	4,3
Mpumalanga	22,0	6,3
Gauteng	51,0	14,7
Oos-Kaap	66,0	19,0
Vermiste data	1,0	0,3
<b>Totaal</b>	<b>347,0</b>	<b>100,0</b>

Tabel 6.6 gee 'n uiteensetting van hoe respondente in terme van die onderskeie range verteenwoordig is in die steekproef.

**TABEL 6.6**  
**RANG**

<b>Rang</b>	<b>Aantal</b>	<b>Persentasie</b>
Konstabel	15,0	4,3
Sersant	157,0	45,2
Inspekteur	94,0	27,1
Kaptein - Superintendent	67,0	19,3
Siviel	7,0	2,0
Ander	2,0	0,6
Vermiste data	5,0	1,4
<b>Totaal</b>	<b>347,0</b>	<b>100,0</b>

Tabel 6.7 gee 'n verspreiding ten opsigte van diensjare.

**TABEL 6.7**  
**DIENSJARE**

	<b>Aantal</b>	<b>Persentasie</b>
Minder as 3 jaar	7,0	2,0
3-5 jaar	36,0	10,4
6-10 jaar	122,0	35,2
11-15 jaar	102,0	29,4
16-20 jaar	65,0	18,7
Meer as 20 jaar	14,0	4,0
Vermiste	1,0	0,3
<b>Totaal</b>	<b>347,0</b>	<b>100,0</b>

Tabel 6.8 gee 'n verspreiding van respondente ten opsigte van kwalifikasies.

**TABEL 6.8**  
**KWALIFIKASIES**

<b>Kwalifikasie</b>	<b>Aantal</b>	<b>Persentasie</b>
Laer as matriek	34,0	9,8
Matriek	193,0	55,6
Matriek met diploma	88,0	25,4
B-graad	17,0	4,9
Nagraads	10,0	2,9
Vermiste data	5,0	1,4
<b>Totaal</b>	<b>347,0</b>	<b>100,0</b>

Tabel 6.9 verteenwoordig respondente se verspreiding ten opsigte van kursusse bygewoon.

**TABEL 6.9**  
**KURSUSSE BYGEWOON**

<b>Rang</b>	<b>Bestuur</b>	<b>Leierskap</b>	<b>Geen Kursus</b>	<b>Totaal</b>
Konstabel	3,0	1,0	11,0	15,0
Sersant	26,0	10,0	119,0	155,0
Inspekteur	21,0	15,0	55,0	91,0
Kapt-Supt	17,0	13,0	34,0	64,0
Siviel	0,0	0,0	2,0	2,0
Ander	1,0	1,0	5,0	7,0
Vermis	0,0	0,0	0,0	13,0
<b>Totaal</b>	<b>68,0</b>	<b>40,0</b>	<b>226,0</b>	<b>334,0</b>
<b>Persentasie</b>	<b>20,3</b>	<b>11,9</b>	<b>67,6</b>	<b>100,0</b>

Vermiste data word in al die voorafgaande tabelle aangedui, betekende dat daardie respondente wat nie keuses ten opsigte van sekere kategorieë uitgeoefen het nie, nog steeds in die totale steekproef weerspieël word.

### **6.3 INTERPRETASIE VAN RESULTATE TEN OPSIGTE VAN BIOGRAFIESE DATA**

- **Geslag**

Manlike respondente vorm 88,8% van die totale steekproef. Die oorblywende 11% respondente verteenwoordig vroulike respondente. Laasgenoemde vorm 'n te klein proporsie van die totale steekproef om verdere vergelykings mee te doen.

- **Ouderdom**

Die ouderdomsgroep 25-34 jaar vorm die grootste proporsie van die steekproef, naamlik 46,7%. Die ouderdomsgroep 18-24 jaar verteenwoordig die kleinste groep in



die vorm van 2,6% ten opsigte van die die totale steekproef. Wat opvallend is, is dat 6,6% van die data as "vermis" aangeteken is. Dié hoë syfer skep die indruk dat respondente twyfel oor hul ouderdomskategorie. Hierdie onvermoë mag verband hou met die 9,8% respondente wat aangedui het dat hulle 'n laer kwalifikasie as standerd agt het.

- **Taal**

Afrikaanssprekendes vorm die grootste proporsie van die steekproef, naamlik 24,5% terwyl Tsivenda die kleinste verteenwoordig met 0,9%. Engelssprekendes vorm slegs 6,9% van die totale steekproef. Om verdere sinvolle vergelykings te doen, sal laasgenoemde met Afrikaanssprekendes saamgevoeg word om 'n afsonderlike vergelykingsgroep te vorm, naamlik 'n groep met Westerse oorspronge. Terselfdertyd word alle ander taalgroepe saamgevoeg om 'n taalgroep met Afrika-oorspronge te vorm. Sodoende word daar groepe gevorm om statisties beduidende interpretasies te verkry.

- **Werkeenheid**

Lede van die speurtak verteenwoordig 53% van die steekproef, terwyl diegene in siviele aanstellings die kleinste proporsie van 0,3% vorm.

- **Provinsie**

Die Noordwes verteenwoordig die grootste proporsie met 20,5% van die steekproef. Nasionale Hoofkantoor verteenwoordig die kleinste proporsie met 1,7% verteenwoordig.

- **Rang**

Respondente in die rang van sersant verteenwoordig 45,2% van die steekproef, terwyl die kleinste groep daardie lede is wat in range dien wat as "ander" (0,6%) gekategoriseer is.

- **Diensjare**

Die groep in die kategorie van 6-10 diensjare is die grootste groep, te wete 35,2%. Diegene met minder as 3 jaar diens, is die minste verteenwoordig met 2%.

- **Kwalifikasies**

Respondente met matriek vorm 55,6% van die steekproef, terwyl diegene met nagraadse kwalifikasies proporsioneel die kleinste is, naamlik 2,9%.

- **Kursusse bygewoon**

Ten opsigte van kursusse bygewoon, het 20,3% van die respondente aangedui dat hulle bestuurskursusse deurloop het, terwyl 11,9% aangedui het dat hulle leierskapskursusse deurloop het. Die meederheid, naamlik 67,6% het geen sodanige kursusse deurloop nie.

Die konstabels het aangedui dat 11 uit die 15 nog nie sodanige kursusse bygewoon het nie. Sersante se totale populasie is 155 waarvan 119 aangedui het dat hulle nog nie so 'n kursus bygewoon het nie. By inspekteur het 55 uit 91 aangetoon dat hulle nog nie so 'n kursus bygewoon het nie. Vanuit die proporsie wat tot die rang van kaptein en superintendent behoort, het net 'n helfte daarvan aangedui dat hulle reeds so 'n kursus bygewoon het. By hierdie opsie het 334 respondente die vraag beantwoord.

## **6.4 BESKRYWENDE DATA TEN OPSIGTE VAN "ORGANISATIONAL INERTIA SCALE"**

Beskrywende data van transformasieveranderlikes word eerste gegee.

### **6.4.1 Transformasieveranderlikes**

Tabel 6.10 gee 'n uiteensetting van "missie en strategie".

**TABEL 6.10**  
**MISSIE EN STRATEGIE**

Item	N	Gem.	SD	Alfa	Skeefheid	Kurtose
A1	339	5,56	1,91	,843	-1,13	0,09
A2	345	5,17	2,00	,838	-0,82	-0,53
A3	342	4,48	2,05	,831	-0,35	-1,07
A4	341	3,68	1,97	,831	0,19	-1,08
A5	343	3,90	1,96	,833	0,02	-1,07
A6	345	3,71	1,94	,830	0,23	-1,02
A7	343	4,22	2,06	,830	-0,13	-1,20
A8	346	3,60	1,98	,831	0,26	-1,06
A9	343	3,88	2,01	,832	0,12	-1,16
A10	342	3,60	2,00	,838	0,32	-1,09
A11	344	4,46	1,90	,837	-0,24	-1,00
A12	345	4,63	2,03	,830	-0,39	-1,09
A13	344	4,54	1,92	,838	-0,32	-0,99

Tabel 6.11 gee 'n uiteensetting van die "eksterne omgewing".

**TABEL 6.11**  
**EKSTERNE OMGEWING**

Item	N	Gem.	SD	Alfa	Skeefheid	Kurtose
B1	343	3,88	1,93	,808	0,04	-1,06
B2	346	4,45	2,06	,789	-0,34	-1,08
B3	345	4,29	1,88	,791	-0,18	-1,02
B4	342	4,34	1,78	,799	-0,18	-0,83
B5	346	4,38	1,86	,794	-0,22	-1,02
B6	344	4,11	1,95	,794	-0,10	-1,10
B7	342	3,58	1,91	,797	0,20	-1,00

Tabel 6.12 gee 'n uiteensetting van "leierskap".

**TABEL 6.12**  
**LEIERSKAP**

Item	N	Gem.	SD	Alfa	Skeefheid	Kurtose
C1	341	3,62	2,17	,855	0,27	-1,33
C2	338	3,20	2,04	,856	0,56*	-0,95
C3	337	3,59	1,93	,861	0,36	-0,98
C4	338	3,19	1,90	,864	0,53*	-0,85
C5	338	2,95	1,95	,865	0,69*	-0,71
C6	339	3,17	1,84	,864	0,55*	-0,67
C7	340	3,46	1,96	,870	0,31	-1,06
C8	337	3,01	1,95	,852	0,69*	-0,71
C9	337	3,12	1,89	,855	0,60*	-0,66
C10	337	3,33	1,90	,857	0,40	-0,89
C11	339	3,19	1,83	,858	0,48	-0,75
C12	345	3,39	1,91	,865	0,42	-0,84

\* kritieke data

Tabel 6.13 gee 'n uiteensetting ten opsigte van "organisasiekultuur".

**TABEL 6.13**  
**ORGANISASIEKULTUUR**

Item	N	Gem.	SD	Alfa	Skeefheid	Kurtose
D1	345	3,22	1,80	,828	0,55*	-0,67
D2	347	3,18	1,97	,819	0,50*	-0,96
D3	345	3,13	1,89	,814	0,55*	-0,83
D4	344	3,09	1,85	,827	0,58*	-0,71
D5	345	2,99	1,75	,833	0,54*	-0,69
D6	344	3,32	1,83	,822	0,42	-,084
D7	345	3,37	1,85	,849	0,41	-0,81
D8	345	3,57	1,99	,826	0,21	-1,16

\*kritieke data

### 6.4.2 Transaksionele veranderlikes

Tabel 6.14 gee 'n uiteensetting van "organisasiestrukture".

**TABEL 6.14**  
**ORGANISASIESTRUKTURE**

Item	N	Gem.	SD	Alfa	Skeefheid	Kurtose
E1	342	3,72	1,96	,839	0,13	-1,13
E2	342	3,35	1,93	,811	0,43	-0,97
E3	343	3,38	1,92	,807	0,38	-0,98
E4	343	3,28	1,90	,814	0,48	-0,88
E5	344	3,28	1,93	,805	0,48	-0,89
E6	343	3,37	1,87	,819	0,31	-0,98
E7	342	3,39	1,92	,819	0,42	-0,90
E8	343	3,31	1,93	,829	0,48	-0,90

Tabel 6.15 gee 'n uiteensetting van "bestuurspraktyke".

**TABEL 6.15**  
**BESTUURSPRAKTYKE**

Item	N	Gem.	SD	Alfa	Skeefheid	Kurtose
F1	343	3,43	1,93	,890	0,42	-0,89
F2	340	3,23	1,87	,653	0,48	-0,81
F3	346	3,07	1,92	,626	0,63*	-0,72
F4	343	3,13	1,90	,888	0,58*	-0,71
F5	344	3,20	2,00	,538	0,53*	-0,91
F6	343	3,25	2,05	,544	0,55*	-0,96
F7	346	3,77	2,09	,381	0,13	-1,26
F8	345	3,21	2,01	,491	0,57*	-0,92
F9	344	3,62	2,08	,475	0,27	-1,20
F10	344	3,10	1,82	,552	0,62	-0,56
F11	341	3,26	1,87	,599	0,46	-0,86
F12	344	3,20	1,79	,686	0,50*	-0,64
F13	343	3,34	1,82	,670	0,44	-0,77
F14	341	3,47	1,75	,629	0,33	-0,72
F15	340	3,36	1,83	,618	0,44	-0,74

\* kritieke data

Tabel 6.16 gee 'n uiteensetting van "organisasiesisteme".

**TABEL 6.16**  
**ORGANISASIESISTEME**

Item	N	Gem.	SD	Alfa	Skeefheid	Kurtose
G1	339	2,99	1,77	,634	0,68*	-0,44
G2	340	2,79	1,77	,597	0,76*	-0,48
G3	341	2,91	1,88	,560	0,76*	-0,53
G4	343	3,10	1,99	,637	0,60*	-0,88
G5	344	3,23	1,98	,693	0,55*	-0,87

\* kritieke data

Tabel 6.17 gee 'n uiteensetting van "werkeenhedklimaat".

**TABEL 6.17**  
**WERKEENHEIDKLIMAAT**

Item	N	Gem.	SD	Alfa	Skeefheid	Kurtose
H1	345	3,88	2,12	,730	0,12	-1,34
H2	343	3,66	2,06	,698	0,20	-1,22
H3	343	3,43	2,10	,725	0,37	-1,16
H4	343	3,34	2,09	,705	0,44	-1,10
H5	343	2,98	1,93	,667	0,63*	-0,80
H6	339	2,96	1,99	,683	0,68*	-0,78
H7	342	3,20	1,98	,693	0,57*	-0,81
H8	342	3,42	2,05	,698	0,37	-1,12

\* kritieke data

Tabel 6.18 gee 'n uiteensetting van "taakvereistes".

**TABEL 6.18**  
**TAAKVEREISTES**

Item	N	Gem.	SD	Alfa	Skeefheid	Kurtose
I1	343	3,66	2,04	,848	0,28	-1,13
I2	343	3,79	2,08	,845	0,18	-1,23
I3	342	3,83	2,02	,840	0,11	-1,21
I4	343	4,45	2,03	,839	-0,26	-1,19
I5	342	4,48	1,96	,837	-0,27	-1,03
I6	342	4,78	1,93	,830	-0,51	-0,83
I7	340	4,61	1,96	,826	-0,34	-1,10
I8	343	4,52	1,99	,831	-0,28	-1,12
I9	340	4,48	2,00	,832	-0,30	-1,08
I10	344	4,24	2,11	,832	-0,15	-1,31
I11	341	4,08	2,03	,846	-0,11	-1,16

Tabel 6.19 gee 'n uiteensetting van "motivering".

**TABEL 6.19**  
**MOTIVERING**

Item	N	Gem.	SD	Alfa	Skeefheid	Kurtose
J1	341	4,39	2,05	,854	-0,19	-1,22
J2	338	4,46	2,02	,833	-0,25	-1,17
J3	340	4,51	2,04	,846	-0,31	-1,14
J4	341	4,35	2,09	,849	-0,21	-1,24
J5	342	4,28	2,10	,847	-0,18	-1,29
J6	342	4,09	2,07	,859	-0,04	-1,24

Tabel 6.20 gee 'n uiteensetting van "individuele behoeftes".

**TABEL 6.20**  
**INDIVIDUELE BEHOEFTE EN WAARDES**

Item	N	Gem.	SD	Alfa	Skeefheid	Kurtose
K1	343	3,83	2,14	,8016	0,12	-1,29
K2	340	3,95	2,16	,7946	0,08	-1,36
K3	339	4,02	2,09	,8113	0,03	-1,28
K4	340	4,24	2,01	,8035	-0,06	-1,19
K5	338	3,86	2,04	,8216	0,09	-1,23
K6	332	3,88	1,99	,8033	0,14	-1,12
K7	335	3,78	2,02	,8027	0,17	-1,13

Tabel 6.21 gee 'n uiteensetting van "emosionele ervaring".

**TABEL 6.21**  
**EMOSIONELE ERVARING**

Item	N	Gem.	SD	Alfa	Skeefheid	Kurtose
L1	327	3,61	2,10	,855	0,28	-1,22
L2	323	3,53	1,97	,867	0,29	-1,03
L3	326	3,23	2,01	,859	0,47	-1,07
L4	324	3,68	2,04	,860	0,18	-1,18
L5	326	3,29	1,99	,861	0,42	-0,98
L6	325	3,52	2,11	,846	0,30	-1,17
L7	325	3,85	2,01	,859	0,04	-1,16
L8	325	3,73	2,04	,849	0,15	-1,20
L9	325	3,71	2,11	,855	0,11	-1,25

## 6.5 INTERPRETASIE: BESKRYWENDE DATA VAN "ORGANISATIONAL INERTIA SCALE"

Transformasieveranderlikes word eerste interpreteer.

### 6.5.1 Transformasieveranderlikes

Dit sluit 'n interpretasie van tabelle 6.10 tot 6.13 in.



- **Missie en strategie**

Item A1 is die item wat daarop wys dat die respondente absoluut ten gunste is van die missie en strategie van die organisasie. Dit toon 'n negatiewe skewe indeks van -1,13, 'n standaardafwyking (SD) van 1,91 en 'n gemiddelde van 5,56%. Ten opsigte van hierdie item het 339 respondente hierdie vraag beantwoord. Item A2 met 'n negatiewe skewe indeks van -0,82, volg op item A1 in terme van "optimisme" oor die missie en strategie.

Item A8 toon 'n positief skewe indeks van 0,26. Hierdie item toon die minste optimisme ten opsigte van respondente se persepsies in terme van die dimensie wat dit meet. Saam met A10 het dit 'n itemgemiddelde van 3,60 wat die laagste is vir die dimensie. Die lae itemgemiddeldes vir hierdie items beteken dat die respondente nie in alle gevalle so seker is van die organisasie se missie en strategie ten opsigte van voldoende prosesse om organisasietraagheid teen te werk nie. Wat organisasietraagheid kan bevorder, is dat die strategie nie verstaan word nie (A10).

Die alfa koëffisiënt van die items wissel tussen 0,843 vir item A1 en 0,830 vir beide items A6, A7 en A12. In alle gevalle dui dit op hoë betroubaarheidsindekse. Behalwe vir Item A1 wat op 'n effense spits verspreiding dui, impliseer kurtose-indekse van al die ander items op plat verspreidings. Behalwe vir A1 wat mesokurties is, is alle ander items platikurties. A1 dui op 'n normale verspreiding van data. Laasgenoemde impliseer 'n aansienlike voorkoms van hoë en lae verspreidings aan weerskante van die gemiddelde. In sulke gevalle sal 'n oorgrote meerderheid van respondente keuses uitoefen tussen 1 en 3 of tussen 3 en 7 op die Likert-skaal.

- **Eksterne omgewing**

Die hoogste positiewe skeefheidsindeks Item B7 met 0,20. Hier word 'n itemgemiddelde van 3,58 aangedui tesame met 'n standaardafwyking van 1,91. Hoewel hierdie indeks nie as kritiek beskou word nie, kan dit geïnterpreteer word dat die respondente nie

oortuig is daarvan dat die jongste marktendense bevredigend in aanmerking geneem word as tydens die veranderingsproses nie. Hier het 342 respondente die vraag beantwoord. Hierteenoor is item B2 die item waarmee respondente die meeste tevredenheid uitspreek deur middel van 'n negatiewe skewe indeks van -0,34. Hierby word 'n itemgemiddelde van 4,45 aangetoon, gevolg deur 'n standaardafwyking van 2,06, en 'n relatief plat kurtose van -1,08. Hierdie "gunstige" indeks staan ietwat in kontras met B7. Ten opsigte van laasgenoemde word negatiewe uitsprake gemaak soos reeds aangedui, terwyl met eersgenoemde aangedui word dat die invloed van globalisering en die wisselkoers wel deur die organisasie in aanmerking geneem word tydens die veranderingsinisiatiewe. Hierdie twee items se vrae mag moontlik die respondente verwar het.

Die betroubaarheidsindekse van hierdie dimensie wissel van 'n hoë alfa 0,808 (item B1) tot 'n laer 0,791 (item B3). Behalwe vir B1, is alle items se kurtose indekse negatief (platikurties) en impliseer dit ook dat response aan weerskante van die gemiddelde plaasgevind het. Twyfel bestaan dus by die meerderheid respondente of eksterne in aanmerking geneem word tydens veranderingsinisiatiewe.

- **Leierskap**

Item C8 en C5 toon die hoogste skeefheidsindeks (positief skeef) van 0,69 elk, maar kan C5 as die mees kritieke item beskou word, omdat dit 'n laer itemgemiddelde (2,95) het. Item C5 toon 'n standaardafwyking van 1,95, 'n alfa koëffisiënt van 0,865 en 'n platikurtiese indeks van -0,71. Ten opsigte van hierdie item het 338 die vraag voltooi. Die vraag in item C5 impliseer dat respondente min vertrou het in topbestuur se vermoë om die transformasieproses te bestuur.

Item C1 dui op 'n item gemiddelde van 3,62, 'n standaardafwyking van 2,17, 'n alfa koëffisiënt van 0,855, 'n skeefheid van 0,27 en 'n kurtose van -1,33. Ten opsigte van hierdie vraag het 341 respondente die vraag beantwoord. Dit kan geïnterpreteer word dat die organisasie se leierskap tog 'n duidelike visie vir verandering het.

Ten opsigte van die afsnypunt vir 'n skeefheidsindeks wat in hierdie navorsing gestel is (0,50 en hoër), is daar ses items wat as kritiek in terme van hierdie navorsing beskou kan word. Item C2 met 'n skeefheidsindeks van 0,56 impliseer dat respondente glad nie beïndruk is met topbestuur se bestuursvisie nie. C4 met 'n skeefheid van 0,53 toon aan dat nie alle lede van topbestuur die veranderingsinisiatiewe steun nie. C6 impliseer dat vorige veranderingsinisiatiewe ook nie suksesvol geïmplementeer is nie. C8 dui aan dat topbestuur min verbondenheid toon tot die veranderingsinisiatief. As gevolg van 'n laer itemgemiddelde (3,01) van C9, beteken dit dat respondente van mening is dat topbestuur se bedoelings met die veranderingsinisiatiewe nie eerlik is nie.

- **Organisasiekultuur**

Die dimensie bestaan uit agt items, en genommer vanaf D1 tot D8. In terme van die afsnypunt vir 'n skeefheidsindeks (positief skeef) van 0,5 en hoër wat in hoofstuk 6 gestel is as kritiek ten opsigte van hierdie navorsing, kan vyf items by hierdie dimensie uitgewys word as kritiek. Dit sluit items D1 tot D5 in. Van hierdie vyf items is D4 die meeste kritiek in terme van die skeefheidsindeks van 0,58. By hierdie item het 344 respondente die vraag geantwoord. 'n Itemgemiddelde van 3,09 is hier ter sprake met inbegrip van 'n standaardafwyking van 1,85, 'n alfa koëffisiënt van 0,827, en kurtoseindeks van -0,71. Laasgenoemde is platikurties. Ten opsigte van itemgemiddeldes is item D5 die mees kritieke een van die dimensie wat dit verteenwoordig. 'n Itemgemiddelde van 2,99 en 'n standaardafwyking van 1,85 word aangetoon.

Item D8 is deur 345 respondente beantwoord. Hierdie item, wat deur 345 respondente beantwoord is, presenteer 'n itemgemiddelde van 3,57, 'n standaardafwyking van 1,99, 'n alfa koëffisiënt van 0,826, en 'n kurtose van -1,16 (platikurties). Dit word nie as krities beskou nie.

### **6.5.2 Transaksionele veranderlikes**

Die interpretasie sluit tabelle 6.14 tot 6.21 in.

- **Organisasiestrukture**

E4 en E5 kan uitgewys word as die items wat beide 'n positiewe skeefheid toon van 0,48, en albei het ook dieselfde itemgemiddelde van 3,28. Dit is die laagste itemgemiddelde in die dimensie. By E4 het 343 respondente die vraag beantwoord, terwyl 344 item E5 beantwoord het. E4 se standaardafwyking is 1,90, terwyl E5 s'n 1,93 is. Die alfa koëffisiënt van E4 is 0,814 teenoor die 0,805 van E5. Beide is ook platikurties. Items E4, E5 en E8 dui op matige ontevredenheid met die organisasie se besluitnemingsgeleenthede op alle vlakke, en onderskeidelik onbuigbaarheid van taakomskrywings en werkprosedures.

Item E1 is natuurlik die hoogste in terme van tevredenheid en is deur 342 respondente beantwoord. Hierdie item se gemiddelde is 3,72. Dit is die hoogste in vergelyking met ander items van hierdie dimensie. Hierby inbegrepe is die lae positiewe skeefheid van 0,13 en 'n platikurtose van -1,13 van dieselfde item, 'n aanduiding dat die respondente nie te pessimisties is oor die impak van organisasiegrootte tydens transisie nie. Afplatting in organisasiestrukture word nie as 'n vooruitsig gestel nie.

- **Bestuurspraktyke**

Item F3 word as die mees kritieke item aangedui. Dit is deur 346 respondente beantwoord en het 'n itemgemiddelde van 3,07. Die standaardafwyking is 1,92, en dit impliseer min varieerbaarheid van tellings aan weerskante van die gemiddelde. Die alfa koëffisiënt is 0,626. Laasgenoemde is nog bevredigend in terme van hierdie navorsing. Respondente dui aan dat hulle twyfel ten opsigte van goeie beplanning ten opsigte van veranderingsinisiatiewe. Die kurtose (-0,72) is platikurties. Dit kan dui op hoë tellings aan weerskante van die gemiddelde. Die meerderheid respondente het óf hul optimisme óf hul pessimisme daarvoor uitgespreek.

Die item wat as die minste kritiek aangedui word, is Item F7. Hoewel dit 'n positiewe skeefheid (0,13) toon, dui dit op response wat meer optimisties is as item F3. Item F7

impliseer dat respondente in 'n mate verbind is tot die veranderingsproses, en dat die effense pessimisme wat bestaan, moontlik toegeskryf kan word aan die swak beplanning wat vooraf gedoen is ten opsigte van die transformasieproses, soos reeds deur F3 aangetoon. Item F7 is deur 346 respondente beantwoord en dit toon 'n itemgemiddelde van 3,77 en 'n standaardafwyking van 2,09. Die item is ook platikurties (-1,26). Ten opsigte van hierdie item is response ook aan weerskante van die gemiddelde versprei.

Items F5, F6, F7, F8, F9, F10 en F11 dui betroubaarheidskoëffisiënte wat wissel tussen 0,381 (F7) en 0,599. Soos in die vorige hoofstuk uitgewys, kan betroubaarheidskoëffisiënte van so laag as 0,5 nog as aanvaarbaar beskou word. Daardie items met 'n laer indeks moet egter met versigtigheid hanteer word.

In terme van hul lae itemgemiddeldes, standaardafwykings, skeefheid en kurtose-indekse, word items F3, F4, F5, F6, F8, F10 en F12 beskou as kritieke data. Hierdie items dui gesamentlik daarop dat praktyke ten opsigte van veranderingsbestuur onder verdenking is.

- **Organisasiesisteme**

Item G2 word as die mees kritieke item beskou, omdat dit 'n hoë positiewe skeefheidsindeks van 0,76 het en die laagste itemgemiddelde toon van 2,79. Verder is die standaardafwyking 1,77, die alfa koëffisiënt 0,597 en platikurties van -0,48. By hierdie item het 340 respondente die vraag, of die organisasie se beloningstelsel veranderingsinisiatiewe ondersteun, beantwoord.

Hoewel item G3 ook 'n positief skewe indeks van 0,76 het, is dit minder kritiek as item G2. Eersgenoemde het 'n laer betroubaarheidskoëffisiënt (0,560). Die hoër itemgemiddelde (2,91) dui op meer tevredenheid by respondente.

Item G5 toon 'n itemgemiddelde van 3,23, 'n standaardafwyking van 1,98, 'n

betroubaarheidskoëffisiënt van 0,693 en 'n kurtose van -0,87. Laasgenoemde is dus platikurties en impliseer ook 'n aansienlike verspreiding aan weerskante van die gemiddelde. Met dié respons is respondente ook nie so seker of alle werknemers betrek word by veranderingsinisiatiewe nie. Dit is deur 344 respondente beantwoord.

Alle items (G1 tot G5) relevant tot hierdie dimensie kan as krities beskou word vir die doeleindes van hierdie navorsing. Resultate dui op ernstige leemtes by die organisasiesisteme. Alle response op Items G1 tot G5 is platikurties wat verspreidings aan weerskante van die gemiddelde impliseer. Laasgenoemde dui daarop dat die verspreidings nie as normaal geag kan word nie. Items G4 en G5 het wel hoër itemgemiddeldes (onderskeidelik 3,10 en 3,23), maar die positiewe skeefheidsindekse wat wissel tussen 0,55 en 0,68 ten opsigte van items G1 tot G5 impliseer dat relatief meer respondente hul opsies tussen 1 en 3 op die Likert-skaal uitgeoefen het. Al die voormelde indekse bevestig dat die respondente min vertrou het in die organisasiesisteme. Die lae itemgemiddeldes wat wissel tussen 1,79 en 3,23 bevestig die positiewe skeefheidsindekse.

- **Werkeenheidklimaat**

Item H6 is deur 339 respondente beantwoord, het 'n itemgemiddelde van 2,96, 'n standaardafwyking van 1,99, 'n betroubaarheidsvlak van 0,68 en is platikurties (-0,78). Die frekwensiedistribusie is ook aan weerskante van die gemiddelde. Hierdie item dui op negatiewe persepsies ten opsigte van veranderingsagente se vermoëns.

Ten opsigte van hierdie items wat handel oor die werkeenheidklimaat (Items H1 tot H8) is item H1 nie kritiek nie. Hier het 345 respondente die vraag beantwoord. 'n Itemgemiddelde, die hoogste vir die dimensie, van 3,88 word aangeteken teenoor hierdie item. Die standaardafwyking is 2,12, die betroubaarheidskoëffisiënt is 0,73, en die item is platikurties (-1,34), gevolglik vind die frekwensiedistribusie aan weerskante van die gemiddelde plaas, en het 'n aansienlike hoeveelheid respondente hul opsies tussen 1 en 3 op die Likert-skaal uitgebring. Item H1 bevestig dat die werknemers

mekaar aanmoedig om veranderingsinisiatiewe te ondersteun.

Data wat verder hier as kritiek aangedui kan word, is H5 en H6. Hierdie twee items se itemgemiddeldes is onderskeidelik 2,98 en 2,96. Ten opsigte van hierdie items dui respondente aan dat hulle min vertrouwe het met betrekking tot die beskikbaarheid van veranderingsagente asook die aard van die opleiding wat sodaniges deurloop het.

- **Taakvereistes**

Item I1 is deur 343 respondente beantwoord en het die laagste itemgemiddelde ten opsigte van die dimensie (3,66). Dit toon 'n standaardafwyking van 2,04. Die alfa koëfisiënt is 0,848. 'n Positiewe skeefheid van 0,28 word hier aangedui en die frekwensiedistribusie is -1,13 (platikurties). Laasgenoemde dui ook aan dat die frekwensiedistribusie aan weerskante van die gemiddelde plaasgevind het.

Item I6 het die hoogste itemgemiddelde (4,78), 'n standaardafwyking van 1,93 en 'n alfa koëfisiënt van 0,830. Die skeefheidsindeks ten opsigte van hierdie item is -0,51 wat op 'n positiewe skeefheid dui. Die frekwensiedistribusie is platikurties. Soos by die vorige dimensies, is hierdie item se verspreiding ook aan weerskante van die gemiddelde. Respondente dui hier hul gretigheid aan om nuwe vaardighede aan te leer as geolg van die veranderinge wat geïnisieer is. By hierdie item het 342 respondente hul keuses uitgeoefen.

Geen item kan hier uitgewys word as kritiek nie omdat die items hiervan itemgemiddeldes van 3,66 tot 4,08 aandui. Respondente is oor die algemeen positief teenoor die nuwe taakvereistes wat veranderingsinisiatiewe mag meebring.

- **Motivering**

Item J3 toon 'n itemgemiddelde van 4,51 (die hoogste vir die dimensie) met 'n standaardafwyking van 2,04. Verder is die alfa koëfisiënt 0,846. Ook is hier 'n

negatiewe skeefheid van  $-0,31$  ter sprake. Die kurtose is  $-1,14$  wat beteken dat die frekwensiedistribusie platikurties is, maar die meeste respondente het hul opsies tussen 3 en 7 op die Likertskaal uitgeoefen al het distribusie aan weerskante van die gemiddelde plaasgevind. By hierdie item het 340 die vraag beantwoord. Die respondente toon hier 'n positiewe gesindheid teenoor veranderingsinisiatiewe en is van mening dat dit al lankal moes plaasvind.

Item J6 toon die laagste itemgemiddelde van  $4,09$ , 'n standaardafwyking van  $2,07$  en 'n alfa koëffisiënt van  $0,859$ . Die skeefheidsindeks is  $-0,04$ . Laasgenoemde is byna simmetries. Die item is platikurties ( $-1,24$ ). Hier het 342 respondente die vraag beantwoord. Ten opsigte van hierdie dimensie blyk daar ook geen negatiewe persepsies te wees en is die respondente nog steeds van mening dat veranderingsinisiatiewe vir individue voordelig kan wees.

- **Individuele behoeftes en waardes**

Item K7 het 'n itemgemiddelde van  $3,78$ . Dit toon 'n standaardafwyking van  $2,02$ . 'n Alfa koëffisiënt van  $0,802$  (tot die derde desimaal) en 'n positiewe skeefheidsindeks van  $0,17$ . Die verspreiding is platikurties met 'n indeks van  $-1,13$ . Hierdie indekse dui daarop dat die data asimmetries is en normale verspreidings is nie ter sprake nie. Hier het 335 respondente die vraag beantwoord. Die respondente het origens hul bereidheid uitgespreek om verhoudings met andere te verbeter.

Ten opsigte van die dimensie toon Item K4 die hoogste itemgemiddelde van  $4,24$ . 'n Standaardafwyking van  $2,01$  word aangedui, 'n alfa koëffisiënt van  $0,803$  word ook getoon. 'n Skeefheidsindeks van  $-0,06$  is van toepassing. Hoewel laasgenoemde weinig skeefheid toon is die frekwensiedistribusie platikurties met 'n indeks van  $-1,19$ . Data



word nog steeds aan weerskante van die gemiddelde versprei. Geen negatiewe persepsies word deur hierdie item geïmpliseer nie. Die respondente is van mening dat hulle tred sal kan hou met die veranderinge.

- **Emosionele ervaring**

Item L3 toon die laagste itemgemiddelde met 3,23. Dit is deur 326 respondente beantwoord en het 'n standaardafwyking van 2,01. Die alfa koëffisiënt is 0,859 en 'n positief skewe (0,47) indeks word aangedui. Dit is ook platikurties (-1,07). Die respondente is nog steeds van mening dat hul lojaliteit teenoor die organisasie in aanmerking geneem word.

Die itemgemiddelde van L7 is 3,85 ten opsigte van die 325 respondente wat die vraag beantwoord het. 'n Standaardafwyking van 2,01 word aangedui en die alfa koëffisiënt is 0,859. Die item toon 'n positief skewe indeks van 0,04 en is platikurties (-1,16). Ten opsigte van hierdie dimensie blyk dit dat die respondente nie emosionaliteit ervaar ten as gevolg van die veranderingsproses nie.

### **6.5.3 Integrasie van beskrywende resultate**

Tabel 6.22 is 'n opsomming van kritieke data wat geïdentifiseer is by tabelle 6.10 tot 6.21. Hier word die item van die mees kritieke items per dimensie wat dit verteenwoordig, aangedui deur middel van sterretjies (\*\*).

**TABEL 6.22**  
**INTEGRASIE VAN KRITIEKE DATA**

Item	N	Gem	SD	Alfa	Skeefheid	Kurtose
C2	338	3,20	2,04	,856	0,56	-0,95
C4	338	3,19	1,90	,864	0,53	-0,85
C5**	338	2,95	1,95	,865	0,69	-0,71
C6	339	3,17	1,84	,864	0,55	-0,67
C8	337	3,01	1,95	,852	0,69	-0,71
C9	337	3,12	1,89	,855	0,60	-0,66
D1	345	3,22	1,80	,828	0,55	-0,67
D2	347	3,18	1,97	,819	0,50	-0,96
D3	345	3,13	1,89	,814	0,55	-0,83
D4	344	3,09	1,85	,827	0,58	-0,71
D5**	345	2,99	1,75	,833	0,54	-0,69
F3**	346	3,07	1,92	,826	0,63	-0,72
F4	343	3,13	1,90	,888	0,58	-0,71
F5	344	3,20	2,0	,538	0,53	-0,91
F6	343	3,25	2,05	,544	0,55	-0,96
F8	345	3,21	2,01	,491	0,57	-0,92
F10	344	3,10	1,82	,552	0,62	-0,56
F12	344	3,20	1,79	,886	0,50	-0,64
G1	339	2,99	1,77	,634	0,68	-0,44
G2**	340	2,79	1,77	,597	0,76	-0,48
G3	341	2,91	1,88	,560	0,76	-0,53
G4	343	3,10	1,99	,637	0,60	-0,88
G5	344	3,23	1,98	,693	0,55	-0,87
H5	343	2,98	1,93	,867	0,63	-0,80
H6**	339	2,96	1,99	,883	0,68	-0,78

Mees kritiek per konstruk \*\*

In tabel 6.23 word die kritieke data herlei na die betrokke konstruk wat dit verteenwoordig in hierdie navorsing.

**TABEL 6.23**  
**HERLEIDING VAN KRITIEKE DATA NA RELEVANTE DIMENSIES**

Items	DIMENSIES	Veranderlike
C2, C4, C5, C6, C8, C9	Leierskap	Transformasie
D1, D2, D3, D4, D5	Organisasiekultuur	Transformasie
F3, F4, F5, F6, F8, F10, F12	Bestuurspraktyke	Transaksioneel
G1, G2, G3, G4, G5	Organisasiesisteme	Transaksioneel
H5, H6	Werkeenheidklimaat	Transaksioneel

- Interpretasie**

Item C5 het die laagste itemgemiddelde van 2,95 terwyl G5 die hoogste itemgemiddelde van 3,23 toon. By C5 het 338 respondente die vraag beantwoord.

Hierdie item het 'n standaardafwyking van 1,95, 'n alfa koëffisiënt van 0,865, 'n skeefheidsindeks van 0,69 en 'n kurtose van -0,67. Ten opsigte van item C5 het 344 respondente die vraag beantwoord. Die item toon ook 'n standaardafwyking van 1,98, 'n alfa koëffisiënt van 0,693. 'n Skeefheid van 0,55 en 'n kurtose van -0,87 word aangedui.

Die data wat in tabel 6,23 uiteengesit is, dui daarop dat vyf uit die 12 dimensies wat in die vraelys verteenwoordig word, geïdentifiseer is as kritiek. Leierskap en organisasiekultuur verteenwoordig transformasieveranderlikes. Bestuurspraktyke, organisasiesisteme en werkeenheidklimaat verteenwoordig transaksionele veranderlikes.

Om dus te bepaal of die resultate aan toevalligheid toegeskryf kan word of nie, word C5, D5, F3, G2 en H6 uitgesonder vir kruistabellerings (chi-kwadraatontledings). Vir die doel van hierdie navorsing word net hierdie items uitgesonder, omdat elkeen die laagste itemgemiddelde het ten opsigte van die dimensie wat dit verteenwoordig.

## 6.6 KRUISTABELLERING

Tabel 6.24 toon 'n kruistabellering van lede wat leierskap en/of bestuurskursusse bygewoon het met item C5.

**TABEL 6.24**

**KRUISTABELLERING VAN LEIERSKAP/ BESTUURSKURSUSSE BYGEWOON MET ITEM C5**

Likert-skaal	1	2	3	4	5	6	7	N
<b>Kursusse Bygewoon</b>	33,02%	16,04%	11,32%	14,15%	9,43%	6,60%	9,43%	<b>106</b>
<b>O (E)</b>	35,0 (36,3)	17,0 (16,7)	12,0 (14,5)	15,0 (13,6)	10,0 (10,7)	7,0 (5,4)	10,0 (8,5)	
<b>Geen kursusse</b>	35,22%	15,65%	14,75%	12,17%	10,43%	4,35%	7,39%	<b>230</b>
<b>O (E)</b>	81,0 (79,4)	36,0 (36,3)	34,0 (31,5)	28,0 (29,4)	24,0 (23,3)	10,0 (11,6)	17,0 (18,5)	

Pearson  $\chi^2 = 2,14366$ ,  $df=6$ ,  $\alpha = 0,05$ ,  $p = ,906022$

O = waargenome tellings E = verwagte tellings

Tabel 6.25 toon 'n kruistabellering in terme van respondente se akademiese kwalifikasies en response op item D5.

**TABEL 6.25**

**KRUISTABELLERING VAN AKADEEMIESE KWALIFIKASIES MET ITEM D5**

Likert-skaal	1	2	3	4	5	6	7	N
St 10 en laer O (E)	28,32% 64,0 (62,0)	16,81% 38,0 (38,0)	20,35% 46,0 (45,3)	11,95% 27,0 (30,0)	13,27% 30,0 (28,0)	5,31 12,0 (14,0)	3,98 9,0 (8,7)	<b>226</b>
Hoër as St 10 O (E)	25,66% 29,0 (31,0)	16,81% 19,0 (19,0)	19,47% 22,0 (22,7)	15,93% 18,0 (15,0)	10,62% 12,0 (14,0)	7,96% 9,0 (7,0)	3,54% 4,0 (4,3)	<b>113</b>

Pearson  $\chi^2 = 2,44714$ ,  $df = 6$ ,  $\alpha = 0,05$ ,  $p = ,874334$

O = waargenome tellings E = verwagte tellings

Tabel 6.26 toon 'n kruistabellering van lede se response in terme van diensjare in vergelyking met response ten opsigte van F3.

**TABEL 6.26**

**KRUISTABELLERING VAN DIENSJARE MET ITEM F3**

Likert-skaal	1	2	3	4	5	6	7	N
10 jr en minder. O (E)	31,52% 52,0 (46,9)	18,18% 30,0 (30,1)	11,52% 19,0 (26,8)	12,73% 21,0 (22,5)	11,52% 19,0 (15,3)	7,27% 12,0 (10,0)	7,27% 12,0 (13,4)	<b>165</b>
Meer as 10 jr O (E)	25,56% 46,0 (51,1)	18,33% 33,0 (32,9)	20,56% 37,0 (29,2)	14,44% 26,0 (24,5)	7,22% 13,0 (16,7)	5,00% 9,0 (11,0)	8,89% 16,0 (14,6)	<b>180</b>

Pearson  $\chi^2 = 8,31638$ ,  $df = 6$ ,  $\alpha = 0,05$ ,  $p = ,215841$

O = waargenome tellings E = verwagte tellings

Tabel 6.27 toon 'n kruistabellering van akademiese kwalifikasies met item G2.

**TABEL6.27**

**KRUISTABELLERING VAN AKADEMIESE KWALIFIKASIES MET G2**

Likert-Skaal	1	2	3	4	5	6	7	N
St10 en laer O (E)	31,53% 70,0 (72,6)	15,84% 35,0 (42,9)	21,27% 47,0 (40,9)	9,05% 20,0 (20,5)	11,76% 26,0 (23,1)	5,88% 13,0 (12,5)	4,52% 10,0 (8,6)	<b>221</b>
Hoër as St 10 O (E)	35,09% 40,0 (37,4)	26,32% 30,0 (22,1)	13,16% 15,0 (21,1)	9,65% 11,0 (10,5)	7,89% 9,0 (11,9)	5,26% 6,0 (6,5)	2,63% 3,0 (4,4)	<b>114</b>

Pearson  $\chi^2 = 9,04770$ ,  $df=6$ ,  $\alpha=0,05$ ,  $p=,170926$

O = waargenome tellings E = verwagte tellings

Tabel 6.28 toon 'n kruistabellering met item H6.

**TABEL 6.28**

**KRUISTABELLERING VAN TAALGROEPE MET ITEM H6**

Likert-Skaal	1	2	3	4	5	6	7	N
Europese oorsprong O (E)	34,26% 37,0 (38,5)	14,81% 16,0 (16,0)	15,74% 17,0 (15,7)	12,04% 13,0 (10,9)	12,96% 14,0 (11,9)	3,70% 4,0 (5,8)	6,48% 7,0 (9,3)	<b>108</b>
Afrika-oorsprong O (E)	36,24% 83,0 (81,5)	14,85% 34,0 (34)	13,97% 32,0 (33,3)	9,17% 21,0 (23,1)	10,04% 23,0 (25,1)	6,11% 14,0 (12,2)	9,61% 22,0 (19,7)	<b>229</b>

Pearson  $\chi^2 = 3,03735$ ,  $df=6$ ,  $\alpha= 0,05$ ,  $p=,804143$

O = waargenome tellings E = verwagte tellings

Tabel 6.29 is 'n opsomming van die kruistabellerings se resultate.

**TABEL 6.29**  
**OPSOMMING VAN KRUISTABELLERINGS**

Biografiese Dimensie	Dimensie op "Organisational Inertia Scale"	Beduidendheidspeil	P- Waarde	Betekenisvol/ Nie betekenisvol nie
Kursusopleiding	Leierskap	0,05	,906022	nie
Tersiêre vlak	Organisasiekultuur	0,05	,874334	nie
Diensjare	Bestuurspraktyke	0,05	,215841	nie
Tersiêre vlak	Organisasiesisteme	0,05	,170926	nie
Taal oorsprong	Werkeenheidklimaat	0,05	,804143	nie

## 6.7 INTERPRETASIE VAN KRUISTABELLERINGS

- **Kruistabellering van leierskap en/of bestuurskursusse bygewoon met C5**

Die proporsionele verdeling van respondente in tabel 6.24 dui daarop dat 230 respondente geen leierskaps- en/of bestuurskursusse deurloop het nie, in vergelyking met die 106 respondente wat wel sodanige kursusse deurloop het.

Ten opsigte van die groep wat geen sodanige kursusse deurloop het nie, toon 35,22% daarvan hul misnoeë met topbestuur se vermoë om verandering te bestuur. Daarteenoor het 33,02 % van die teenoorgestelde groep aangedui dat topbestuur nie die vermoë het om verandering te bestuur nie. Diegene wat nie die relevante kursuservaring het nie, voel sterker hieroor as diegene wat wel die kursusse bygewoon het. Indien 'n telling van 4 as die gemiddelde op die Likertskaal beskou word, dui 66,52% van die respondente wat geen kursusse bygewoon het nie hul misnoeë met die leierskapsvermoë aan.

Indien die geskatte waardes (E) met die waargenome waardes (O) vergelyk word, sal gemerk word dat dit weinig van mekaar verskil. Daar kan dus gesê word dat daar geen

assosiasie is tussen die respondente wat bestuurs-/leierskapskursusse bygewoon het teenoor daardie wat geen sodanige kursusse bygewoon het nie, in terme van hul persepsies ten opsigte van topbestuur se vermoë om verandering te bestuur nie.

Ten opsigte van Pearson se toets ( $X^2$ ) met 'n vertrouensvlak op 5% is  $p > 0,05$ . Dit is nie statisties betekenisvol nie.

- **Kruistabellering van akademiese kwalifikasies met item D5**

Die proporsie met matriek en laer bestaan uit 226 respondente, terwyl die proporsie met hoër kwalifikasies uit 113 respondente bestaan. Indien die respondente met matriek en laer, wat gerespondeer het op die intensiteitskaal tussen 1 en 3, bymekaargevoeg word, beteken dit dat 65,48 % van daardie proporsie hul misnoë uitspreek teenoor die organisasie se onvermoë om werknemers te beloon vir kreatiewe bydraes tot organisasie-ontwikkeling. Indien dieselfde gedoen word met daardie proporsie van hoër as matriek, word gevind dat 61,94 % se response oor hierdie drie intensiteite versprei is.

Die waargenome (O) tellings teenoor die verwagte tellings (E) toon nie betekenisvolle variansie nie. Daar bestaan dus geen assosiasie tussen die proporsies nie. Pearson ( $X^2$ ) se toets dui aan dat  $p > 0,05$  op die 5%. Dit is dus nie betekenisvol nie.

- **Kruistabellering van diensjare met item F3**

By hierdie groep met 10 en meer diensjare by die organisasie het 64,45% hul opsies tussen intervale 1 en 3 van die Likert-skaal uitgebring teenoor 61,45% van daardie groep met minder as 10 diensjare by die organisasie wat tussen dieselfde intervale hul opsies uitgeoefen het.

Ten opsigte van die waargenome (O) en verwagte (E) waardes is daar geen beduidende verskille nie, gevolglik ontbreek enige assosiasie tussen die onderskeie proporsies nie. Die variansie in persepsies tussen die groepe is nie groot nie en huldig beide huldig min of meer dieselfde mening in terme van die betrokke item. Hierdie

eenstemmigheid beteken dat albei proporsies die mening huldig dat die veranderingsinisiatiewe nie deeglik beplan is nie.

Pearson ( $\chi^2$ ) se toets  $p > 0,05$  op die 5%-vlak is nie betekenisvol nie.

- **Kruistabellering van akademiese kwalifikasies met item G2**

Die groep met 'n opvoedingsvlak van matriek en laer bestaan uit 221 respondente, terwyl die groep hoër as matriek uit 114 respondente bestaan. Ten opsigte van respondente met matriek en laer, het 68,74% hul opsies uitgebring tussen intervale 1 tot 3 op die Likertskaal. Hierteenoor het 74,54% van die groep met matriek en hoër hul opsies uitgeoefen tussen dieselfde intervale. Beide proporsies ondersteun 'n mening dat die organisasie nie diegene beloon wat veranderingsinisiatiewe implementeer nie.

Tussen die waargenome (O) tellings en die verwagte (E) tellings van beide proporsies is geen betekenisvolle assosiasie nie. Pearson ( $\chi^2$ ) se toets  $p > 0,05$  op die 5%-vlak is nie statisties betekenisvol nie.

- **Kruistabellering van taalgroepe met item H6**

Die taalgroep van Europese-oorsprong bestaan uit 108 respondente, terwyl die groep met Afrika-oorsprong die meerderheid met 229 vorm. Die proporsie van Afrika-oorspronge is in alle opsigte meer negatief teenoor veranderingsagente se vermoëns. Hiervan het 65,06% van die groep van Afrika-oorsprong response tussen 1 en 3 uitgeoefen met betrekking tot intensiteitsintervalle op die Likert-skaal. Dit impliseer dat diegene wat ontevrede is in hierdie groep by verre in die meerderheid is.

Indien die bogenoemde prosedure herhaal word ten opsigte van die groep van Europese-oorsprong, word daar gevind dat 64,81% van die respondente hul response oor die eerste drie intervale uitgebring het. Pearson ( $\chi^2$ ) se toets  $p > 0,05$  op die 5%-vlak is nie betekenisvol nie.



- **Interpretasie van kruistabellerings**

Nie een van die items wat aan 'n kruistabellering onderwerp is, is betekenisvol nie. Die resultate kan gevolglik nie aan toevalligheid toegeskryf word nie.

## **6.8 HOOFSTUKOPSOMMING**

Hierdie hoofstuk het die vyfde stap in die empiriese navorsing gevorm. Resultate van data verkry vanuit die biografiese vraelys sowel as die "Organisational Inertia Scale" is in beskrywende tabelle deurgegee. Interpretasies is daarvolgens gegee.

Kruistabellerings is deur middel van Pearson se chi-kwadraat is gedoen op die vyf mees kritieke items. Nie een daarvan was statisties betekenisvol bevind nie. Die resultate kan dus nie aan toevalligheid toegeskryf word nie.

Ter afsluiting van die empiriese ondersoek, kan daar dus gekyk word na gevolgtrekkings, leemtes en aanbevelings.

## HOOFSTUK 7

### GEVOLGTREKKINGS, LEEMTES EN AANBEVELINGS

#### 7.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word gevolgtrekkings gemaak ten opsigte van die voorafgaande literatuurstudie en die empiriese ondersoek wat gedoen is. Leemtes word ten opsigte van beide aangedui. Aanbevelings word ook gemaak ter verbetering van die leemtes.

#### 7.2 GEVOLGTREKKING

Die maak van gevolgtrekkings vorm die sesde stap in die empiriese ondersoek. Vir dié doel kan onderskeid getref word tussen gevolgtrekkings vanuit die literatuurstudie en ook van die empiriese ondersoek.

##### 7.2.1 Gevolgtrekkings: Literatuurstudie

Die doel van die studie was om organisasietraagheid as 'n stremende fenomeen te konseptualiseer en die manifestasie daarvan by 'n tipiese werkorganisasie te bestudeer. Die bestudering daarvan het plaasgevind binne 'n oorkoepelende sisteembeskouing (Becvar & Becvar, 1993; Kast & Rosenzweig, 1974).

Beide die literatuurstudie en die empiriese ondersoek ondersteun die doelwitte en doelstellings van die sisteembenadering deurdat die organisasie agteruitgang in die gesig staar indien die omgewing se behoeftes nie bevredig word nie. 'n Kousale verband is gevind tussen die afhanklike veranderlike (organisasietraagheid) en die onafhanklike veranderlikes (transformasie- en transaksionele veranderlikes). Dieselfde verband impliseer ook dat die mens noodwendig moet aanpas binne werkorganisasies.

Die navorsing ten opsigte van organisasietraagheid, organisasietransformasie sowel as transformasie- en transaksionele veranderlikes bevestig die humanistiese perspektief deurdat die mens gesien word as meer as die som van sy/haar dele

(Moore, 1992). Die mens leef met 'n bewustheid waartydens keuses gemaak word om doelgerig te leef. Hierdie aspekte is waarskynlik tot voordeel van die organisasie terwyl die individu na selfaktualisering streef, maar individue se strewe na selfaktualisering veroorsaak konflik in terme van groepprosesse. Konflik is nie in alle gevalle bevorderlik vir die organisasie se ontwikkeling of vooruitgang nie. So ook enige vorm van diversiteit. Laasgenoemde het ook 'n stremmende uitwerking op groepkohesie. Intervensies moet dan noodwendig plaasvind om die groepdinamika te rig op organisasie-ontwikkeling.

Die empiriese ondersoek bevestig Morgan (1980) se funksionele benadering, deurdat die diversiteit van die mens orde en regulering noodsaak ten einde balans in die samelewing te verseker. Laasgenoemde is bevestig deurdat organisasietraagheid gemeet en interpreteer is in terme van negatiewe gedrag wat in werklikheid kontrasterend is met verwagte gedrag. Die empiriese ondersoek het inderdaad aanvaarbare en nie-aanvaarbare gedrag gedemonstreer. Die kousale verband wat reeds hierbo genoem is, is ook hier van toepassing, bedoelende dat nie-aanvaarbare gedrag bydraend is tot organisasietraagheid.

Die voorafgaande bevestig dat 'n enkele navorsingsprojek vanuit verskeie teoretiese benaderings kan geskied en dat die onderskeie perspektiewe komplementêr kan wees.

Die literatuurstudie wat gedoen is, bevestig dat organisasietraagheid 'n verskynsel is wat organisasietransformasie voorafgaan, en nie andersom nie. Die gebruik van 'n teoretiese model soos Burke en Litwin (1992) se model vir organisasieprestasië en verandering het bevestig dat organisasietransformasie nie sonder 'n voorafbepaalde raamwerk geïmplementeer kan word nie.

In die lig van bogenoemde kan gesê word dat die navorsingsdoelwitte bereik is. Die empiriese ondersoek bevestig ook die teenwoordigheid van organisasietraagheid in die teikenorganisasie. Ten opsigte van die navorsingsvrae wat in hoofstuk 1 gevra is, kan die gevolgtrekkings hieronder gemaak word.

Organisasietraagheid kan gekonseptualiseer word as 'n verskynsel wat sy ontstaan het by aanvanklike individuele weerstand teen verandering wat dan mettertyd oorgaan in groepgedrag waardeur organisasie-ontwikkeling gestrem word. Organisasietraagheid is dus 'n krag wat organisasies se vooruitgang stop of verminder. Dit manifesteer dus in allerlei vorme by individuele of groepgedrag.

Organisasietransformasie kan gekonseptualiseer word as 'n drastiese organisasie-ontwikkelingsintervensie op 'n multidimensionele vlak. Hierdie intervensie sluit wetenskaplike ontwikkelingstegnieke in wat gewoonlik ook deur 'n buitengewone vlak van kundigheid op die gebied van organisasiesielkunde geïnisieer word. Dit volg ook as 'n proses om 'n organisasie wat traag is om te verander, te ontkoppel van die status quo.

Die gevolgtrekking kan gemaak word dat organisasietransformasie se dinamiek geleë is in spesifieke veranderlikes binne die organisasie. Hierdie veranderlikes speel 'n rol tydens organisasie-ontwikkeling, maar kan ook stremmend op organisasie-ontwikkeling wees. Dit word teoreties verdeel in transformasie- en transaksionele veranderlikes. Transformasieveranderlikes veroorsaak verandering in reaksie op omgewingstimulante, hetsy intern of ekstern gedrewe. Transaksionele veranderlikes is daardie veranderlikes wat hoofsaaklik verandering teweegbring as gevolg van relatief korttermynresiprositeit tussen mense of groepe. Die integrasie van hierdie veranderlikes vind plaas wanneer hierdie veranderlikes optimaal in wisselwerking is in terme van 'n oop sisteem.

### **7.2.2 Gevolgtrekkings: Empiriese ondersoek**

Ten einde die empiriese navorsingsvraag in hoofstuk een te beantwoord, word daar gevolgtrekkings gemaak ten opsigte van die kritieke data wat in die vorige hoofstuk herlei is na die relevante dimensies in terme van die meetinstrument wat gebruik is. In hoofstuk 6 (tabel 6.23) is die kritieke data herlei na die relevante dimensies wat die meetinstrument meet. Hiervan is leierskap, organisasiekultuur, bestuurspraktyke,

organisasiesisteme en werkeenheidklimaat geïdentifiseer as kritieke dimensies. Hier is die navorsingsvraag oor hoe organisasietraagheid by die steekproef werknemers in die Suid-Afrikaanse Polisie diens gemanifesteer word, beantwoord.

### **7.2.2.1 Leierskap**

Respondente het aangedui dat hulle onseker is oor topbestuur se visie met betrekking tot veranderingsinisiatiewe. Hulle twyfel ook of topbestuur die veranderingsinisiatiewe ten volle ondersteun. Die gevolg hiervan is ook dat werknemers nie vertrouwe het in topbestuur se vermoë om veranderingsbestuur toe te pas nie. Volgens die respondente was vorige pogings om verandering te bewerkstellig onsuksesvol. Respondente het nie vertrouwe in die veranderingsinisiatiewe wat topbestuur voorstel nie. Die respondente het in hierdie verband aangedui dat hulle van mening is dat topbestuur nie eerlik met lede op die grondvlak is nie.

Die gevolgtrekking wat hieruit gemaak kan word is dat die organisasie 'n leierskapskrisis ervaar. Ondergeskiktes, en gevolglik ook die organisasie, ervaar 'n dringende behoefte na 'n sterk leierskorps.

### **7.2.2.2 Organisasiekultuur**

Resultate dui aan dat werknemers nie die geleentheid gebied word om te eksperimenteer nie. Daar is 'n vrees vir viktimisasie indien voorstelle ingedien word om verandering te bewerkstellig. As gevolg van hierdie vrees word die totstandkoming van nuwe idees belemmer. Werknemers het nie die vrymoedigheid om nuwe voorstelle voor te lê nie omdat erkenning vir kreatiwiteit nie ontvang word nie. Die bevindinge ten opsigte van hierdie dimensie is ook ooreenstemmend met dié ten opsigte van leierskap.

Die gevolgtrekking wat gemaak kan word, is dat weens die leierskapskrisis wat ervaar word, daar ook nie 'n leerkultuur geskep of geduld word ten opsigte van die organisasie as 'n geheel nie. In der waarheid bevestig die bevindinge rondom leierskap en

organisasiekultuur topbestuur se onvermoë om te reageer of aan te pas by omgewingsveranderinge. Hierdie gevolgtrekking word gemaak omdat leierskap en organisasiekultuur gekategoriseer kan word as transformasieveranderlikes. Laasgenoemde is veronderstel om interaksie in terme van 'n oop sisteem te fasiliteer.

### **7.2.2.3 Bestuurspraktyke**

Sonder verdere uitgebreide besprekings hieromtrent, kan dit kortliks gestel word dat hierdie dimensie daardie bevindinge ten opsigte van leierskap sterk ondersteun. Hier word weereens verwys na 'n gebrek aan behoorlike beplanning, 'n gebrek aan deelnemende bestuur, 'n gebrek aan die stimulasie en beloning vir kreatiwiteit. Min terugvoering tot op grondvlak word ervaar en duidelike rolmodelle wat veranderingsinisiatiewe kan lei, ontbreek in die organisasie.

Die gevolgtrekking wat hier gemaak kan word, is dat daar 'n gebrek aan bestuursvaardighede gemanifesteer word. Dit is ook hoekom respondente van mening is dat daar 'n leierskapskrisis is. Ondergesiktes ontvang nie konstruktiewe leiding nie.

### **7.2.2.4 Organisasiesisteme**

Die meetinstrument is onder andere ontwerp om te bepaal of die organisasie se sisteme gerig is op veranderingsverwante aspekte. Respondente twyfel of die organisasie oor 'n beloningstelsel vir veranderingsinisiatiewe beskik. Inderdaad ervaar hulle dat daar nie voldoende bronne beskikbaar gestel word om veranderingsinisiatiewe te beloon nie. Dit sluit menslike hulpbronne sowel as finansiële hulpbronne in. Verder bestaan daar twyfel of alle werknemers betrokke is by die beplanning van veranderingsinisiatiewe.

Die gevolgtrekking wat hieruit gemaak kan word, is dat die organisasie mank gaan aan ondersteunende sisteme om verandering te bewerkstellig. Dit kan spoedig lei tot 'n gestagneerde organisasie waarvan die voortbestaan bedreig word.

### **7.2.2.5 Werkeenheidklimaat**

Soos reeds uitgewys, is daar 'n gebrek aan rolmodelle en dui respondente ook hul onsekerheid aan met betrekking tot veranderingsagente se beskikbaarheid en vermoë om verandering te fasiliteer. Daar is ook twyfel oor veranderingsagente se opleidings- en vaardigheidsvlakke.

Die navorser kom tot die gevolgtrekking dat weens die gebrek aan leiding, hetsy deur middel van leiers, rolmodelle of veranderingsagente, die organisasie 'n onaangename werkklimaat ervaar. Werknemers se produktiwiteit en selfs kreatiwiteit word bedreig. Hier is ook 'n ernstige behoefte aan orde, rigtinggewing en inisiatief.

## **7.3 LEEMTES IN DIE NAVORSING**

Die sewende stap in die empiriese ondersoek is om leemtes te identifiseer. Leemtes kan by die literatuurstudie sowel as empiriese ondersoek geïdentifiseer word.

### **7.3.1 Leemtes ten opsigte van die literatuurstudie**

Ten opsigte van die literatuurstudie is die volgende leemtes gevind:

- Tydens die konseptualisering van organisasietraagheid was dit nie moontlik om tydsverloop tussen die verskillende fases van die veranderingsiklus te bepaal nie
- Die beskikbare literatuur het nie die vergelyking van modelle vir organisasietraagheid moontlik gemaak nie
- Die omvang van die navorsing het nie 'n herverkenning in die literatuurstudie moontlik gemaak vir die ontwikkeling van 'n toekomstige voorkomingsmodel vir organisasietraagheid nie

- Die Burke en Litwin (1992) se model het dit nie moontlik gemaak om die rol van tegnologiese ontwikkeling tydens organisasietransformasie te konseptualiseer nie
- Weens die aard en beskikbaarheid van literatuur oor organisasietransformasie is diagnostiek oorbeklemtoon ten koste van operasionalisering
- Die terminologie betreffende organisasietraagheid en organisasietransformasie is beide van so 'n omvattende aard dat dit onderskeidelik nie in 'n enkele konsep saamgevat kon word nie
- Weens die bestaan van 'n mite dat organisasietransformasie 'n enkelvoudige veranderingsproses is in plaas van 'n multidimensionele proses, kon afsonderlike intervensies nie geprioritiseer word nie

### **7.3.2 Leemtes ten opsigte van die empiriese navorsing**

Die uitwys van leemtes is die sewende stap in die empiriese ondersoek.

Met betrekking tot die empiriese navorsing, behoort daar kennis geneem te word van die volgende leemtes:

- Weens 'n gebrek aan 'n voldoende hoeveelheid vroulike respondente, kon geldige aannames ten opsigte van geslagsverdeling nie gemaak word nie
- Weens die uitgestrekte bedieningsgebied van die teikenorganisasie was dit moeilik om 'n verteenwoordigende steekproef van die teikenorganisasie te bekom
- As gevolg van die feit dat ouderdomskategorieë op die biografiese vraelys in terme van diskrete enkelkeuse-opsies gestel is, is aannames ten opsigte hiervan



beperk

- Dit is 'n waarskynlikheid dat die 9,8% respondente wat nie oor 'n matrieksertifikaat beskik nie, se lae geletterdheidsvlak die resultate belemmer het
- Hoewel die "Organisational Inertia Scale" volledigheid weerspieël, is dit te omvattend en tydrowend vir navorsingsdoeleindes met groot steekproewe
- Respondente se vertolking van ingewikkelde konsepte in die vraelys mag nie in alle gevalle ooreenstem met dié van die betrokke teorieë nie

#### **7.4 AANBEVELINGS**

Die maak van aanbevelings is die agste stap in die empiriese ondersoek.

Ten opsigte van die gevolgtrekkings wat gemaak is en leemtes wat uitgewys is, word die ondervermelde aanbevelings gedoen.

- Topbestuur moet 'n groter rol speel tydens die veranderingsproses. Hier moet rolmodelle om verandering te bewerkstellig, geskep word. Die rolmodelle moet egter aanvaarbaar by die meerderheid werknemers wees.
- Werknemerbetrokkenheid tydens die veranderingsproses moet gestimuleer word. Kreatiewe denke tot individuele en organisasiebelang moet aangemoedig word.
- Die organisasie sal indringend 'n kommunikasiestrategie moet bepaal en implementeer. Sodoende word 'n negatiewe klimaat van doelloosheid en onsekerheid ingeperk.

- 'n Vergoedingstrategie moet bepaal word om veranderingsinisiatiewe op alle vlakke te stimuleer en te beloon.
- Veranderingsagente moet intensief opgelei word om verandering te fasiliteer.
- Intervensies moet aan tydskedules gekoppel wees om onsekerhede uit te skakel of te verminder.
- Bedryfsielkundiges buite die organisasie moet betrek word om intervensies te inisieer. Hier word ook gedink aan die bied van internskappe vir afgestudeerde Magister/Doktorale studente. Bedryfsielkundiges se bydraes kan die volgende voordele inhou:
  - Optimale gebruik van diagnostiese data
  - Optimalisering van intervensies se effektiwiteit
  - Die relevantheid van intervensies kan verhoog word
  - Sielkundige agteruitgang tydens drastiese verandering kan tot die minimum beperk word
- Hoewel die "Organisational Inertia Scale" wat ook in hierdie navorsing gebruik is uiters volledig is, kan verkorte skale ook ontwikkel word vir verkennende studies op mikrovlak.
- Aangesien die vraelys net in Engels beskikbaar is, behoort 'n woordelys saamgestel te word om moeilike terminologie aan respondente wat nie Engels as huistaal besig nie, uit te klaar.
- Die eksterne geldigheid van die vraelys behoort in 'n omvattende studie nagevors te word ten einde die gebruikswaarde daarvan te verhoog.

## 7.5 HOOFSTUKOPSOMMING

Die voltooiing van hierdie hoofstuk is in drie stappe verdeel. Die gevolgtrekkings wat gemaak is, het die sesde stap gevorm. Die leemtes wat deur middel van die navorsing uitgewys is, is die sewende stap. Die aanbevelings het die agste en laaste stap gevorm.

In die gevolgtrekkings is dit gemeld dat die navorsingsdoelwitte bereik is ten opsigte van die literatuuroorsig sowel as die empiriese ondersoek.

Leemtes ten opsigte van die literatuur sowel as vanuit die empiriese ondersoek, is uiteengesit.

Die navorsing is afgesluit deur middel van gepaste aanbevelings.

**VERWYSINGS**

- Ashford, S.J. (1988). Individual strategies for coping with stress during organizational transitions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 24(1), 19-36.
- Appelbaum, S.H., Henson, D.H., & Kerry, K. (1999). Downsizing failures: An examination of convergence / reorientation and antecedents - process-outcomes. *Management Decision*, 37(8), 473-474.
- Babbie, E. (1992). *The practice of social research* (6th ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
- Backer, W. (1999). *Die dienskontrak*. Pretoria: Bactas Personeeldienste.
- Bailey, K.D. (1994). *Methods of social research* (4th ed.). New York: The Free Press.
- Balfour, D.L., & Barton, W. (1996). Organizational commitment: Antecedents and outcomes in public organizations. *Public Productivity and Management Review*, 19(3), 256-278.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. London: Sage Publications.
- Bate, P. (1984). The impact of organizational culture on approaches to organized problem solving. *Organizational Studies*, 27(4), 43-66.
- Bateman, T.S., & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 17(3), 95-112.
- Becker, T.E., Billings, R.S., Eveleth, D.M., & Gilbert, N.L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 29(2), 464-483.

- Bechard, R. (1969). *Organizational development: Strategies and models*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Becvar, D.S., & Becvar, R.J. (1993). *Family therapy: A systemic intergration*. Boston: Allyn & Bacon.
- Bendix, S. (1993). *Industrial relations in South Africa* (2nd ed.). Cape Town: Juta.
- Berg, Z.C. (1995). *Bedryfsgeestesgesondheid* (Enigste studiegids vir BEGESO-A). Pretoria: Universiteit van Suid-Afrika.
- Berger, A., Sikora, J., & Berger, D.R. (1993). *The change management handbook: A road map to corporate transformation*. Burr Ridge, IL: Irwin.
- Bester, W.S. (1996). *Stressors by oorblywende personeel na 'n afleggingsproses in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag*. Ongepubliseerde M.Com verhandeling. Pretoria: Universiteit van Suid-Afrika.
- Bews, N. & Martins, N. (1996). The trust gap between employers and employees is widening. *People Dynamics*, 14(11), 42-49.
- Blanchard, K. (1992). Seven dynamics of change. *Executive Excellence*, 6(2), 5.
- Blem, N., (1995). *Service, please, South Africa!* Kenwyn: Juta.
- Boeker, W.P. (1988). Organizational origins: Entrepreneurial and environmental imprinting at the time of founding. In G.R. Carrol & A.H. Hawley (Eds.), *Ecological models for organizations* (pp.35-51). Cambridge, MA: Ballinger.
- Bretz, R.D., & Judge, T.A. (1994). Person-organization fit and the theory of work adjustment: implications for satisfaction, tenure, and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 44(2), 32-54.

- Brewer, M.B. (2000). Research design and issues of validity. In H.T. Reis & C.M. Judd (Eds.), *Handbook of research methods in social and personality psychology* (pp.3-16). Cambridge: Cambridge university Press.
- Brockner, J. (1992). Managing the effects of layoffs on survivors. *California Management Review*, 34(2), 9-28.
- Bryant, D. (1989). The psychology of resistance to change. In R. McLennan (Ed.), *Managing organizational change* (pp.16-42). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Buch, K. (1992). How does downsizing effect employee involvement? *Journal of Quality and Participation*, 15(1), 74-79.
- Burke, W.W. (1986). Leadership as empowering others. In S. Srivastva, *Executive power: How executives influence people and organizations* (pp.51-77). San Francisco: Jossey-Bass.
- Burke, W.W. (1992). *Organization development*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Burke, W. (1994). Diagnostic models for organization development. In A. Howard (Ed), *Diagnosis for organizational change: Methods and models* (pp. 53-84). New York: Guilford.
- Burke, W., Coruzzi, A., & Church, A. H. (1996). The organizational survey as an intervention for change. In A.I. Kraut (Ed), *Organizational surveys* (pp. 41-66). San Francisco: Jossey-Bass.
- Burke, W. W., & Litwin, G.H., (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18(3), 500-523.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bushe, G.R., & Shani, A.B. (1991). *Parallel learning structures*. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Carlson, D.S., & Perrewe, P.L. (1995). Institutionalization of organizational ethics through transformational leadership. *Journal of Business Ethics*, 14(3), 829-838.
- Camillus, J.C. (1996). Reinventing strategic planning. *Strategy and Leadership*, 24(3), 6-7.
- Campbell, A., & Tawaday, K. (1990). *Mission and business philosophy: Waning employee commitment*. London: Billings.
- Carrol, G.R., & Harrison, J.J. (1998). Organizational demography and culture: Insights from formal model and simulation. *Administrative Science Quarterly*, 43(30), 637-640.
- Casson, M. (1993). Cultural determinants of economic performance. *Journal of Comparative Economics*, 17(2), 418-443.
- Caudron, S. (1996). Integrate workplace paradox (employee commitment). *Personnel Journal*, 75(8), 68-71.
- Chatterjee, S., & Singh, J. (1999). Are tradeoffs inherent in diversification moves? A simultaneous model for type of diversification and mode of expansion decisions. *Management Science*, 45(1), 25-26.
- Christensen, L.B. (1991). *Experimental Methodology* (5th ed.). London: Allyn and Bacon.
- Clegg, J., & Cohen, P. (1983). Psychology of employee lateness, absence and turnover: A methodological critique and an empirical study. *Journal of Applied Psychology*, 68, 88-101.
- Collins, W. (1981). *Collins pocket English dictionary*. London: William Collins Sons & Co. Ltd.

Comer, D. R. (1995). A model of social loafing in real work groups. *Human Relations*, 48(6), 647-668.

Conner, P.E., & Lake, L.K. (1998). *Managing organization change*. New York: Praeger.

Cramer, D. (1994). *Introducing statistics for social research: Step-by-step calculations and computer techniques using SPSS*. London: Routledge.

Dalziel, M.M., & Schoonover, S.C. (1988). *Changing ways: A practical tool for implementing change within organizations*. New York: Amacon.

Davison, D. (1994). Transformation to a high-performance team. *Canadian Business Review*, 21(3), 18-21.

De Jongh, M. (1989). *Sosio-kulturele antropologie* (Enigste studiegids vir SKA202-4). Pretoria: Universiteit van Suid-Afrika.

Dean, T.J., Meyer, G.D., & De Castro, J. (1993). Determinants of new-firm formations in manufacturing industries: Industry dynamics, entry barriers, and organizational inertia. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 17(2), 49-61.

Dervitsiotis, K.N. (1998). The challenge of managing organizational change: Exploring the relationship of re-engineering, developing learning organizations and total quality management. *Total Quality Management*, 9(1), 109-113.

Diamond, M.A. (1986). Resistance to Change: A psychological critique of Argyris and Schon's contributions to organization theory and intervention. *Journal of Management Studies*, 23(5), 543-561.

Dunphy, D.C., & Stace, D.A. (1988). Transformational and coercive strategies for planned organizational change: Beyond the OD model. *Organizational Studies*, 9(3), 317-334.



- Dooley, D. (1990). *Social research methods* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Earley, P.C. (1994). Self or group? Cultural effects of training on self-efficacy and performance. *Administrative Science Quarterly*, 39(1), 89-118.
- Eccles, T. (1994). *Succeeding with change: Implementing action driven strategies*. London: McGraw-Hill.
- Ferreira, I.W. (1996). *A normative model for managing orientation procedures for effective and efficient public personnel management in post-apartheid South Africa*: Unpublished D. Admin dissertation. Durban: University of Durban-Westville.
- Finnemore, M. (1998). *Introduction to labour relations in South Africa*. (6th ed.). Durban: Butterworths.
- Fink, L., Beak, J. & Taddeo, K. (1971). Organization crisis and change. *Journal of Applied Behavioural Sciences*, 47(1), 15-41.
- Fisher, K. (1994). Diagnostic issues for work teams. In A. Howard (Ed.), *Diagnosis for organizational change: Methods and models* (pp. 239-266). New York: Guilford Press.
- Fisher, A. (1994). "How to make a merger work". *Fortune*, 129(2), 66.
- Flanagan, H.D. & Thompson, J.C. (1993). Leadership: the swing of the pendulum. *Leadership & Organization Development Journal*, 14(1), 9-15.
- Fletcher, R. (1998). A holistic approach to countertrade. *Industrial Marketing Management*, 27(6), 511-529.
- Fomburn, C.J. (1992). *Leading corporate change*. New York: McGraw-Hill.

- French, W.L., & Bell, C.H. (1999). *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Gagliardi, P. (1986). The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework. *Organization Studies*, 7(2), 117-134.
- Gerber, P.D., Nel, P.S. & Van Dyk, P.S. (1999). *Human resources management* (4th ed.). Cape Town: Oxford University Press.
- Gersick, C.J.G. (1991). Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. *Academy of Management Review*, 16(1), 10-36.
- Gleick, J. (1987). *Chaos making a new science*. New York: Viking.
- Goldberg, B. (1992). Manage change - not the chaos caused by change. *Management review*, 81(2), 39-45.
- Golembiewski, R.T., Billingsley, K., & Yeager, S. (1976). Measuring change and persistence in human affairs: Types of change generated by OD designs. *Journal of Applied Behavioral Science*, 12, 133-157.
- Govender, K.K. (1999). Employees' perception of the organizational climate: Its effect on service quality. *Journal of Industrial Psychology*, 25(3), 44-48.
- Gowing, M.K. & Lancaster, A.R. (1996). Federal government surveys: Recent practices and future directions. In A.I. Kraut (Ed.), *Organizational surveys: Tools for assessment and change* (pp. 360-380). San Francisco: Jossey-Bass.
- Gray-Little, B., Williams, S.L., & Hancock, T.D. (1977). An item response theory analysis of the Rosenberg self-esteem scale. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23(4), 443-451.

- Gregory, R.J. (1996). *Psychological testing: History, principles, and applications* (2nd ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Greve, H.R. (1999). The effect of core change on performance: Inertia and regression toward the mean. *Administrative Science Quarterly*, 44(3), 590-593.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hair, J.R., Anderson, R.E., Tatham, L., & Black, W.C. (1995). *Multivariate data analysis* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hammer, M., & Champy, J. (1995). *Reengineering the corporation*. London: Nicholas Brealey Publishing Ltd.
- Hammer, M., & Stanton, S.A. (1995). *Reengineering revolution*. London: Harper-Collins.
- Hammer, M. (1997). *Beyond Reengineering: How the process-centered organization is changing our work and our lives*. New York: Harper Collins Publishers.
- Hannan, M.T., & Freeman, J.H. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(1), 929-964.
- Hannan, M.T., & Freeman, J.H. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Journal of Sociology*, 89(3), 149-164.
- Hardijzer, C. (2000). Forging new careers in the changing world of work. *People Dynamics*, 18(2), 36-41).
- Hardy, C. (1987). Effective retrenchment: Human resource implications. *Journal of General Management*, 12(3), 76-92.
- Harrison, R., & Dawes, G. (1994). *Barriers to learning in organizations*. London: McGraw-Hill.

- Herholdt, W., & Marx, M. (1999). *Employment equity in South Africa: A guide to affirmative action success*. Johannesburg: Prentice-Hall.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishers.
- Herzog, J.P. (1991). People: The critical factor in managing change. *Journal of systems management*, 41, 6-11.
- Heisler, W. J. (1974). A performance correlate of personal control beliefs in an organizational context. *Journal of Applied Psychology*, 59 (4), 504-506.
- Hjelle, L.A., & Ziegler, D.J. (1992). *Personality theories* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Hoffman, E., McCabe, K.A., & Smith, V.L. (1998). Behavioral foundations of reciprocity: Experimental economics and evolutionary psychology. *Economic Inquiry*, 36(3), 335-353.
- Hoffman, E., McCabe, K., & Smith, V.L. (1999). Social distance and other-regarding behavior indicator games. *American Economic Review*, 89(1), 340-342.
- Hofrichter, D.A. (1999). Secrets of the rich and the famous. *Journal of Business Strategy*, 24(2), 6-7.
- Holsti, O.R. (1969). *Content analysis for the social sciences and humanities*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Howard, A. (1994). Diagnostic perspectives in an era of organizational change. In A. Howard. *Diagnosis for organizational change* (pp. 3-26). New York: Guilford.
- Howell, D.C. (1989). *Fundamental statistics for the behavioral sciences* (2nd ed.). Boston: PWS-KENT publishing company.

- Huff, J.O., Huff, A.S., & Thomas, H. (1992). Strategic renewal and the interaction of cumulative stress and inertia. *Strategic Management Journal*, 13(4), 55-75.
- Huysamen, G.K. (1990). *Sielkundige meting - 'n Inleiding*. Pretoria: Academica.
- Huysamen, G.K. (1991). *Beskrywende Statistiek vir die Sosiale Wetenskappe* (2de hers. uitg.). Pretoria: Academica.
- Ingraham, P. W., Thompson, J.R., & Sanders, R.P. (1997). *Transforming government: Lessons from the reinvention laboratories*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Isaac, G.L. (1978). The food-sharing behavior of protohuman hominoids. *Scientific American*, 38(3), 90-108.
- Ivancevich, J.M. , & Matteson, M.T. (1999). *Organizational behavior and management*. New York: McGraw-Hill.
- Johnson, B.T., & Eagly, A.H. (2000). Quantitative synthesis of social psychological research. In H.T Reis & C.M. Judd (Eds.), *Handbook of research methods in social and personality psychology* (pp.496-528). Cambridge: Cambridge University Press.
- Jonas, P.J., & De Beer, F.C. (1988). *Sosio-Kulturele Antropologie* (Enigste studiegids vir SKA 100-V). Pretoria: Universiteit van Suid-Afrika.
- Juechter, M., Fisher, C., & Alford, R.J. (1998). Five conditions for high-performance cultures. *Training & Development*, 52(5), 63-68.
- Kahn, R.L. (1974). Organizational development: Some problems and proposals. *Journal of Applied Behavioral Science*, 10(4), 485-502.
- Kaplin, H. & Hill, K. (1985). Food sharing among ache foragers: Test of explanatory hypotheses. *Current Anthropology*, 3(2), 223-246.

- Kast, F.E., & Rosenzweig, J.E. (1974). *Organization and management*. New York: McGraw-Hill.
- Katz, D., & Kahn, R.L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kelly, D. & Amburgey, T.H. (1991). Organizational inertia and momentum: A dynamic model of strategic change. *Academy of Management Journal*, 34(2), 591-612.
- Kerlinger, F.N. (1973). *Foundations of behavioral research* (2nd ed.) New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Kets De Vries, M.F.R., & Miller, D. (1984). *The neurotic organization*. San Francisco: Jossey Bass.
- Kettl, D.F., Ingraham, P.W., Sanders, R.P., & Horner, C. (1996). *Civil service reform*. Washington: Brookings Institution Press.
- Kilmann, R.H. (1989). *Managing beyond the quick fix*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kinnear, C., & Roodt, G. (1998). The development of an instrument for measuring organisational inertia. *Journal of Industrial Psychology*, 24(2), 44-54.
- Koehler, J.W., & Pankowski, J.M. (1997). *Transformational leadership in government*. Odessa, FL: St. Lucie Press.
- Kotter, J.P. (1995). Leading Change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 3(1), 59-67.
- Kouzes, J.M., & Posner, B.Z. (1997). *The leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (1998). *Organizational behavior* (4th ed.) New York: McGraw-Hill.

- Kuhn, T.S. (1962). *The structure of scientific revolutions*. Chicago: Chicago University Press.
- Kritzinger, M.S.B., & Labuschagne, F.J. (1980). *Verklarende Afrikaanse woordeboek* (7de uitg.). Pretoria: Van Schaik.
- Kuhnert, K., & McCauley, D.P. (1996). Applying alternative survey methods. In A.I. Kraut (Ed.), *Organizational surveys: A tool for assessment and change* (pp.233-239). San Francisco: Jossey Bass.
- Leavitt, H.J. (1965). Applied organizational change in industry. In J.G. March (Ed.), *Handbook of organizations* (pp. 1144-1170). New York: Rand McNally.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organisation. *Administration science quarterley*, 9(4), 370-390.
- Levinson, H. (1994). The practitioner as diagnostic instrument. In A. Howard, *Diagnosis for organizational change* (pp. 27-54). New York: Guilford.
- Levy, A., & Merry, U. (1986). *Organizational transformation*. New York: Praeger Publishers.
- Levy, A. (1986). Second-order planned change: Definition and conceptualization. *Organizational Dynamics*, 14(2), 5-20.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper.
- Lewin, K. (1958). Group decision and social change. In E.E. Macoby, T.M. Newcomb & E.L. Hartley (Eds.), *Readings in social psychology* (pp. 163-226). New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Lewis, P.V. (1997). *Transformational leadership*. Nashville, TN: Broadman & Holman.

- Lippitt, R., Watson, J., & Westley, B. (1958). *Dynamics of planned change*. New York: Harcourt and Brace.
- Lombard, B.J., & Muller, J.J. (1996). Resistance to change: Can it be managed? *Servamus*, 7(8), Vt3-vt8.
- Louw, D.A. (1995). *Suid-Afrikaanse handboek vir abnormale gedrag*. Halfweghuis: Southern.
- Macey, W.H. (1996). Dealing with the data collection, processing, and analysis. In A.I. Kraut, *Organizational surveys: Tools for assessment and change* (pp. 204-232). San Francisco: Jossey Bass.
- Macguire, S. (1999). The discourse of control. *Journal of Business Ethics*, 19(1), 109-115.
- Manz, C.C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11(3), 385-400.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Brothers.
- Mavin, S. A. (1999). 360 Degree feedback; Is it right for us? *Organisations and People*, 6(4), 25-32.
- Maurer, R. (1996). *Beyond the wall of resistance*. Austin, TX: Bard Books.
- Mbigi, L., & Maree, J. (1995). *Ubuntu: The spirit of African transformation management*. Randburg: Knowledge Resources.
- McClelland, D.C. (1975). *Power: The inner experiences*. New York: Irvington.
- McLagan, P., & Nel, C. (1995). *The age of participation*. Pretoria: Sigma Press.



- McCormick, E.J., & Ilgen, D.R. (1989). *Industrial and organizational psychology* (8 th ed.). London: Unwin Hyman.
- Meyer, M., & Botha, E. (2000). *Organisation development and transformation in South Africa*. Durban: Butterworths.
- Miller, G.J. (1999). You can improve almost any process. *National Productivity Review*, 18(4), 59-66.
- Moerdyk, A.P., & Fone, J.R. (1987). Resistance to change - origins and management. Part 2 - Implementing a change process. *IPM Journal*, 6(9), 26-30.
- Moore, C. (1992). Die Humanistiese Benadering. In W.F. Meyer, C. Moore & H.G. Viljoen, *Persoonlikheids teorieë: Van Freud tot Frankl* (335-462). Johannesburg: Lexicon.
- Morgan, G. (1980). Paradigms, metaphors and puzzle solving in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, 25(4), 605-622.
- Mouton, J., & Marais, H.C. (1991) *Basic concepts in the methodology of the social sciences*. Pretoria: Human Sciences Research Council.
- Mowday, R. T., Steers, R.M., & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Murdoch, A. (1998). Human re-engineering. *Management Today*, 16(1), 66-69.
- Nadler, D.A. (1982). Managing transitions to uncertain future states. *Organizational Dynamics*, 11(3), 37-45.
- Nadler, D.A., & Tushman, M.L. (1987). A model for diagnosing organizational behavior. *Organizational Dynamics*, 16(4) 35-51.

- Nagel, E. (1962). *The structure of science*. New York: Harcourt Brace and World.
- Nash, E., Stoch, B., & Harper, G. (1990). *Human behaviour*. Cape Town: Juta.
- Neuman, W.L. (2000). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (4th ed.). London: Allyn and Bacon.
- Nicholas, J.B. (1982). The comparative impact of organization development interventions on hard criteria measures. *Academy of Management Review*, 7, 531-542.
- Nirenberg, J. (1997). *Power tools*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Nkomo, S. T. (1998). New perspectives for a changing workplace. *Administrative Science Quarterly*, 43(1), 146-162.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Nutt, P.C. (1998). Leverage, resistance and the success of implementation approaches. *Journal of Management Studies*, 35(2), 213-240.
- Ott, R.L., & Mendenhall, W. (1994). *Understanding statistics*. Belmont, CA: Duxbury Press.
- Ozminkowski, M. (1996). Individualism, global thinking, and economic development: A polemic. *Business Forum*, 21(3), 14-16.
- Pascale, R., Milleman, M., & Gioja, L. (1997). Changing the way we change. *Harvard Business Review*, 7(1), 127-139.
- Pasmore, W.A. (1994). *Creating strategic change*. New York: Wiley.
- Paton, K. (30 January 1999). Top cop sets his sights for America. *Evening Post*, 4.

Pazer, H.L., & Swanson, L.A. (1972). *Modern methods for statistical analysis*. London: Intext Educational Publishers.

Pearson, G. (1992). *The competitive organization*. Berkshire: McGraw-Hill.

Pedhazur, E.J., & Schmelkin, L.P. (1991). *Measurement design, and analysis: An integrated approach*. Hillside, NJ: Elbaum.

Pelser, W. (25 April 1999). Opslae oor BBC-Video - BBC kry talle haatproepe na program. *Rapport*, 25.

Pietersen, B. (14 Maart 1999). Geen strategie of plan vir polisie diens. Dit is die rede vir voortstuwende misdaad. *Rapport*, 29.

Pietersen, B. (25 April 1999). Speurder praat oor sy daaglikse vrees. *Rapport*, 25.

Pietersen, H.J. (1996, January). *Organizational change in perspective*. Inaugural address, Technikon Free State, Bloemfontein.

Plevel, M.J., Nellis, S., Lane, F., & Schuler, R.S. (1994). Linking HR with business strategy. *Organizational Dynamics*, 22(3), 54-67.

Plug, C., Meyer, W.F., Louw, D.A. & Gouws, L.A. (1986). *Psigologiewoordeboek*. (2de uitgawe). Johannesburg: McGraw-Hill.

Poole, M.S., & Van de Ven, A.H. (1989). Using paradox to build management and organization theories. *Academy of Management Review*, 14(4), 562-578.

Popper, M., & Zakkai, E. (1994). Transactional, charismatic and transformational leadership: Conditions conducive to their predominance. *Leadership and Organizational Development Journal*, 15(6), 3-7.

- Porras, J.I., & Robertson, P.J. (1992). Organizational Development: Theory, practice, and research. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 719-822). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Porter, L.W., Lawler, E.E., & Hackman, J.R. (1975). *Behavior in organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Ragan, S. (1998). Do multinationals operate flexibly? Theory and evidence. *Journal of International Business Studies*, 29(2), 217-238.
- Ramamoorthy, N., & Carroll, S.J. (1998). Individualism/collectivism orientations and reactions toward alternative human resource management practices. *Human relations*, 51(5), 571-589.
- Ramudzuli, A., & Mannè, L. (1994). Changing flavour: Affirmative action versus affirmative change. *People Dynamics*, 12(9), 18-24.
- Rautenbach, F. (1999). *Liberating South African labour from the law*. Cape Town: Tafelberg.
- Rigg, M. (1992). Vision and value: Keys to initiating organizational change. *Industrial Engineering*, 24(6), 12-14.
- Riggs, M.L., & Knight, P.A. (1994). The impact of perceived group success-failure on motivational beliefs and attitudes: A causal model. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 755-767.
- Robbins, S.P. (1994). *Essentials of organisational behaviour*. (4th ed.) Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Robbins, S.P. (1999). *Organizational Behavior: Concepts, controversies, and applications* (8th ed.). Upper Saddle River: Prentice-Hall.

- Roelofse, C.J. (1996). Change management. *Preator : Vaktydskrif in "Servamus"*, 8(6), vt11-vt16.
- Rogers, R.W., & Byham, W.C. (1994). Diagnosing organization cultures for realignment. In A. Howard (Ed.), *Diagnosis for organizational change* (pp. 179-209). New York: Guilford Press.
- Rousseau, D. (1998). Cultural influences on buyer behaviour. In: P.J. Du Plessis & G.G. Rousseau, *Buyer behaviour: A multi cultural approach* (pp.124-136). Johannesburg: Thompson.
- Schein, H.E. (1992). *Organization culture and leadership* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schepers, J.M. (1992). *Toetskonstruksie: Teorie en praktyk*. Johannesburg: R.A.U. Druipers.
- Schiemann, W. A. (1996). Driving change through surveys. In A. Kraut (Eds.), *Organizational surveys*, (pp. 88-116). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schiffman, L.G., & Kanuk, L.L. (1991). *Consumer behaviour*. New York: Prentice-Hall.
- Schnetler, J. (1997). *Interne klimaatstudie: Suid-Afrikaanse Polisie diens*. Pretoria: Afdeling Nasionale Standaarde en Bestuursdienste.
- Schreuder, A.M.G. (1998). Die loopbaanpatrone van Suid-Afrikaanse bestuurders. *Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 24(1), 5-9.
- Scott, C.D., & Jaffe, D.T. (1991). *Managing organizational change*. CA: Kogan Page.
- Senge, P.M. (1994). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Currency.

Singleton, R.A., Straits, B.C., & Straits, M.M. (1993). *Approaches to social research* (2nd ed.). New York: Oxford University Press.

Smit, G.J. (1986). *Psigometrika: Aspekte van toetsgebruik*. Pretoria: Haum.

Statistica. (1995). *Statistical software for Windows. Release 5.5*. Tulsa, OK: Statsoft Inc.

Steers, R.M., & Rhodes, S. R. (1978). Major influences on employee attendance: A process model. *Journal of Applied Psychology*, 63, 391-407.

Stepan-Norris, J. (1998). Segmented labor, fractured politics: Labor politics in American life. *Administrative Science Quarterly*, 43(1), 197-200.

Stewart, T.A. (1999). Rate your readiness to change. *Fortune*, 129(3), 106-109.

Suits, B. (1966). *Statistics: An introduction to quantitative economic research*. London: John Murray Publishers.

Tata, J., & Prasad, S. (1998). Cultural and structural constraints on total quality management implementation. *Total Quality Management*, 9(8), 703-705.

Thomas, P.G. (1996). Beyond the buzzwords: coping with change in the public sector. *International Review of Administrative Sciences*, 62(2), 5-9.

Thompson, J.R. (1999). Devising administrative reform that works: The example of the reinvention lab program. *Public Administration Review*, 59(4), 283.

Tichy, N.M., & Devanna, M.A. (1986). *The transformational leader*. New York: Wiley.

Trahant, B., Burke, W.W., & Koonce, R. (1997). 12 Principles of organizational transformation. *Management Review*, 86(8), 17-25.

Turner, J.H. (1987). Analytical Theorizing. In A. Giddens & J.H Turner (Eds.), *Social Theory Today* (pp. 156-194). Oxford: Polity Press.

- Tushman, M.L., & Romanelli, E. (1985). Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 223-262). Greenwich, CT: JAI Press.
- Tustin, C., & Geldenhuys, D. (2000). *Labour relations: The psychology of conflict and negotiation* (2nd ed.). Cape Town: Oxford University Press.
- Van Niekerk, W.P. (1989). *Produktiwiteit en werkstudie*. Durban: Butterworths.
- Van Zyl, G. (1999). Human resource management in South Africa: A macro-economic audit. *Journal of Industrial Psychology*, 25(1), 7-11.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Wagner, D.B., & Spencer, J.L. (1996). The role of surveys in transforming culture: Data, knowledge, and action. In A.I. Kraut, *Organizational surveys: Tools for assessment and change* (pp. 67-87). San Francisco: Jossey-Bass.
- Walters, M. (1994). *Building the responsive organization*. London: McGraw-Hill.
- Walton, E., & Nadler, D.A. (1994). Diagnosis for organization design. In A. Howard. (Ed.), *Diagnosis for organizational change* (pp 85-105). New York: Guilford Press.
- Wampold, B.E. & Drew, C.J. (1990). *Theory and application of statistics*. New York: McGraw-Hill.
- Wegener, D.T., & Fabrigar, L.R. (2000). Analysis and design for nonexperimental data: Addressing causal and noncausal hypotheses. In H.T. Reis & C.M. Judd, (Eds.), *Handbook of research methods in social and personality psychology* (pp. 412-450). Cambridge: Cambridge University Press.
- Weisbord, M.R. (1976). Organization diagnosis: Six places to look for trouble with or without a theory. *Group and Organization Studies*, 1(2), 430-447.

- Wickham, P.A. (1999). *Management consulting*. London: Financial Times-Pitman Publishing.
- Wiley, J. W. (1996). Linking survey results to customer satisfaction and business performance. In A.I. Kraut (Ed.), *Organizational surveys: Tools for assessment and change* (pp. 330-359). San Francisco: Jossey-Bass.
- Woodman, R.W., & Wayne, S.J. (1985). An investigation of positive-finding bias in evaluation of organization development interventions. *Academy of Management Review*, 12(3), 889-913.
- Yan, A. (1998). Structural stability and reconfiguration of international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 29(4), 773-775.
- Yeung, A. & Brockbank, W. (1994). Lower cost, higher value: Human resource function in transformation. *Human Resource Planning*, 17(3), 1-16.
- Zand, D. (1974). Collateral organization: A new change strategy. *Journal of Applied Behavioral Science*, 10(2), 63-89.



**BYLAAG A**

**BIOGRAPHIC QUESTIONNAIRE**

**BIOGRAPHIC PARTICULARS****(For research Purposes only)****Please mark the most applicable option with a X****Please indicate your gender: Male ...① Female ...②****Please indicate your age: 18-24 ① 25-34 ② 35-44 ③ 45-54 ④ 55+⑤****What is your home language?**

Afrikaans	①	English	⑦
Sepedi	②	Sesotho	⑧
Setswana	③	Tshivenda	⑨
Xitsonga	④	IsiNdebele	⑩
IsiXhosa	⑤	IsiZulu	11
SiSwazii	⑥	Other	12

**What unit do you work in?**

Visible Policing (uniform)	①	Detective	⑤
Forensics	②	LCRC / CRC	⑥
Administrative	③	Civilian	⑦
Other (please indicate.....)	④		

**Please indicate your province:**

National Head Office	①	Western Cape	⑥
Northwest	②	Northern Province	⑦
Northern Cape	③	Mpumalanga	⑧
Kwazulu/Natal	④	Gauteng	⑨
Free State	⑤	Eastern Cape	⑩

**Indicate your rank:**

Constable	①	Sergeant	②	Inspector	③	Captain-Supt	④
Civilian	⑤	Other (please indicate) .....					⑥

**Total Years of service in the Police Service:**

Less than 3 years	①	3-5 years	②	6-10 years	③	11-15 years	④
16-20 years	⑤	More than 20 years					⑥

**What is your highest academic qualification? (Choose only ONE option)**

Lower than matric	①	Matric	②	Matric with diploma	③	B degree	④
Post Graduate	⑤						

**In the Police Service, did you undergo any of the following courses? Please indicate:**

Management	①	Leadership	②	None	③
------------	---	------------	---	------	---

**BYLAAG B**

**ORGANISATIONAL INERTIA SCALE**

### Organisational Inertia Scale

**INSTRUCTIONS:**

Please **CIRCLE** the appropriate code on the 7-point scale, to indicate **your perception** of your company's change initiative.

For administrative use only

			2
--	--	--	---

1-4

**A. Business and Change Strategy (Mission and strategy)**

1. Do you agree that your organization needs to change its approach to business?

Fully agree

Totally disagree

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

5

2. Do you understand the purpose of the change strategy?

Fully understand

Do not understand

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

6

3. Are you familiar with the content of the change strategy?

Totally familiar

Not at all familiar

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

7

4. Do you know what your role is in the change strategy implementation?

Know fully

Do not know at all

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

8

5. Were those who can make a meaningful contribution, involved in the development of the change strategy?

Very involved

Not at all involved

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

9

6. Were customer needs used as input for the change strategy?

Customer needs were used

Not used

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

10

7. Does the change strategy cover all elements which should be considered during a change initiative?

Covers most relevant elements

Does not cover all relevant elements

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

11

8. Does the change strategy include a process which will identify resistance to change forces?

To a large degree

Not at all

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

12

9. Does the company have a specific strategy to manage the sources of resistance to change?

A strategy exists

Not at all

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

13

10. Is the change strategy easy to understand?

Easy to understand

Difficult to understand

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

14

11. Will the change strategy be easy to implement for those involved?

Easy to implement

Difficult to implement

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

15

12. Will the implementation of the change strategy result in the required changes?

Will result in the required change

Will not result in the required change

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

16

13. Is the change initiative supported by the relevant workers union?

Fully supported

Not at all supported

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

17

## B. External environment

1. Does the change initiative comply with current legislation?

Fully complies

Does not comply

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

18

2. Are influences in the macro economic environment such as the effect of globalization, the current exchange rate etc., taken into consideration with this change initiative?

Fully considered

Ignored

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

19

3. Does your customer base support the changes to be implemented?

Total support

No support

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

20

4. Do other affiliated businesses such as suppliers view the change as positive?

View as totally positive

View as totally negative

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

21

5. Is the change initiative in line with changes taking place in the socio-political environment?

Fully aligned

Not at all aligned

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

22

6. Does the change initiative take technological developments into account?

Fully

Not at all

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

23

7. Does the change initiative take into account the latest market trends?

Fully

Not at all

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

24

### C. Change leadership

1. Do top management have a clear vision of the changes they wish to bring about?

Clear vision No vision

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

25

2. Are you excited about top management's vision?

Very excited Not at all excited

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

26

3. Is the change initiative endorsed at the highest level in the company?

Endorsed at highest level Not endorsed at highest level

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

27

4. Do all members of top management support the change initiative?

Supported by all members Supported by some members

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

28

5. Do employees have confidence in top management's ability to manage changes?

Total confidence No confidence

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

29

6. Were previous change efforts implemented by management, effective?

Changes were effective Changes were not effective

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

30

7. Will the outcome of previous efforts effect this change effort?

To a large extent Not at all

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

31

8. Do top management show commitment to the change initiative, by practicing what they preach?

Always Never

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

32

9. Are top management's intentions perceived as being honest?

Always honest Totally dishonest

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

33

10. Do top management realize the full implications of the change initiative?

Fully realize Do not realize

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

34

11. Do top managers communicate the same message regarding the change?

Always the same message Conflicting messages

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

35

12. Are there change agents throughout the company (people who will drive the change process)?

Change agents throughout					No Change agents	
7	6	5	4	3	2	1

36

**D. Organization culture supportive of change**

E.

1. Does the culture in the business allow experimentation by employees?

Always allows experimentation				Does not allow experimentation		
7	6	5	4	3	2	1

37

2. Is the work environment safe for making suggestions for improvement?

Very safe					Very unsafe	
7	6	5	4	3	2	1

38

3. Are employees encouraged to make suggestions regarding the implementation of the change initiative?

Encouraged to make suggestions				Discouraged to make suggestions		
7	6	5	4	3	2	1

39

4. Are employees' new ideas considered for implementation?

Always considered					Never considered	
7	6	5	4	3	2	1

40

5. Are creative contributions to business improvement rewarded?

Always rewarded					Never rewarded	
7	6	5	4	3	2	1

41

6. Do the proposed changes improve on the present values of the business?

Improves on present values				Does not enhance present values		
7	6	5	4	3	2	1

42

7. Are employees allowed to make mistakes when new concepts are experimented with?

Allowed to make mistakes					No mistakes allowed	
7	6	5	4	3	2	1

43

8. Are employees encouraged to use creative problem solving methods?

Always encouraged					Discouraged	
7	6	5	4	3	2	1

44

**E. Business composition**

1. To what extent will the size of the company affect the implementation of the change initiative?

Will affect it positively

Will affect it negatively

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

45

2. Is the structure of the business flexible to allow changes?

Very flexible

Very inflexible

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

46

3. Are company policies flexible?

Very flexible

Very inflexible

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

47

4. Is decision making allowed across all levels of the business?

Across all levels

Limited to some levels only

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

48

5. Are employees' job descriptions flexible?

Very flexible

Very inflexible

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

49

6. Are work teams allowed to work independently?

Very independently

Not at all independently

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

50

7. Do work teams consist of experts from more than one functional area?

Many functional areas per team

Only one functional area

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

51

8. Are work procedures easy to change?

Very easy to change

Very difficult to change

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

52

**F. Change management practices**

1. Are the changes championed by the most influential group of people in the business?

Mostly

Not at all

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

53

2. Is the expected time period to make the changes realistic?

Very realistic

Very unrealistic

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

54



3. Was the change initiative planned well?

Very well planned

Not well planned

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

55

4. Are all components of the business considered in compiling the change initiative?

All components

Selected components only

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

56

5. Were employees who are affected by the change, involved in drafting the change plan?

Totally involved

Uninvolved

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

57

6. Are employees' contribution valued?

Most of the time

Not valued

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

58

7. Are employees committed to the change initiative?

Highly committed

Not at all committed

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

59

8. Will the change initiative start showing results within a short period of time?

Quick results

Slow results

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

60

9. Will it be difficult to revert back to old ways once the changes are implemented?

Very difficult

Very easy

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

61

10. Do employees receive feedback on the progress being made with the change initiative?

Much feedback

Little feedback

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

62

11. Are employees being equipped to manage the changes taking place?

Well equipped

Not at all equipped

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

63

12. Do change champions serve as role models for those around them?

Most of the time

Hardly ever

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

64

13. Are people's expectations regarding the change initiative realistic?

Very realistic

Not realistic

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

65

**For administrative use**

14. Does the change initiative allow for continuous measurement of progress?

Continuous measurement No measurement

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

66

15. Does the change initiative consist of well co-ordinated interventions?

Mostly Not at all

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

67

**G. Change related systems**

1. Does the company's compensation system support the change initiative?

Supports change Effects change negatively

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

5

2. Are employees who implement the changes rewarded for it?

Most of the time Hardly ever

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

6

3. Have sufficient human resources been allocated to manage the change initiative?

More than sufficient Not at all sufficient

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

7

4. Have sufficient financial resources been allocated to the change initiative?

More than sufficient Not at all sufficient

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

8

5. Are representatives from all relevant functions in the business involved in managing the change initiative?

All relevant functions Some relevant functions

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

9

**H. Work unit change orientation**

1. Do people in your work unit encourage each other to support the change?

Mostly Hardly ever

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

10

2. Will your work unit lose some of its expertise as a result of the change initiative?

Most of its expertise Little expertise to lose

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

11

3. Will your work unit lose some of its resource allocations as a result of the change initiative?

Most of it Not much

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

12

4. Do people in your work unit perceive the change as positive?

Very positive

Very negative

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

13

5. Are some people in your team selected as change agents(individuals who will drive the change initiative from within your team)?

Some change agents

No change agents

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

14

6. Are those selected fully trained to act as change agents?

Fully trained

No training

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

15

7. Are the selected change agents respected by their colleagues?

Highly respected

Not at all respected

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

16

8. Is counseling available to people who suffer from emotional effects of the change initiative?

Counseling available

No counseling available

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

17

### I. Job/Task requirements

1. Will people's job content change due to the changes being implemented?

No change

A lot of change

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

18

2. Will it be easy for people to make changes to the content of their jobs?

Very easy

Very difficult

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

19

3. Will it be easy to integrate the changes with people's existing work processes?

Very easy

Very difficult

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

20

4. Are new job skills required by those whose job content change as a result of the initiative?

Many new skills required

Little new skills required

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

21

5. Do people receive training to cope with their new job requirements?

Comprehensive training

No training

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

22

6. Are people excited about the new skills they will be learning?

Very excited Not at all excited

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

23

7. How will people respond to their increased job variety?

Respond positively Respond negatively

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

24

8. Will people be able to reach their full potential as a result of the changes?

Mostly Not at all

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

25

9. Will the changes bring about new challenges in people's jobs?

Many new challenges No new challenges

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

26

10. Do people have the mental capacity to make the necessary changes?

Mostly Not at all

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

27

11. Do managers have the necessary skills to manage their teams through the change initiative?

Mostly Not at all

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

28

**J. Motivation for change**

1. Does the potential benefit to bring about the required changes inspire people?

Definitely Not at all

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

29

2. Are people looking forward to the outcome of the initiative?

Look forward Not at all

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

30

3. Do people generally believe that these changes are long overdue?

Very long overdue Not long overdue

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

31

4. Are employees committed to achieving the objectives of the change initiative?

Very committed Not at all committed

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

32

5. Are employees of the opinion that the changes will improve the business' performance?

Mostly

Not at all

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

33

6. Do employees perceive the changes as beneficial to themselves?

Very beneficial

Not at all beneficial

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

34

### K. Personal Impact of change initiative

1. Do most people believe that they will keep their jobs throughout the change process?

Believe they will keep jobs

Believe they will lose jobs

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

35

2. Do most people believe that the change initiative will have a positive effect on their earnings?

Positive effect

Negative effect

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

36

3. How will the change initiative affect people's existing status?

Positively

Negatively

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

37

4. Do people believe that they have the ability to cope with the required changes?

Mostly

Not at all

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

38

5. Do people openly talk about their fears associated with the change initiative?

Talk openly

Do not talk about it

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

39

6. Will people's power networks be disturbed during the change initiative?

Little disturbance

Much disturbance

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

40

7. Are people comfortable to rebuild relationships with powerful individuals as a result of the change initiative?

Very comfortable

Very uncomfortable

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

41

**L. Emotional impact**

1. Is the change initiative being viewed as fair towards employees?

Very fair

Totally unfair

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

42

2. Do some people feel resentment towards the company for insisting on change?

No resentment

Much resentment

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

43

3. Do people feel that their loyalty to the company is being considered?

To a large extent

Not at all

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

44

4. Do people feel that this change initiative is different from previous unsuccessful efforts?

Very different

No difference

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

45

5. Are some people rejecting the changes completely?

No rejection

A lot of rejection

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

46

6. Are the changes required viewed as an additional stress factor in the life of those around you?

No additional stress

Much stress

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

47

7. Are the changes required complex to understand?

Not at all complex

Very complex

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

48

8. Are the changes in line with most employees' personal values?

Very in line

Not at all in line

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

49

9. How are most people acting towards the change initiative?

Positively

Negatively

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

50

© Kinnear &amp; Roodt 1998

**Thank you for your time!****Kindly ensure that this questionnaire is returned to the relevant person.**