

**Weerstand teen Verandering
en die Inisiëring van 'n Paradigmaskuif ter
realisering
van Persoonlike Leierskap**

deur

UNA GRETCHEN GRUNDLING

NAVORSINGSESSAY

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

MAGISTER PHILOSOPHIAE



PERSOONLIKE EN PROFESSIONELE LEIERSKAP

in die

FAKULTEIT OPVOEDKUNDE EN VERPLEEGKUNDE

aan die

RANDSE AFRIKAANSE UNIVERSITEIT

STUDIELEIER : PROF. D.P.J. SMITH

JUNIE 1999

VOORWOORD

Hierdie navorsingsessay word opgedra aan my man, Anton en my dogtertjie, Zandri, sonder wie se liefde, aanmoediging, ondersteuning en begrip die voltooiing van hierdie studie nie moontlik sou wees nie.

Met betrekking tot hierdie studie is dit vir my 'n voorreg om opregte dank uit te spreek teenoor die volgende persone:

- Prof. D.P.J. Smith en Ms. A. S. Schalekamp onder wie se bekwame leiding ek bevoorreg was om die gedoseerde M.Phil en hierdie navorsingsessay te voltooi. Ten spyte van buitengewone druk werksaamhede word hulle leiding en ondersteuning opreg waardeur.
- Vriende, familie en kollegas vir hulle motivering en aanmoediging.



INHOUDSOPGAWE**BLADSY**

| | |
|---|-------------|
| VOORWOORD | (i) |
| SYNOPSIS | (iv) |
| <u>HOOFSTUK EEN : NAVORSINGSONTWERP</u> | 1 |
| 1.1 KONTEKS-; ALGEMENE PROBLEEM- EN DOELSTELLING | 1 |
| 1.2 NAVORSINGSTRATEGIE EN -METODES | 4 |
| 1.2.1 Woord- en konsepanalise | 5 |
| 1.2.2 Literatuurstudie | 5 |
| 1.2.3 Probleemdefiniëring | 5 |
| 1.3 PARADIGMA EN VOORONDERSTELLINGS (AANNAMES) | 6 |
| 1.3.1 Antropologiese Vooronderstellings | 6 |
| 1.3.2 Teoretiese Vooronderstellings | 6 |
| 1.4 VERLOOP VAN DIE STUDIE | 7 |
| <u>HOOFSTUK TWEE : DIE PROBLEEM VAN VERANDERING MET SPESIFIEKE VERWYSING NA WEERSTAND TEEN VERANDERING</u> | 8 |
| 2.1 KONTEKS-; ALGEMENE PROBLEEM- EN DOELSTELLING | 8 |
| 2.2 DIE BELANGRIKHEID VAN VERANDERING | 9 |
| 2.3 DIE PROBLEEM VAN VERANDERING | 13 |
| 2.4 PSIGOLOGIESE OORSAKE VAN WEERSTAND TEEN VERANDERING | 15 |
| 2.5 AARD VAN EN REDES VIR WEERSTAND TEEN VERANDERING | 20 |
| 2.5.1 Definisie van weerstand | 20 |
| 2.5.2 Die aard van weerstand teen verandering | 20 |
| 2.5.3 Redes vir weerstand teen verandering | 22 |
| 2.5.4 Simptome van weerstand teen verandering | 23 |
| 2.6 GEVOLGTREKKING | 23 |
| <u>HOOFSTUK DRIE : DIE INISIËRING VAN 'N PARADIGMASKUIF EN WENSLIKE PERSOONSKWALITEITE IN DIE VERANDERINGSPROSES</u> | 25 |
| 3.1 KONTEKS-; ALGEMENE PROBLEEM- EN DOELSTELLING | 25 |

| | | |
|------------|---|-----------|
| 3.2 | PARADIGMA IN PERSPEKTIEF | 26 |
| 3.2.1 | Definisie van 'n paradigma | 27 |
| 3.2.2. | Aspekte wat deur paradigmas beïnvloed word | 28 |
| 3.3 | DIE INVLOED VAN PARADIGMAS OP DIE BEREIKING OF NIE-BEREIKING VAN PERSOONLIKE LEIERSKAP | 32 |
| 3.3.1 | Beperkende oortuigings | 32 |
| 3.3.2 | Negatiewe denke | 33 |
| 3.3.3 | Optrede of handeling | 35 |
| 3.4 | DIE INISIËRING VAN 'N PARADIGMASKUIF | 35 |
| 3.4.1 | Krag van 'n paradigmaskuif | 35 |
| 3.4.2 | Verandering van oortuigings | 37 |
| 3.4.3 | Verandering van denke | 38 |
| 3.4.4 | Verandering van houding en gevoelens | 39 |
| 3.4.5 | Verandering van optrede | 40 |
| 3.4.6 | Hoe om 'n paradigmaskuif aan te pak | 40 |
| 3.5 | PERSOONSKWALITEITE AS NOODSAAKLIKE VEREISTES IN DIE MAAK VAN 'N PARADIGMASKUIF | 41 |
| 3.5.1 | Selfbewussyn | 43 |
| 3.5.2 | Wiskrag en 'n brandende begeerte | 44 |
| 3.5.3 | Integriteit en karakter | 45 |
| 3.5.4 | 'n Sin vir verantwoordelikheid | 45 |
| 3.5.5 | Persoonlike bemagtiging | 46 |
| 3.5.6 | Uithouvermoë | 46 |
| 3.6 | GEVOLGTREKKING | 46 |
| | <u>HOOFSTUK VIER : SLOT</u> | 48 |
| 4.1 | DOEL EN NAVORSINGSONTWERP | 48 |
| 4.2 | BEVINDINGE | 49 |
| 4.2.1 | Bevindinge met betrekking tot weerstand teen verandering | 49 |
| 4.2.2 | Bevindinge met betrekking tot die inisiëring van 'n paradigmaskuif | 51 |
| 4.3 | GEVOLGTREKKING | 54 |
| | BIBLIOGRAFIE | 56 |

SYNOPSIS

| | | |
|----------------|----------|--|
| TITLE | : | RESISTANCE TO CHANGE AND THE INITIATION OF A PARADIGM SHIFT TOWARDS PERSONAL LEADERSHIP |
| STUDENT | : | UNA GRETCHEN GRUNDLING |
| TUTORS | : | PROF. D.P.J. SMITH |
| DEGREE | : | M.Phil. PERSONAL AND PROFESSIONAL LEADERSHIP |
| FACULTY | : | EDUCATION AND NURSING |

1 PURPOSE AND DESIGN OF ESSAY

Change and resistance to change have become two of the most fundamental concepts in the world today. Change is a constant phenomenon and influences lives dramatically. The purpose of this essay was to investigate change, and more specifically, to gain some insight into the reasons why change is such a complex experience for most people. Research has shown that people have a normal tendency to resist change, when they feel it happens too quickly or for the wrong reasons (Posen, 1998:14). People also prefer to stay with the known, or the status quo (Zaltman and Duncan, in Van der Westhuizen, 1985:545). The problem with this phenomenon is that most people use it as an excuse not to change in a positive way. In other words, they deprive themselves from growth and the realisation of their full potential (Allenbaugh, 1998:51).

Furthermore, the change of a paradigm is fundamentally important to the realisation of personal leadership. A paradigm shift results in altered thoughts, beliefs, behaviour, attitude and feelings. When a paradigm is changed in line with values and positive self-actualising growth, it will facilitate the process of personal leadership. It was therefore imperative to research the process of initialising a paradigm shift, as a starting point in self-actualisation.

The purpose of the essay was therefore to describe the problem of resistance to change and to identify factors that are involved in the initialisation of a paradigm shift. In order to succeed in this objective, it was necessary to identify essential qualities that a person need to have in the change process.

2 **METHOD OF APPROACH**

A descriptive research strategy was followed in this essay, whereby all facts pertaining to resistance to change and the initialisation of a paradigm shift were described in a systematic order. Conceptual analysis, literature study and problem identification were the major research methods used. The study was undertaken under the following assumptions :

- an individual can change;
- an individual can change his or her thoughts and paradigms;
- every individual can make his or her own choices;
- every individual has the responsibility for his or her own life, growth and choices.

The specific focus of this essay was on those people who would like to change negative thoughts, inappropriate paradigms and attitudes, but do not know how. The purpose was to create an awareness of how resistance to change as well as negative or inappropriate paradigms can hinder personal growth and ultimately the fulfillment of a person's optimal potential.

3 **FINDINGS**

In chapter two, **resistance to change**, the following findings were reached :

The problem of change :

- 1) Change is a reality. It involves all aspects of life, namely : physical, spiritual, social, political, economical, financial, etc. (paragraph 2.2).

- 2) Change involves effort and time (Posen, 1998:34).
- 3) People create reasons why not to change and why they should stay in their comfort zones (Allenbaugh, 1998:50).
- 4) People can choose either to change or grow, or to remain with the known (Cox, 1998:21).

Resistance to change :

- 1) Resistance to change is an attitude (Maxwell, 1993:55).
- 2) People resist change due to feelings of fear and loss (paragraph 2.4).
- 3) Research has shown that people do not necessarily want to change towards personal growth (paragraph 2.2).

In terms of **chapter three on paradigm shifts**, it was found that :

- 1) Paradigms have a fundamental influence on people's lives (paragraph 3.1).

The formation of paradigms :

- 1) Paradigms are formed through education, conditioning, training and experience and forms one's perception of life (paragraph 3.1).

Factors that are influenced by paradigms :

- 1) Paradigms influence people's beliefs, thoughts, attitudes, feelings and behaviour (paragraph 3.2.2.3).
- 2) Negative or inappropriate paradigms can keep people from not reaching their full potential (paragraph 3.3.1).
- 3) Change or shifts in either beliefs, thoughts, attitudes, feelings and behaviour can bring about positive growth in people's lives (paragraph 3.3).
- 4) Central to a paradigm shift is the change of inappropriate beliefs (paragraph 3.4).

Desirable characteristics or qualities essential in changing paradigms :

- 1) There are specific qualities essential in changing paradigms. They are : power of will, a desire to succeed, integrity, character, responsibility, empowerment and determination (paragraph 3.5.1 to 3.5.6).

It is clear that change is a complex and dynamic process. To reach their full potential, people need to be aware of their negative beliefs, paradigms, attitudes and behaviour, that might hinder personal growth. A paradigm shift can then be initiated which involves appropriate beliefs, attitudes, thoughts and behaviour that will facilitate the process of personal leadership.



HOOFSTUK 1 : **NAVORSINGSONTWERP**

1.1 KONTEKS-; ALGEMENE PROBLEEM- EN DOELSTELLING

Persoonlike leierskap is die vermoë van 'n persoon om met sekerheid en 'n onwrikbare vasbeslotenheid te weet watter doelwitte nagestrewede word, en hoe om dit te bereik (Meyer, 1993:3). Voortdurende persoonlike groei is 'n belangrike element in persoonlike leierskap. Groei impliseer 'n proses waar ontwikkeling en verandering plaasvind. As sodanig kan die aanname gemaak word dat kontinue groei die essensie van persoonlike leierskap is (Covey, 1992:36; Robbins, 1992:96).

Die wêreld waarin die mens vandag leef is snelveranderend. Die politiek word gekenmerk aan veranderende sienings oor maniere om die land te bestuur. Die ekonomie veg verbete om te oorleef te midde van rentekoerse en stygende inflasie. Tegnologie bring daagliks nuwe produkte en uitvindings voort en organisasies sukkel om bestuursparadigmas by veranderende statutêre wetgewing aan te pas. Tussen al hierdie veranderinge deur, probeer die mens om 'n bestaan te voer, op hoogte te bly en sin uit die lewe te maak.

Verandering is 'n onvermydelike lewenswerklikheid wat noodwendig moet gebeur (Koonce, 1996:2). Die verandering wat egter in die globale omgewing plaasvind, het 'n direkte invloed op die mens (Nelson & Dowling, 1998:487). Die mens moet daarby aanpas, of besluit om die verandering ongemerk te laat verbygaan. Somtyds het mense nie 'n keuse nie en word verandering afgedwing. Hulle moet dan daarby aanpas ten spyte van hoe hulle daarvoor voel (Curtis & Stricker, 1991:1). Wanneer hulle egter 'n keuse kan uitoefen, besluit mense doelbewus om die verandering te ignoreer, om weerstand daarteen te bied, of om die verandering in hulle bestaande lewenswyse te inkorporeer.

Volgens Hultman (1995:16) wil sommige mense nie verander nie, omdat hulle tevrede is met die status quo. Om te verander beteken dat hulle uit 'n bekende gebied van sekerheid na 'n onbekende terrein van onsekerheid moet beweeg (Graham, 1997:36). Mense het 'n natuurlike vrees vir die onbekende (Posen, 1998:26). Allenbaugh (1998:108) verwys na hierdie geneigdheid na die bekende as 'n "comfort zone". Indien mense sou verander, sal die verandering vir hulle 'n mate van psigiese en fisiese ongemak inhou (Robbins, 1992:54). Laasgenoemde word deur Robbins (1992:54) as 'n pynsone beskryf. Richie (1986:97) is van mening dat: "*...people would sooner die than change, and most do.*"

Die gevolg van hierdie vrees om te verander, is dat sommige mense hulle hele lewe sal deurloop sonder om enigsins positief te verander. Hulle lewe word dus gekenmerk deur stagnasie en gevolglike agteruitgang en nie aan groei en progressie nie. Scott (1998:79) is van mening dat hierdie vrees vir verandering mense kan weerhou om hulle drome en lewensideale te bereik. Allenbaugh (1998:50) stel dat die onwilligheid om te verander of weerstand teen verandering, persoonlike groei beperk. Pogo (in Allenbaugh, 1998:32) stel dit soos volg: "*Everywhere I go, there I am again.*" Stagnasie en agteruitgang is dan die gevolg (Leider & Buchholz, 1995:7). Mense besef dikwels te laat dat verandering nodig is, en dan is daar gewoonlik nie meer geleentheid om te verander nie (Robbins, 1992:54). Om stagnasie asook psigiese en persoonlike agteruitgang te voorkom, word die mens genoodsaak om vroegtydig aksiestappe te doen om doelbewuste verandering te bewerkstellig.

Bogenoemde problematiek van verandering, asook die mens se inherente vrees vir die onbekende, is gefundeer in die mens se persepsie van verandering. Verandering word somtyds as negatief ervaar bloot op grond van die manier waarop mense die situasie sien en interpreteer (Van der Westhuizen & Theron, 1993:94). Die manier waarop mense die wêreld om hulle waarneem en interpreteer, staan as hulle paradigma van die wêreld of 'n bepaalde saak bekend (Covey, 1992:23). Mense kan foutiewe paradigmas oor die noodzaak vir verandering hê (Van der Westhuizen, 1993:90).

In die lig van voorafgaande algemene probleemstelling, is die **spesifieke navorsingsprobleem** wat in hierdie studie ondersoek word, **weerstand teen verandering. Spesifieke verwysing word gegee na die vraag hoe om 'n paradigmaskuif ter realisering van persoonlike leierskap te inisieer.** Ten einde die gestelde navorsingsprobleem aan te spreek, word dit nodig geag om eerstens die problematiek rondom verandering te ondersoek. Tweedens word die persoonskwaliteite wat onafwendbaar belangrik is in die veranderingsproses van 'n paradigma geïdentifiseer en beskryf.

Ten einde verandering in 'n mens se lewe te bewerkstellig, moet 'n mens in die eerste plek 'n goeie begrip hê van die probleme wat verandering meebring. Hiermee word bedoel dat 'n mens moet verstaan dat, ten spyte van die feit dat verandering 'n natuurlike, onvermydelike proses is wat outomaties plaasvind, die hantering daarvan nie altyd maklik is nie. Verandering verg inspanning, opoffering, bepaalde persoonskwaliteite en 'n spesifieke manier van dink (Donald & Lazarus, 1995:89).

Verder moet 'n mens bewus wees van die redes waarom mense weerstand teen verandering bied, aangesien dit groei en die uiteindelijke deurvoer van verandering beïnvloed. Sienings oor verandering is 'n belangrike faktor in die veranderingsproses. Kennis van wyses waarop 'n paradigmaskuif met die oog op persoonlike groei gemaak kan word, is dus noodsaaklik.

Hierdie studie skryf nie voor dat alle mense noodwendig moet verander nie ten einde persoonlike vervulling in hulle lewens te bewerkstellig nie. Sommige mense se lewens blyk wel om van dag tot dag dieselfde te wees, sonder enige fundamentele aanpassings of veranderinge. Hulle lyk op die oog af gelukkig en tevrede met hulle lewens. Volgens hulle leef hulle hul potensiaal uit en het hulle geen behoefte daaraan om altyd na beter te strewe nie. Verandering opsigself moet dus binne konteks gesien word. Hierdie studie fokus eerder op mense wat weet dat daar aspekte in hulle lewe is wat hulle van geluk, sukses of die bereiking van hulle volle potensiaal weerhou.

Hulle is daarvan bewus dat verandering die oplossing is. Hierdie mense wil eenvoudig nie verander nie, en gaan hardkoppig voort met die tipe lewe wat hulle lei. Dit gebeur ook dat sommige mense wil verander, maar nie weet hoe nie. Hulle sal verandering moontlik oorweeg, indien hulle toegerus kan word met wyses en metodes vir verandering.

Die sentrale oogmerk met die studie is dus **om die probleem van weerstand teen verandering te deurgrond en te omskryf. Die faktore betrokke by die inisiëring van 'n paradigmaskuif ter realisering van persoonlike leierskap sal ook ondersoek word.** Ten einde hierdie doelwitte te bereik, is dit belangrik:

- ♦ om die problematiek rondom verandering te beskryf;
- ♦ om faktore betrokke by die inisiëring van 'n paradigmaskuif te omskryf;
- ♦ om die persoonskwaliteite noodsaaklik in die proses van verandering te identifiseer.

1.2 **NAVORSINGSTRATEGIE EN -METODES**

'n Beskrywende navorsingstrategie met 'n nomotetiese motief is in die studie van toepassing. Met beskrywende navorsingstrategie word bedoel dat 'n sistematiese, akkurate en feitelike beskrywing van feite en kenmerke met betrekking tot die problematiek van weerstand teen verandering en die inisiëring van 'n paradigmaskuif gegee sal word (Smith, 1995:30). Die studie is dus veralgemenend van aard, aangesien daar gestreef word na kennis van 'n meer verteenwoordige, universele aard. Die strategie word geken aan 'n poging om gemeenskaplikhede en ooreenkomste tussen mense of verskynsels te identifiseer. Waar daar 'n definitiewe struktuur of patroon by mense of verskynsels waargeneem word, sal dit moontlik as empiriese reëlmaat getipeer kan word (Smith, 1993:30).

Die volgende navorsingsmetodes word in hierdie studie gebruik :

1.2.1 **Woord- en konsepanalise**

Woord- en konsepanalise is die metodes wat gevolg gaan word om sekere woorde en konsepte wat sentraal in die studie staan te omskryf, met die oog op beter insig in die dieper betekenis van sodanige konsepte (Smith, 1993:42-44). Konsepanalise staan in die literatuur ook as filosofiese analise, begripsanalise en taalanalise bekend. Met konsepanalise word die konnotatiewe of die subjektiewe betekenis, en denotatiewe of objektiewe bedoelde betekenis van die begrip uitgeklaar (Smith, 1993:43-44). Konsepte soos 'weerstand teen verandering', 'paradigma' en 'paradigmaskuif' sal konseptueel ontleed word.

1.2.2 **Literatuurstudie**

'n Literatuurstudie behels 'n skerp, noukeurige en sistematiese bestudering van en korrek geordende aantekeninge oor bestaande literatuur aangaande een of ander probleemterrein (Smith, 1993:47). 'n Literatuurstudie sal die navorser instaat stel om meer deskundig oor die probleem van verandering te word. Dié metode sal in hoofstuk twee aangewend word om die probleem van verandering en weerstand teen verandering te ondersoek en te beskryf. In hoofstuk drie word 'n literatuurstudie gebruik om die inisiëring van 'n paradigmatuif, asook die persoonskwaliteite noodsaaklik vir verandering, na te vors.

1.2.3 **Probleemdefiniëring**

Probleemdefiniëring behels die identifisering en formulering van die regte vrae om te verseker dat die navorsing in die regte rigting gestuur word (Smith, 1993:52). Hierdie metode is in die probleemstelling van hoofstuk een aangewend.

Dit sal ook in verdere hoofstukke gebruik word om die probleem te verfyn soos wat nuwe kennis oor weerstand teen verandering en die inisiëring van 'n paradigmaskuif ingewin word.

1.3 **PARADIGMA EN VOORONDERSTELLINGS (AANNAMES) IN DIE STUDIE**

Alvorens die navorsingsverloop uitgeklaar kan word, word verantwoording gedoen van die breë paradigmatiese perspektiewe waaruit hierdie navorsing onderneem gaan word :

1.3.1 **Antropologiese Vooronderstellings**

Hierdie studie is gegrond in twee grondmotiewe, die dryfvere wat as die mens se mees fundamentele motiveringsbronne dien. Volgens Hermans (1985:11) is hierdie grondmotiewe die ZA motiewe. Die **Zelf-motief**, verwys na die mens se gerigtheid op selfbevestiging. Daar word met ander woorde verwys na 'n persoon se strewe na selfhandhawing, selfbevrediging en selfekspansie. Die **Ander-motief** dui op die hunkering na eenheid of verbondenheid met iets of iemand anders.

1.3.2 **Teoretiese Vooronderstellings**

Die belangrikste paradigmatiese uitgangspunte is soos volg:

- 'n mens kan verander;
- 'n mens kan sy denke verander;
- 'n mens kan sy paradigma verander;
- die mens het hierin 'n keuse; en
- die mens kan verantwoordelikheid vir sy of haar lewe, groei en keuses neem.

1.4 **VERLOOP VAN DIE STUDIE**

In **hoofstuk twee** word beoog om die problematiek en weerstand teen verandering te ondersoek. Die doel hiermee is om redes vir weerstand teen verandering te kry.

Hoofstuk drie sal fokus op die inisiëring van 'n paradigmaskuif ter realisering van persoonlike leierskap. Mense se oortuiginge oor hulleself, dinge en mense kan hulle van die bereiking van hulle volle potensiaal weerhou. Dit is dus nodig om 'n paradigmaskuif te kan maak ten einde verandering te bewerkstellig. In hierdie hoofstuk word ook aandag geskenk aan belangrike persoonskwaliteite wat noodsaaklik is om verandering doeltreffend deur te voer.

Die **slothoofstuk** sal alle bevindings kortliks saamvat en gevolgtrekkings met betrekking tot die studie maak.

HOOFSTUK 2:

DIE PROBLEEM VAN VERANDERING MET SPESIFIEKE VERWYSING NA WEERSTAND TEEN VERANDERING

2.1 KONTEKS-; EN ALGEMENE PROBLEEM- EN DOELSTELLING

"Change is inevitable, except for vending machines." Anoniem in Posen (1998:2).

Ons lewe in 'n wêreld van ongekende verandering. Elke faset van die lewe word daardeur beïnvloed en die tempo waarteen verandering plaasvind, is aan die toeneem (Posen, 1998:2). Volgens Knaus (1994:7) vind verandering elke nanosekonde plaas. Baie mense voel dat die pas van verandering te vinnig is (Fiske & Chiriboga, 1990:97). Die wêreld waarin die mens leef word gekenmerk aan dramatiese veranderinge (Beckhard & Pritchard, 1992:1). Verandering is ook 'n natuurlike reaksie op omgewingstoestande (Nelson & Dowling, 1998:484). Dit is dus 'n noodwendige proses. Donald en Lazarus (1995:54) is van mening dat die aandrang vir verandering gewoonlik ontstaan vanweë mense se ontevredenheid met die bestaande orde.

In hierdie hoofstuk is die spesifieke navorsingsfokus **om die problematiek rondom verandering te ondersoek. Aangesien weerstand teen verandering so 'n wesenlike deel van die problematiek rondom verandering is, sal daardie aspek spesifiek in hierdie hoofstuk uitgelig word.** Ten einde hierdie probleem op te los, word die volgende navorsingsvrae geformuleer :

- ◆ **Waarom is verandering belangrik?**
- ◆ **Waarom word verandering moeilik en problematies gevind?**
- ◆ **Wat veroorsaak weerstand teen verandering?**
- ◆ **Wat is weerstand en wat is die rol daarvan in die veranderingsproses?**

Hierdie hoofstuk het ten doel om die **problematiek rondom verandering te omskryf**. Verder word **weerstand teen verandering duidelik uitgesonder** en die **rol daarvan in die veranderingsproses**, word uitgelig. Om hierdie algemene doelstelling te kan bereik, word die volgende onderstaande doelwitte gestel :

- ♦ om die belangrikheid van verandering te verduidelik en te omskryf;
- ♦ om te verduidelik wat verandering bemoeilik;
- ♦ om die psigologiese oorsake van weerstand teen verandering te omskryf;
- ♦ om weerstand teen verandering te definieer en die redes waarom mense weerstand teen verandering bied, duidelik te omskryf.

2.2 **DIE BELANGRIKHEID VAN VERANDERING**

Donald en Lazarus (1995:54) redeneer dat verandering kompleks en dinamies is. Die veranderingsproses is nie lineêr nie, en vind voortdurend en aanhoudend plaas (Manning, 1987:11; Beckhard & Harris, 1987:1). Verandering is egter ook 'n konstante fenomeen in ons samelewing (Koonce, 1996:2). 'n Mens kan dus nie die onvermydelike veranderingsproses ontsnap nie (Stone, 1995:9). McWilliams en McWilliams (1990:165) haal Heraclitus aan wat gesê het dat: "*There is nothing so permanent in life as change. Nothing endures but change.*" Verandering is dus 'n noodwendige proses waaraan almal, jonk of oud, op alle lewensterreine blootgestel word (Kriel & Oosthuizen, 1997:132).

Volgens Fiske en Chiriboga (1990:142) vind verandering gelyktydig op verskillende vlakke in die samelewing plaas. Eerstens vind verandering op makrovlak plaas, waarin die verandering 'n direkte impak op die samelewing het. Hieronder val wêrelddruk, politieke onderstrominge, ekonomiese verandering, sosiale verandering, druk vir verhoogde produktiwiteit en tegnologiese vooruitgang (Curtis & Stricker, 1991:141). Posen (1998:3) gee as voorbeelde van veranderinge op hierdie vlak dat 'n mens nooit sou kon droom dat kommunisme ineen sou stort, dat Suid-Afrika 'n swart president sou kry en dat apartheid sou eindig nie. So ook is werksekuriteit feitlik iets van die verlede, wat 'n nadelige effek op die ekonomie het.

Op tegnologiese gebied groei die Internet so vinnig dat wetgewers nie kan besluit wat dit beteken of hoe om dit te beheer nie (Posen, 1998:3). In die besigheidswêreld is ISO9000, totale kwaliteitsbestuur, uitkontraktering en JIT-opgawes nuwe trefwoorde (Posen, 1998:3). Daar is dus voortdurend veranderinge waarby die mens moet aanpas.

Tweedens word mikrovlak-verandering onderskei, wat dui op nuwe gebeurtenisse in 'n mens se lewe wat bepaalde rolaanpassings behels. Voorbeelde hiervan is onder meer 'n huwelik, 'n nuwe baba, 'n nuwe beroep, verhuising na 'n ander omgewing en egskeiding. 'n Verandering in lewensrolle kan soms traumaties beleef word (Fiske & Chiriboga, 1990:143). Middels soos Prozac word toenemend voorgeskryf om mense te help om by die snelveranderende wêreld met al die druk aan te pas (Posen, 1998:3).

Laastens vind verandering ook op mesovlak plaas. Hierdie vlak van verandering sluit die daaglikse ervarings en realiteite van die lewe in. Voorbeelde hiervan is stres en eise van die lewe wat nooit konstant bly nie. Die moderne mens sou hom of haar kwalik kon indink hoe die lewe was voor McDonald's, Pizza, M-Net, E-pos, kredietkaarte, elektriese komberse, skottelgoedwassers en selfone.

Verandering is dus 'n universele werklikheid. Volgens Fiske en Chiriboga (1990:xi) gaan almal deur 'n bepaalde lewensiklus, waarin hulle groei, ouer word en uiteindelik doodgaan. Die pad wat gevolg word in hierdie siklus is egter nie so universeel nie, omdat daar baie variasies in groei bestaan. Fiske en Chiriboga (1990:xi) het oor 'n tydperk van twaalf jaar navorsing gedoen, waarin hulle die veranderinge wat mense in hulle leeftyd ondergaan, ondersoek het. Hulle studie het aangetoon dat sommige mense lewens van inspirasie en uitdaging, en ander lewens van wanhoop en verveling lei. Daar vind dus groei in almal plaas, maar die verandering is nie vir almal dieselfde nie. Vir sommige is die verandering positief en word as groei beleef, terwyl ander glad nie groei nie, en uiteindelik stelselmatig agteruitgaan.

Graham (1997:173) is van mening dat verandering afgedwing kan word. 'n Voorbeeld hiervan is veranderinge in die leefwêreld van mense waarby noodwendig aangepas moet word. Tweedens kan verandering deur 'n persoon self bewerkstellig word. Daar word 'n doelbewuste besluit geneem om 'n vorm van verandering te bewerkstellig. Laasgenoemde het gewoonlik ten doel om geleenthede te skep, en te verbeter op bestaande vlakke van prestasie of gedrag.

Curtis en Stricker (1991:1) redeneer dat verandering geleidelik plaasvind, met ander woorde oor 'n bepaalde tydperk. Tweedens vind verandering volgens Olivier, Greyling en Venter (1997:25) teen so 'n snelle tempo plaas dat die mens verstom, bang en onseker oor die toekoms agtergelaat word. Al is verandering 'n lewensfeit, vind baie mense dit moeilik en spanningsvol, veral as dit vinnig en uitgebreid is, en op 'n mens afgedwing word (Posen, 1998:2). Verandering wat egter geleidelik plaasvind is makliker om te hanteer en te bestuur. Die gevolg van al hierdie onvermydelike verandering is verwarring en vrees vir die toekoms en 'n onvermoë om die huidige situasie te hanteer (Posen, 1998:3). 'n Mens kan dus verstaan dat mense weerstand teen verandering bied in die lig van bogenoemde.

Om in hierdie veranderende wêreld te kan oorleef, is dit wenslik om oorlewingsvaardighede aan te leer (Bridges, 1996:2). In die verlede, het tyd en afstand as filters teen die impak van verandering gedien. Slegs verandering wat fundamenteel of relevant vir die persoon was, is deurgelaat. Vandag word alle verandering daaglik deur middel van elektroniese kommunikasie letterlik op die mens se voorstoep geplaas. Die mens word nie teen verandering beskerm nie. Soos wat Carroll in Bridges (1996:8) dit mooi uitbeeld in die avonture van "Alice in Wonderland": *"Who are you?" said the Caterpillar..... 'I-I hardly know, Sir, just at present,' Alice replied rather shyly, 'at least I know who I was when I got up this morning, but I think I must have been changed several times since then'."*

As gevolg van verandering se onvermydelike aard, is dit moeilik om te verhoed (Posen, 1998:19). Verandering is noodsaaklik. Posen (1998:19) stel dit soos volg: *"Necessity is the mother of invention, and many changes are instituted simply to solve new problems."*

Robbins (1992:20) omskryf verandering soos volg: "*Things don't get better by chance - they get better by change.*" Die mens se lewenskwaliteit word verhoog deur verbeterde tegnologie en kreatiewe uitvindings. Die enigste manier om in hierdie vinnig veranderende wêreld te oorleef, is om te aanvaar dat verandering deel is van die lewe (Parinello, 1998:4). Manning (1987:11) redeneer dat: "*The only way a tightrope walker can keep his balance and stay alive - is by moving forward. He must progress.*" Hierdie stelling is van toepassing op alle mense, organisasie en nasies. Verandering is afhanklik van skepping, innovasie en handeling buite die gewone of bekende.

Die bekende of status quo hoef nie noodwendig te verander nie. Daar is ook geen rede waarom mense móét verander nie. Sommige mense is gelukkig en leef betekenisvolle lewens sonder dat hulle daarop uit is om persoonlik te ontwikkel. Volgens hulle ís hulle lewens 'n uitlewing van hulle volle potensiaal.

Hierdie studie se spesifieke fokus is op mense wat elemente of faktore in hulle lewens het wat spesifiek die oorsaak tot hulle ongelukkigheid en die nie-bereiking van hulle volle potensiaal is. Hulle is bewus van die feit dat hulle moet verander. Ten einde 'n sinvolle en gelukkige lewe te kan hê wat gekenmerk word aan die vervulling van hulle potensiaal, is verandering in hulle lewe noodsaaklik.

In persoonlike leierskap is dit baie waardevol om die probleem van verandering te verstaan, en die redes vir weerstand teen verandering te kan uitken. Die eerste stap na persoonlike groei en vervulling behels 'n veranderingsproses van een of ander aard. As 'n mens nie verstaan waarom verandering so moeilik is nie, en waarom mense weerstand teen verandering bied nie, kan verandering belemmer of gekniehalter word (Senge, et.al., 1995:117). Verandering is ook 'n prominente faktor in hedendaagse organisasies. Regstellende aksie en nuwe statutêre wetgewing verplig organisasies om dramaties te verander. Begrip rakende verandering en die probleem van weerstand teen verandering kan waardevolle insette lewer om effektiewe veranderingsprogramme in organisasies te implementeer.

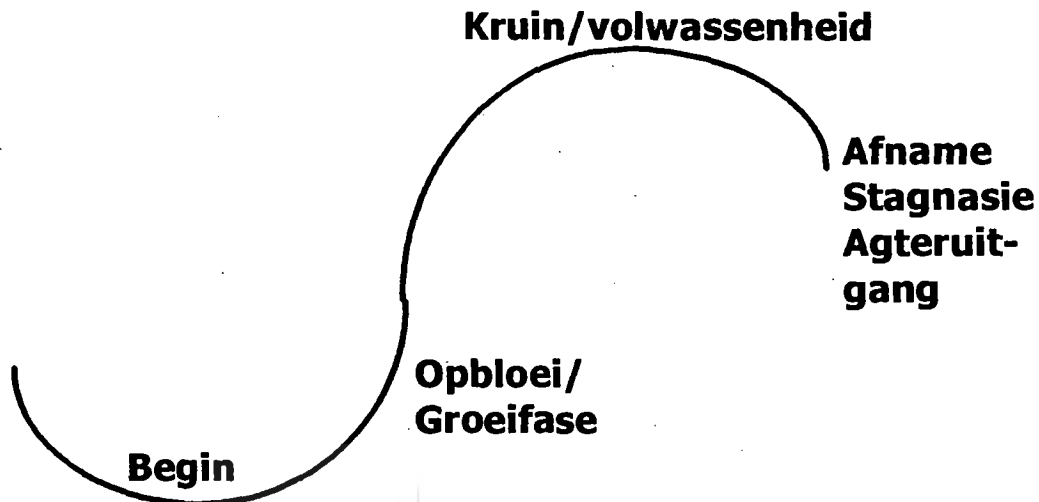
2.3 DIE PROBLEEM VAN VERANDERING

'n Mens hoor dikwels verskeie argumente teen moontlike verandering. Voorbeelde hiervan is: "*Dinge gaan goed soos dit is! Hoekom moet ons nou al weer verander?*" of "*Waar kom dit nou al weer vandaan? Nes 'n mens gewoon is aan een manier van doen, word dit verander!*" Ten einde verandering te verstaan, behoort die redes vir verandering ondersoek te word (Posen, 1998:12). Volgens Handy in Posen (1998:12) is: "*Understanding always a good lubricant for change.*" Die uitklaring van die konsep en redes vir verandering, werp nuwe insig op die weerstand teen verandering.

Mense verloor dikwels hulle werk deur personeelvermindering, omdat organisasies kontrakteurs goedkoper vind (Posen, 1998:14). Andersyds bring organisasies ook doelbewus verandering mee, om sodoende hulle doeltreffendheid te verhoog, beter diens te verseker en kontantvloei te verbeter.

Verandering word geïnisieer wanneer organisasies en individue beseft dat die vorige manier van doen uitgedien geraak het (Posen, 1998:14). Die essensie van bogenoemde is, dat as mense nie tred hou met die verandering nie, hulle 'n agterstand ontwikkel met die res van die samelewing. 'n Voorbeeld hiervan is rekenaargeletterdheid. Baie van die ouer mense in die samelewing was al in hulle veertiger jare toe rekenaars 'n prominente faktor in die tegnologiese wêreld geword het. Omdat die rekenaar vir hulle 'n vreemde, onbekende verskynsel is, vermy baie van hulle rekenaars in totaliteit en het geen behoefte om rekenaargeletterd te word nie.

Verandering is nodig om probleme op te los, om meer koste-effektief te wees en om mededingend te bly (Posen, 1998:15). Op persoonlike vlak is verandering noodsaaklik om groei en persoonlike vervulling te verseker. Volgens Posen (1998:15) het alles in die lewe 'n aanvangsfase, 'n kern of toppunt en 'n afplating. Hierdie lewensfeit kan visueel op die bekende S-kurwe aangetoon word. Hierdie kurwe staan as die sigmoidale of veranderingskurwe bekend (Handy, 1995:50-51).

Diagram 1 :**Die Veranderingskurwe**

Hierdie kurwe verteenwoordig die lewensfase of lewensiklus van onder andere beroepe, verhoudings, politieke sisteme, produksielyne, sportspanne en alle lewende dinge (Handy, 1995:50). Daar is 'n begin, 'n opbloei- of groeifase, 'n toppunt en 'n onvermydelike afname (Posen, 1998:16).

Die lewe verloop ook in hierdie siklus: daar is 'n geboorte-, groei- en ontwikkelingsfase soos wat 'n mens die groeiproses tot by volwassenheid volg en dan die kruin van fisieke en verstandelike vermoëns bereik (Posen, 1998:17). In latere jare neem energie, gesondheid en ander fisiese vermoëns af, en gaan die mens uiteindelik, onvermydelik dood. Verandering het nog altyd volgens dié patroon plaasgevind, maar is vandag net vinniger en groter in omvang (Posen, 1998:18). Heraclitus het gesê: "*You can never step in the same river twice, because it is forever flowing and changing.*" Mense moet tred hou met verandering. Die tyd om te verander breek nie aan nadat dinge begin sleg gaan nie, met ander woorde tydens die afnamefase nie. Manning (1987:21) is van mening dat verandering bewerkstellig moet word tydens die groei- of opbloei-fase, wanneer dinge nog goed gaan.

As 'n mens egter nie verander nie, is stagnasie die gevolg. Leider en Buchholz (1995:7) verwys na stagnasie as "rustout". Dit beteken dat 'n mens nie langer groei nie, en ook nie regtig die status quo handhaaf nie. "Rustout" is die teenoorgestelde van uitbranding. Leider en Buchholz (1995:7) beskryf hierdie konsep soos volg: "*Rustout is underbeing.*" 'n Mens se lewe gaan dus agteruit as gevolg van die feit dat volle potensiaal nie benut word nie. Die teenoorgestelde hiervan is om in 'n mens se groeisonne te leef, waar groei en ontwikkeling 'n daaglikse, aaneenlopende proses is (Leider & Buchholz, 1995:8).

Alvin Toffler (1970) het geredeneer dat die moderne mens aan "toekoms-skok" lei. Laasgenoemde is 'n toestand waardeur te veel verandering te vinnig gebeur (Bridges, 1996:2). Stone (1995:5) steun hierdie aanname deur te beweer dat mense aan verandering-oorbelading lei. Daar is te veel verandering wat gelyktydig gebeur en word traumaties beleef. As gevolg hiervan vind mense verandering ontwrigtend en problematies. Die redes waarom mense verandering as 'n probleem beleef, sal nou bespreek word.



2.4 **PSIGOLOGIESE OORSAKE VAN WEERSTAND TEEN VERANDERING**

Omdat alle dinge in die lewe volgens siklusse verloop, is verandering onontvugbaar, maar maak die lewe dinamies, kleurvol en interressant (Posen, 1998:21-22). Die mens het behoefte aan vooruitgang en vernuwing. Terselfdertyd verkies baie mense ook die lewe soos dit is. Mense hou nie noodwendig daarvan om gereeld dit waaraan hulle gewoon is, te verander nie. Verandering is dus soms ook onwelkom, moeilik of bedreigend (Posen, 1998:22). Benjamin Franklin beskryf hierdie beleving van verandering soos volg: "*Going from worse to better is always inconvenient.*"

Meeste mense vind verandering onaangenaam en stresvol. Die eerste rede hiervoor is omdat verandering 'n **verlies** aan die bekende en voorspelbare meebring (Posen, 1998:25). Verandering bring 'n oënskynlike of werklike verlies aan beheer oor 'n bepaalde situasie mee. Verskillende faktore in die beleving van verlies word vervolgens uitgelig:

➤ **Verlies aan 'n gemaklikheidsone**

Posen (1998:26) is van mening dat die beweging vanuit 'n gemaklikheidsone baie moeilik is. Om in 'n mens se gemaklikheidsone te bly beteken dat 'n mens bly by dit wat bekend is (Dyer, 1990:33). Smith (1996:8) redeneer verder dat die stel van lewensdoelwitte verandering impliseer. Om hierdie doelwitte te bereik moet mense aksie neem wat die beweging vanuit 'n gemaklikheidsone vereis. Mense hou gewoonlik nie hiervan nie, en beleef dit as 'n verlies.

➤ **Verlies aan bevoegdheid, selfvertroue en selfbeeld**

Verandering gaan gepaard met die leer van nuwe vaardighede. Hierdie leerproses veroorsaak dat die huidige vlak van bevoegdheid met take wat reeds bemeester is, verloor word. Wanneer mense bevoegd is in iets, voel hulle selfversekerd (selfvertroue) en goed oor hulleself (selfbeeld) (Posen, 1998:26). Verandering bring mense op terreine waarin hulle nie vaardig is nie, en kan selfbeeld ondermyn (Posen, 1998:26). Al is die verlies aan hierdie drie aspekte tydelik, word dit as onaangenaam ervaar.

➤ **Verlies aan identiteit**

Verandering veroorsaak verskuiwing in rolle, en mense verloor die sin van wie hulle is, en waar hulle inpas (Posen, 1998:27).

➤ **Verlies aan mag, gesag en status**

'n Voorbeeld hiervan is wanneer mense wat "ryk" is, al hulle geld of besittings verloor. Hulle ervaar dan verlies aan mag en status in die samelewing (Van der Westhuizen, 1993:89).

➤ **Verlies aan verhoudings**

Die gebroke verhoudings wat soms deur verandering meegebring word, is 'n baie traumatiese belewenis vir mense (Posen, 1998:27). 'n Voorbeeld hiervan is egskeiding.

➤ **Verlies aan fisieke vermoëns**

Verandering veroorsaak somtyds siekte, besering of veroudering. Hierdie toestande gaan gewoonlik gepaard met 'n verlies aan fisieke vermoëns. Posen (1998:27) is van mening dat die gebrek aan fisieke vermoëns as 'n verlies ervaar word, omdat mense nie meer soos voorheen kan funksioneer nie.

Verlies is egter nie die enigste rede waarom mense verandering problematies vind nie. 'n Tweede rede is **vrees** (Smith, 1996:8). Volgens Graham (1997:36) sal sommige mense nooit hulle drome bereik nie, omdat hulle bang is vir verandering. Mense vrees die toekoms (Dyer, 1990:33). Die vraag is nou: waarvoor is mense dan bang? Gewoonlik wil mense weet wat om te verwag. Hulle redeneer dat hulle die verwagte beter kan hanteer as die onverwagte onbekende, omdat hulle oor beter verdedigingsmeganismes beskik (Posen, 1998:29). Die volgende vrese wat verandering bemoeilik, word onderskei:

➤ **Vrees vir die onbekende**

Mense is meesters om kommerwekkende scenario's, gevolge en 'wat as....' situasies uit te dink (Posen, 1998:30). Meeste mense voel veilig wanneer die lewe voorspelbaar is. Voorspelbaarheid skep 'n gevoel van beheer wat gerusstellend is. Onsekerheid het 'n negatiewe invloed op mense wat hulle ten alle koste wil vermy. Mense redeneer dat hulle 'n moeilike werklikheid beter kan hanteer as 'n skrikwekkende onbekende (Posen, 1998:27). Onsekerheid word geassosieer met 'n gevoel van verlies aan beheer. Dyer (1982:125) is van mening dat mense dink dat die onbekende met gevaar gepaard gaan.

Dyer (1982:137-140) onderskei 'n aantal voorbeelde van gedrag wat gesetel is in die vrees vir die onbekende:

- om altyd dieselfde soort kos te eet;
- om jou hele lewe in dieselfde omgewing te bly;

- om nooit van werk of beroep te verander nie, al is dit onbevredigend;
- om by 'n partytjie of 'n vergadering altyd met dieselfde bekende mense te gesels, omdat dit 'n gevoel van veiligheid verseker.

➤ **Vrees vir mislukking**

Verandering is minder bedreigend as daar 'n waarborg op oorlewing is. Mense wil gewoonlik weet of hulle 'n spesifieke verandering sal 'oorleef' of sal kan hanteer. Die mens is 'n wese wat bang is om foute te maak, want dit gaan met 'n gevoel van intimidasie gepaard, wat selfvertroue en selfbeeld knou (Scott, 1998:79).

➤ **Vrees vir verleentheid**

Wanneer 'n nuwe vaardigheid aangeleer word, gaan dit gewoonlik gepaard met verminderde bevoegdheid waarin 'n mens onhandig voel. As ander mense bewus word daarvan, veroorsaak die verminderde bevoegdheid verleentheid, vernedering en 'n gebrek aan selfvertroue (Posen, 1998:28).

Daar is ook 'n aantal **ander redes** waarom mense nie van verandering hou nie. Hierdie redes word vervolgens bespreek.

■ **Verandering neem tyd en inspanning**

Mense voel dat verandering soms ongeleë kan wees. Verandering behels die aanleer van nuwe vaardighede, gedrag en verantwoordelikhede. Hierdie proses gebeur oor 'n tydperk en verg inspanning (Morris, 1995:59).

■ **Verandering kan waardekonflikte veroorsaak**

Botsings kan tussen verskillende kulture en mense ontstaan, ook in terme van geld, dissipline en godsdiens (Van der Westhuizen, 1993:90).

- **Verandering is 'n oorweldigende ervaring**

Verandering se vinnige pas veroorsaak soms dat mense met tye oorlaai, skepties en oorweldig voel. As mense bedreig word deur verandering word weerstand daarteen gebied (Posen, 1998:34).

- **'n Breuk met die verlede**

Mense vind die breuk met aspekte uit die verlede moeilik, omdat dit bekend is (Demers, Forrer, Leibowitz & Cahill, 1996:23).

Om vas te klou aan die bekende of sekerheid belemmer opwinding en groei (Dyer, 1982:137). Sekerheid skep ook 'n illusie van veiligheid (Dyer, 1990:32). Groei is in die onbekende gesetel. Robert Frost (in Dyer, 1982:145) stel dit soos volg: "*Two roads diverged in a wood, and I, I took the one less travelled by, and that has made all the difference.*" Mense wil dikwels nie verander nie, omdat hulle glo dat hulle nie oor die vermoëns beskik om te kan verander nie (Dyer, 1990:33). Van der Westhuizen en Theron (1993:94) ondersteun hierdie stelling deurdat hulle van mening is dat meeste mense nie opgewasse is vir die eise van vernuwing en verandering nie. Mense neem dan 'n houding aan van: "*Waarom probeer?*"; "*I don't have what it takes!*"

Leider en Buchholz (1995:8) het met hulle navorsing gevind dat mense wat in hulle sestiger tot tagtiger lewensjare 'n groot mate van vervulling ervaar het, dit toegeskryf het aan hulle voortgesette pogings om persoonlike risiko's te neem. Hulle het nooit opgehou om uit hulle gemaklikheidsone te beweeg na 'n sone waar groei konstant en aaneenlopend plaasvind nie.

2.5 **AARD VAN EN REDES VIR WEERSTAND TEEN VERANDERING**

In die lig van die aard van die probleem van verandering en die gepaardgaande verliese en vrese wat mense ervaar in die veranderingsproses, is dit nie verbasend dat mense weerstand teen verandering bied nie. Om die waarheid te sê, is weerstand teen verandering 'n lewensfeit (Millman, 1998:38). Enige vorm van verandering of nie-verandering gaan gewoonlik gepaard met weerstand. Zaltman en Duncan (in Van der Westhuizen, 1993:87) beweer: "*Resistance to change is, however, the most commonly encountered response to an advocated change and it is typically given much less attention than it deserves.*" Ritchie (1986:97) meen dat 'n persoon se weerstand teen verandering so sterk is dat mense eerder sal doodgaan, as om te verander. Alvorens die aard en betekenis van weerstand beskryf gaan word, sal die konsep 'weerstand teen verandering' hieronder gedefinieer word.

2.5.1 **Definisie van weerstand teen verandering**

Zaltman en Duncan (in Van der Westhuizen, 1993:88) omskryf weerstand teen verandering as enige optrede wat poog om die status quo in die lig van verandering, te handhaaf. Davis en Newstrom (1985:545) definieer weerstand as die weiering of gedeeltelike weiering om verandering te aanvaar. Volgens Curtis en Stricker (1991:142) is die algemene siening van weerstand dat mense wat verandering weerstaan, gewoonlik teen die verandering gekant is en die proses wil vertraag.

2.5.2 **Die aard van weerstand teen verandering**

Baie mense het al gepoog om positiewe veranderinge te bewerkstellig, om dan maar net weer na ou gewoontes terug te keer. Millman (1998:38) meen dat hierdie neiging die gevolg is van 'n onbewustelike gehegtheid aan bekende patrone. Wanneer hierdie bekende patrone in plek is, word daar teen enige aksie vir verandering weerstand gebied (Millman, 1998:38).

Volgens Van der Westhuizen (1993:88) is die intensiteit van verandering afhanklik van wat verander wil word, en of die stabiliteit van die persoon bedreig word al dan nie.

Weerstand is gewoonlik 'n reaksie wat ten doel het om mense te beskerm teen die effek of gevolge van verandering. Moerdyk en Fone (1987:14) is van mening dat weerstand gewoonlik ontstaan wanneer verandering plaasvind, en mense hulle bestaande gedrag of optredes dienooreenkomstig moet verander. Hoe meer fundamenteel en emosioneel verandering is, hoe groter sal die weerstand daarteen wees.

Wanneer 'n persoon verandering weerstaan en die status quo wil handhaaf, word weerstand as negatief gesien (Van der Westhuizen, 1993:89). Weerstand kry dus die betekenis van verset, opposisie en teenstand. Weerstand gaan soms wel gepaard met vyandigheid, veral wanneer verandering met die wysiging van disfunksionele gedragspatrone van 'n persoon te make het (Smith, 1983:143). Van der Westhuizen (1993:89) redeneer verder dat weerstand teen verandering nie summier as negatief en die veranderingsproses as positief gesien moet word nie. Weerstand is dikwels geregverdig omdat dit logies, gefundeer, eerlik en selfs funksioneel kan wees. Volgens Curtis en Stricker (1991:142) is weerstand positief aangesien multi-gerigte energie gestimuleer word wat as 'n bruikbare bron vir gesonde sisteme dien. Onvoorsiene gevolge van verandering kan uitlig word en bydraende faktore wat misgekyk is, kan beklemtoon word.

Van der Westhuizen (1993:89) is van mening dat weerstand teen verandering in meeste gevalle die gevolg is van mense se onsekerheid oor die toekoms en die invloed daarvan op hulle lewens. Weerstand is dus 'n noodkreet van die individu om te sê dat veranderinge bewerkstellig word waarmee daar verskille of ongemaklikheid bestaan.

Curtis en Stricker (1991:141) redeneer dat weerstand ook te voorskyn kom wanneer 'n persoon vanuit 'n aantal bronne druk ervaar om te verander. Hulle stel dan dat verandering noodsaaklik is, anders is die persoonlike verlies wat gelei word, te groot. Hierdie vorme van druk sluit in: wêreldwye druk, ekonomiese druk, sosiale druk en tegnologiese vooruitgang. Die persoon besef dat verandering in bogenoemde vorme onvermydelik is, maar weerstand word teen die beweeg na die onbekende gebied (Curtis & Stricker, 1991:141).

2.5.3 Redes vir weerstand teen verandering

Curtis en Stricker (1991:142) het die volgende redes vir weerstand teen verandering uitgelig:

- **Mense het gewoonlik 'n neiging om nie dinge waaraan hulle baie waarde heg, op te gee nie.** So sal ouer mense weerstand bied teen die aankoop van 'n CD-speler, as hulle alreeds 'n hoëtroustel en gunsteling langspeelplate met sentimentele waarde het.
- **Mense bied weerstand teen verandering omdat hulle dikwels die aard van die verandering en die implikasies daarvan misverstaan.** So sal sommige mense die Internet as 'n euwel sien omdat hulle gehoor het dat kinders daardeur toegang tot pornografiese materiaal kry.
- **Mense het soms die oortuiging dat die verandering nie sin maak nie.** "Hoekom wil 'n mens nou 'n skottelgoedwasser wat 'n klomp geld kos aankoop, as jou man of vrou twee gesonde hande het wat niks kos nie?"
- **Sommige mense het 'n lae persoonlike toleransie vir verandering.** Hulle is van nature mense wat moeilik aanpas by verandering en enige verandering of wysiging van die status quo sal teenstaan.

- **Mense is bewustelik of onbewustelik selektief in die aanwending van die redes waarom verandering nodig is.** Hulle is gewoonlik bewus daarvan dat die huidige situasie onaanvaarbaar is, maar hulle stem nie saam met die oorsaak van die probleem nie.
- **Die vrees vir moontlike risiko's kan veroorsaak dat 'n persoon verandering weerstaan.** Mense voel dat daar geen waarborg op sukses is met 'n bepaalde verandering nie. Die persoonlike risiko vir moontlike verlies, is vir hulle te groot.

2.5.4 **Simptome van weerstand teen verandering**

Volgens Hultman (1995:15) is simptome van weerstand teen verandering die spesifieke gedrag wat mense demonstreer wanneer hulle nie gunstig teenoor die verandering staan nie. Daar word hoofsaaklik twee kategorieë van simptome onderskei, naamlik aktiewe en passiewe weerstand. *Aktiewe weerstandsimptome* sluit in: foutvind met die verandering; om die verandering as belaglik af te maak en vrees. *Passiewe weerstandsimptome* sluit onder meer die volgende in: om mondelings in te stem tot die verandering, maar dit nie end uit deur te voer nie; om onkundigheid te veins en om belangrike inligting te weerhou (Hultman, 1995:15).

Weerstand teen verandering is dus 'n wesenlike deel van die veranderingsproses. Donald en Lazarus (1995:92) dui aan dat verandering wel plaasvind ten spyte van die weerstand daarteen.

2.6 **GEVOLGTREKING**

Die voorafgaande paragrawe laat 'n mens beseft dat verandering nie maklik is nie (Millman, 1998:38). Verander verg inspanning en tyd (Posen, 1998:34). Geen verandering verloop sonder opoffering en aanpassing nie (Donald en Lazarus, 1995:89). Allenbaugh (1998:50) meen dat mense redes skep waarom hulle in hulle gemaklikheidsone moet bly. Sones van gemaklikheid beperk groei. Om deur

weerstand te kan breek, word 'n mens in staat gestel om te kan groei. Allenbaugh (1998:51) redeneer: "*That which you resist persists.*" Die mens word daagliks voor 'n kruispad van sy of haar lewe geplaas, die sogenaamde Y-pad (Cox, 1998:21). Een pad lei na alles wat bekend en dieselfde is, en die ander lei na groei, uitdaging en nuwe geleenthede. Dit is die mens se keuse watter pad om te kies.

Die voorafgaande bespreking het die verskynsel van verandering ondersoek aan die hand van die bespreking van redes waarom mense dit problematies beleef. Algemene redes sluit in dat hulle gelukkig is met die bekende of status quo, en nie die sin in die verandering kan insien nie. Verder is weerstand teen verandering bespreek, ten einde 'n beter begrip te ontwikkel vir mense se reaksies op verandering. Weerstand teen verandering manifesteer in mense se onwilligheid om bepaalde veranderinge te aanvaar. Mense bied gewoonlik weerstand teen verandering omdat hulle 'n gevoel van verlies ervaar of 'n vrees het oor wat die verandering alles kan meebring.

Ten einde mense te begelei na persoonlike leierskap, wat groei en verandering impliseer, is dit dus belangrik om te weet waarom mense weerstand teen verandering bied. Mense sal verandering beter kan hanteer en beleef as hulle bedag is op die weerstandsimptome teen verandering. Hierdie insig kan bydrae tot die skep van beter hanteringsmeganismes in die veranderingsproses, en so 'n persoon instaat stel om verandering en persoonlike groei positief te beleef.

***In spite of illness, in spite
even of the archenemy
sorrow, one can remain
alive long past the usual date
of disintegration if
one is unafraid of change,
insatiable in intellectual
curiosity, interested in big
things, and happy in
small ways.***

EDITH WHARTON

HOOFSTUK 3: **DIE INISIËRING VAN 'N PARADIGMASKUIF MET** **SPEKIFIEKE VERWYSING NA PERSOONSKWALITEITE** **WENSLIK VIR VERANDERING**

3.1 KONTEKS-; ALGEMENE PROBLEEM- EN DOELSTELLING

"People act on ideas they accept as true, whether or not this is so." Maxwell Maltz.

Elke mens het bepaalde paradigmas wat as verwysingsraam dien oor die betekenis van bepaalde situasies en gebeure en hoe om daarin op te tree. Paradigmas is dus 'n beskouing van die wêreld, mense, idees, perspektiewe en probleme, asook metodologieë en oplossings vir probleme. Hierdie beskouing van die wêreld kry gestalte deur onder andere ervaring, opvoeding, opleiding en kondisionering.

Paradigmas het 'n kragtige invloed op 'n mens se lewe. Paradigmas is subjektief omdat dit eie aan 'n persoon is. Omdat mense hulle paradigmas as die waarheid aanvaar, word hulle leefwêreld daardeur gekleur en beïnvloed. Hierdie lewens en wêreldbeskouing is so sterk in mense dat hulle enige iets wat daarvan verskil, sal verwerp (Gibbs, 1998:49). Ongelukkig het mense soms paradigmas wat uit verkeerde oortuigings ontstaan. 'n Verkeerde oortuigingsstelsel kan mense van die bereiking van hulle volle potensiaal weerhou. 'n Voorbeeld hiervan is 'n kind wat glo dat hy nie so slim soos sy ouer broer is nie. Die kind se optrede sal dan hierdie oortuiging ondersteun deurdat hy nie so goed soos sy broer op skool te presteer nie.

Persoonlike leierskap gaan oor die bereiking van 'n mens se volle potensiaal, deur voortgesette groei en verandering. In die lig van paradigmas se kragtige invloed op 'n mens se lewe, behoort 'n mens oor die vermoë te kan beskik om paradigmas te kan verander. Hierdie verandering word na verwys as 'n paradigmaskuif.

Ten einde persoonlike leierskap te kan handhaaf, is dit nodig om oor die vermoë te beskik om paradigmas wat nie in lyn met waardes en persoonlike doelwitte is nie, te verander. Om hierin te slaag is kennis oor die verandering van paradigmas noodsaaklik.

Die **sentrale probleem** in hierdie hoofstuk is naamlik **hoe 'n paradigmaskuif geïnisieer word en welke persoonskwaliteite wenslik is in hierdie veranderingsproses**. Die volgende spesifieke probleme spruit uit die sentrale navorsingsprobleem:

- Hoe ontstaan 'n paradigma?
- Watter faktore word deur paradigmas beïnvloed?
- Wat moet verander ten einde 'n paradigmaskuif te maak?
- Watter persoonskwaliteite is wenslik ten einde 'n paradigmaskuif deur te voer?

Hierdie hoofstuk het dus **ten doel om die inisiëringsproses van 'n paradigmaskuif te identifiseer en te beskryf**. Die **problematiek** rondom die **ontstaan van paradigmas asook die faktore wat daardeur beïnvloed word**, sal uiteengesit word. Verder sal **aspekte wat sentraal in die verandering van 'n paradigma staan en persoonskwaliteite wat wenslik is in hierdie verandering**, uiteengesit word.

3.2 **PARADIGMA IN PERSPEKTIEF**

Ten einde die aard van 'n paradigmaskuif te verstaan, is dit nodig om die konsep paradigma verder te definieer.

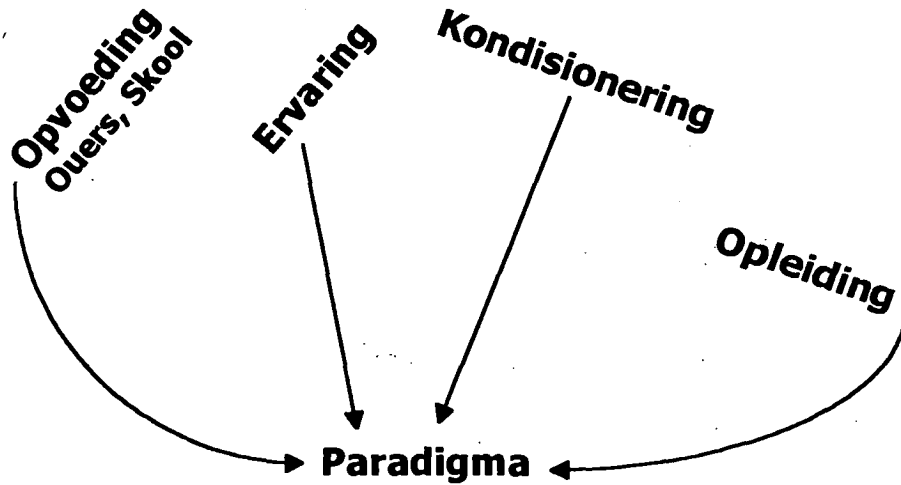
3.2.1 **Definisie van 'n paradigma**

'n Paradigma is oorspronklik 'n konsep wat deur Kuhn (1978) omskryf is om beskouings oor probleme, oplossings en metodologieë in die wetenskap voor te stel. 'n Paradigma is enige stel reëls, regulasies of 'n model waarbinne 'n mens funksioneer (Roux, 1998:11). Covey (1992:23) definieer 'n paradigma as 'n teorie, persepsie, afleiding, of verwysingsraamwerk oor 'n bepaalde saak. Hierdie model of patroon voorsien 'n basis wat voorskryf hoe suksesvol 'n mens binne hierdie grense kan funksioneer. Mense binne 'n bepaalde kultuur of gemeenskap is daaraan gewoond om in ooreenstemming met spesifieke reëls of ervarings op spesifieke maniere te dink, te glo en op te tree (Roux, 1998:11).

Ferguson (1980:26) beskryf 'n paradigma as 'n denkraamwerk wat sekere aspekte van die werklikheid op 'n sekere manier verstaan en verduidelik. Daar is verskillende tipes paradigmas waarvan wetenskaplike paradigmas, politieke paradigmas en ekonomiese paradigmas voorbeelde is. Volgens Covey (1992:23) is 'n paradigma die manier waarop die mens die wêreld waarneem, begryp en interpreteer.

Paradigmas word deels deur opvoeding gevorm, met ander woorde deur die waardes en beginsels wat deur ouers en ander opvoeders aan kinders van 'n baie klein ouderdom af, oorgedra word. Paradigmas kom ook deur kondisionering tot stand wat weer 'n invloed het op oortuigings wat mense oor die lewe het (Covey, 1992:67). Opleiding dra by tot die wyse waarop mense die wêreld sien en interpreteer. Hieruit kom 'n paradigma tot stand. Paradigmas word ook deur lewenservaring ontwikkel. Hierdie ervaring beïnvloed mense se siening van die wêreld waarin hulle leef. Die invloede op paradigmapvorming en instandhouding kan dus soos volg uiteengesit word:

Diagram 1 : Paradigmavorming



3.2.2 Aspekte wat deur paradigmas beïnvloed word

Daar is 'n aantal belangrike aspekte wat deur paradigmas beïnvloed word. Hierdie faktore is oortuigings, reëls wat gedrag voorskryf, denke, houding en optrede. Bogenoemde word vervolgens kortliks bespreek:

3.2.2.1 Oortuigings

Volgens Gibbs (1998:51) is 'n oortuiging daardie idees, beginsels, konsepte en inligting wat in die onderbewuste gesetel is. Oortuigings rig mense se denke, hoe hulle oor sekere sake voel en ook hulle optrede in sekere situasies. Relevante en belangrike inligting vloei vanuit mense se basiese oortuigingsstelsel. 'n Individuele oortuigingsstelsel gee aanleiding tot spesifieke denk- of gedagtepatrone, houding, gevoelens en gedrag (Gibbs, 1998:52). Omdat oortuigings in die onderbewuste geleë is, is mense gewoonlik totaal onbewus dat hulle lewens baie spesifiek daardeur gerig word.

Smith (1994:138) omskryf hierdie oortuigingsstelsel as 'n oortuigingsvenster, wat bedoel dat mense hierdie venster gebruik om na die wêreld rondom hulle te kyk. Dit is as't ware die filter waardeur mense die wêreld, ander en hulleself waarneem en word 'n verwysingsraam oor wat hulle glo. Volgens Smith (1994:138) kry mense ook terugvoer oor die wêreld, ander en hulleself deur hulle oortuigingsvenster. Kehoe (1987:55) is van mening dat daar altyd oortuigings in mense se lewens sal wees.

Oortuigings is nie goed of sleg nie, maar is bloot 'n samestelling van al die oortuigings wat mense al in hulle oortuigingsstelsel geïnkorporeer het. Hierdie oortuigings word deur mense onvoorwaardelik as die waarheid aanvaar (Smith, 1994:138).

3.2.2.2 **Reëls**

Volgens Smith (1994:143) is daar vir elke oortuiging 'n stel reëls wat mense se optrede rig. Hierdie reëls staan bekend as 'as..., dan...' stellings, wat oortuigings in optrede verander. Oortuigings en reëls is onbewuste prosesse in mense se gedagtes wat hulle instaat stel om in bedreigende situasies outomaties op te tree (Smith, 1994:143). Marsh (1997:32) beweer dat mense reëls gebruik om oortuigings teenoor gebeure uit die verlede te interpreteer. Marsh (1997:32) redeneer verder dat reëls gesien kan word as verstandelike response in die aanwending van sekere beginsels.

3.2.2.3 Denke, gevoelens, houding en optrede

Volgens Covey (1992:28) is paradigmas die bron van denke, houdings en optrede. Gibbs (1998:52) is van mening dat oortuigings aanleiding gee tot houding, emosies en optrede. Hierdie paradigmas veroorsaak spesifieke denkprosesse. Byvoorbeeld:

Oortuiging: 'Sonder liefde, is ek waardeloos'.

Werklike situasie: 'My man het my nie meer lief nie'.

Gevolgtrekking (denke): 'Ek is waardeloos'.

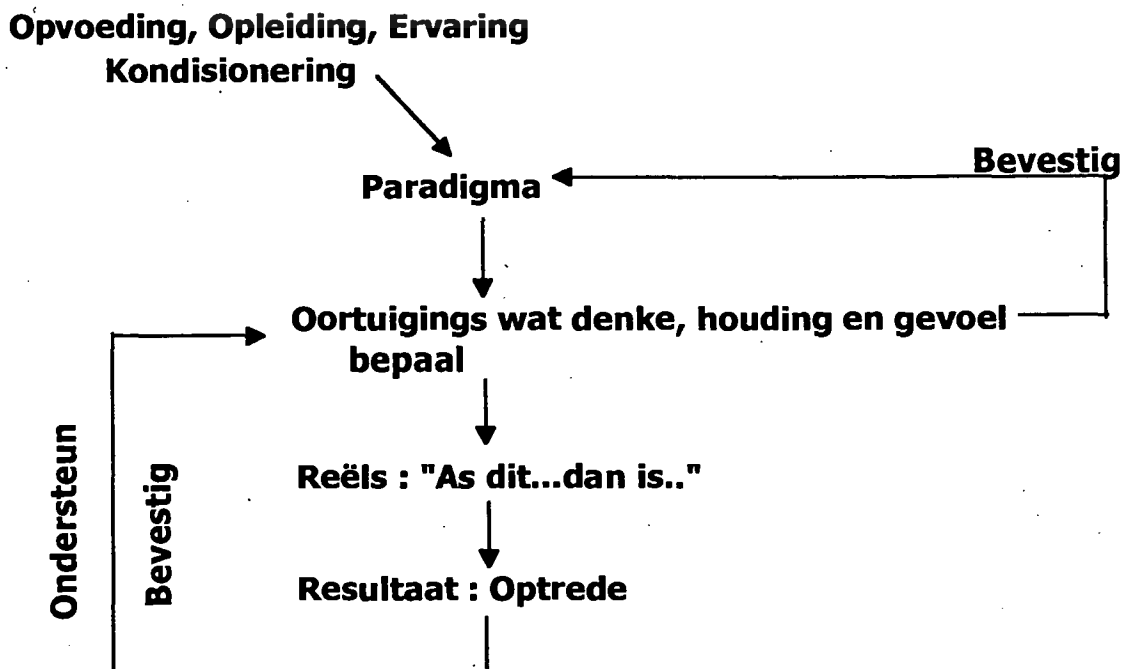
Paradigmas beïnvloed mense se lewe selfs sonder bewuste denkprosesse en is 'n outomatiese en onbewuste gebeurtenis (Gibbs, 1998:52). As gevolg hiervan reageer mense outomaties in 'n bepaalde situasie sonder om te dink en het dikwels bepaalde gevoelens en houdings wat hulle nie kan verklaar nie. Helmstetter (1989:99) skryf hierdie outomatiese reaksie toe aan die brein wat elke gebeurtenis probeer interpreteer deur die inagneming van vorige gebeurtenisse.

Die toepaslike optrede word dan bepaal, die gepaste gevoel word geskep, die gedagtes of denke word geïnspireer en dan uiteindelik word die situasie hanteer. Volgens Helmstetter (1989:100) word houding deur oortuigings geskep en oortuigings word weer deur verstandelike programmering geskep. Houding is die somtotaal van al die klein, daaglikse keuses wat mense maak, aangaande hulle gevoelens (Helmstetter, 1989:102).

'n Oortuiging veroorsaak 'n bepaalde emosionele en fisiese reaksie voordat daar opgetree word (Smith, 1994:32). Voorbeelde van 'n emosionele reaksie is vrees, paniek of angstigheid. Fisiese reaksies word bepaal deur prosesse binne die menslike liggaam, soos die vrystelling van meer adrenalien, die klop van die hart en 'n vinniger asemhalingstempo (Smith, 1994:32). Slegs na die ervaring van hierdie verstandelike, emosionele en fisiese reaksies vind 'n bepaalde optrede plaas. Die intensiteit van hierdie reaksies word medebepaal deur mense se persepsie van wat gebeur (Smith, 1994:33).

Daar is dus 'n duidelike verband en interafhanklikheid tussen paradigmas, oortuigings, houding, denke en optrede. Hierdie interafhanklikheid kan soos volg voorgestel word:

Diagram 2 : Interafhanklikheid van aspekte in paradigmvorming



3.3 **DIE INVLOED VAN PARADIGMAS OP DIE BEREIKING OF NIE-BEREIKING VAN PERSOONLIKE LEIERSKAP**

In die vorige paragrawe is die wyse waarop paradigmas gevorm word en die verband daarmee met oortuigings, optrede, houding, gevoelens en denke uiteengesit. Hierdie uiteensetting voorsien 'n beter begrip oor die werking van paradigmas en die werklikheid daarvan in mense se lewens. Die invloed van paradigmas op 'n mens se lewe, moet egter ondersoek word. In die volgende paragrawe sal die **negatiewe invloed** van paradigmas in 'n mens se lewe bespreek word deur te verwys na die verband tussen oortuigings, denke en optrede.

3.3.1 **Beperkende oortuigings**

Volgens Kehoe (1987:55-56) gebruik meeste mense hulle oortuigings tot hulle eie nadeel. Hy redeneer dat daar 'n verband is tussen probleemareas in mense se lewens en foutiewe oortuigings. Kehoe (1987:56) illustreer sy bedoeling hiermee deur twee oortuigings van 'n spesifieke persoon te bespreek. Die eerste oortuiging wat die persoon het, is: *'Ek sal nooit genoeg geld kan maak om te oorleef nie'*; en die tweede oortuiging, is: *'Dit is onmoontlik om vooruit te gaan in die lewe'*. Hy stel dat hierdie twee oortuigings diep in die persoon se onderbewuste gesetel is en daagliks sy realiteit bepaal. Die persoon het werklik net altyd genoeg inkomste verdien om 'n bestaan te voer, sonder om vir die toekoms voorsiening te maak en vooruit te kan gaan. Die persoon se oortuiging het dus sy werklikheid bepaal.

Kehoe (1987:57) is verder van mening dat die onderbewuste negatiewe en beperkende oortuigings as die waarheid aanvaar. As die onderbewuste hierdie oortuigings aanvaar het, sal gedagtes of denke voortdurend genereer word wat hierdie oortuiging ondersteun, of die oortuiging waar is of nie. Die menslike brein sal die persepsie van die werklikheid verdraai om te verseker dat dit met die oortuiging ooreenstem (Kehoe, 1987:59).

Negatiewe of verdraaide oortuigings weerhou mense van sukses in die lewe, want dit veroorsaak dat hulle valse idees het oor wat hulle dink die waarheid is (Gibbs, 1998:61). Mense kan nie anders dink, optree of voel as wat hulle oortuigings voorskryf nie. Die wêreld word op 'n sekere manier gesien op grond van hoe dit deur die oortuigings gefilter word (Gibbs, 1998:63).

3.3.2 **Negatiewe Denke**

Volgens Butler en Hope (1995:398) is verkeerde oortuigings, teorieë en afleidings algemene denkfoute wat mense nietemin gebruik om gebeurte teen die werklikheid te evalueer. Paradigmas rig dus denke baie spesifiek en skryf voor wat in bepaalde situasies gedink moet word. Maxwell (1993:101) beweer dat mense se denke deur negatiewe patrone beïnvloed word. Volgens hom benadeel die uitwerking daarvan mense se sukses in die lewe: *"Once your mind is 'tattooed' with negative thinking, your chances for long term success diminish"* (Maxwell, 1993:101). Posen (1998:40) redeneer verder dat negatiewe denke die stresvolheid wat met verandering gepaard gaan, verhoog en die aanpassing daarby bemoeilik.

Grové (1995:183) is van mening dat die brein 'n baie belangrik taak het om die mens by die snelveranderende pas van die lewe te hou. Volgens Grové (1995:183) is daar hoofsaaklik drie maniere waarop die brein hierdie organiseringstaak verrig:

- (a) Die brein se grootste funksie is **filtrering**. Die brein neem alles in die omgewing waar en filtreer net dié inligting en energie wat absoluut relevant en noodsaaklik is, deur. Sekere inligting word deurgelaat tot die bewuste denke en beïnvloed mense se denke en optrede deur middel van die onbewuste denke. Meeste van die probleme wat mense het, ontstaan as gevolg van die brein se keuses oor wat om deur te filter op watter stadium (Grové, 1995:182).
- (b) Die tweede funksie van die brein is om **patrone te vorm** sodat die bewuste slegs aandag hoef te skenk aan die absoluut noodsaaklike. Die res van die inligting word onder die outomatiese beheer van die onderbewuste geplaas.
- (c) Die derde funksie van die brein is **groei en handhawing** van die liggaam en verstand. Ten einde aan te pas by al die veranderinge in die omgewing forseer die brein 'n mens om te groei. Volgens Grové (1995:183) is patologiese of negatiewe groei die gevolg indien gesonde groei van die liggaam en verstand nie aangemoedig word nie. Voorbeelde hiervan is depressie, maagsere, kanker, angsaanvalle, en so meer.

Kehoe (1987:5) beweer: *"...wherever we go, whatever we do, our thoughts are creating our reality"*. Van der Westhuizen (1993:90) steun hierdie siening deur te redeneer dat mense wat weerstand teen verandering bied, gewoonlik dogmaties in hulle denke en optrede is. Hulle toon 'n gebrek aan nuuskierigheid en het min of geen motivering vir persoonlike ontwikkeling nie.

3.3.3 **Optrede of handeling**

Sonder optrede of handeling van 'n individu bly die invloed en werking van paradigmas onsigbaar (Smith, 1994:144). Mense demonstreer hulle persepsie en oortuiging van 'n bepaalde paradigma deur 'n fisiese handeling. Volgens Smith (1994:144) het hierdie handeling of optrede van mense altyd bepaalde resultate. Hierdie resultate is gewoonlik waarneembaar nadat 'n persoon op 'n bepaalde manier in 'n spesifieke situasie of teenoor 'n spesifieke persoon, opgetree het.

3.4 **DIE INISIËRING VAN 'N PARADIGMASKUIF**

Bogenoemde bespreking beklemtoon die invloed van 'n paradigma op 'n mens se lewe. Paradigmas van bepaalde situasies, dinge en mense skryf denke, houding, optrede en die gevoelens daarvoor. Paradigmas is nie altyd bemagtigend nie. Indien paradigmas 'n mens van die bereiking van volle potensiaal of sukses in die lewe weerhou, moet metodes van verandering oorweeg word. Hierdie aspekte word vervolgens bespreek:

3.4.1 **Krag van 'n paradigmaskuif**

Die term "paradigmaskuif" is oorspronklik deur Kuhn (1978) bekend gestel deurdat hy van mening was dat bykans enige deurbraak op wetenskaplike gebied eerstens gepaardgaan met 'n breuk met tradisie en met ou maniere van dink. Volgens Covey (1992:30) skuif die verandering van 'n paradigma die mens as't ware vanaf 'n bepaalde manier waarop die wêreld gesien word, na 'n ander manier. Vandaar die konsep 'paradigmaskuif'. 'n Paradigmaskuif skep geleentheid vir kragtige verandering (Covey, 1992:30). Die volgende situasie word kortliks uiteengesit ten einde die kragtige verandering van 'n paradigmaskuif aan te toon (Covey, 1992:30-31):

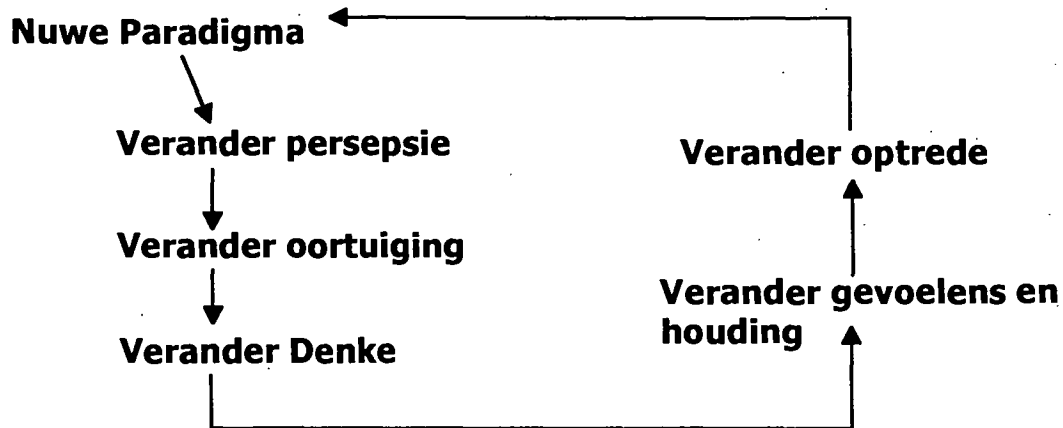
*"I remember a mini-paradigm shift I experienced one Sunday morning on a subway in New York. People were sitting quietly - some reading newspapers, some lost in thought, some resting with their eyes closed. It was a calm, peaceful scene. Then suddenly, a man and his children entered the subway car. The children were so loud and rambunctious that instantly the whole climate changed. The man sat down next to me and closed his eyes, apparently oblivious to the situation. The children were yelling back and forth, throwing things, even grabbing people's papers. It was very **disturbing**. And yet, the man sitting next to me did nothing. It was difficult not to **feel irritated**. I **could not believe** that he could be so **insensitive** as to let his children run wild like that and do nothing about it, taking no responsibility at all. It was **easy to see** that everyone else on the subway felt irritated, too. So finally, with what **I felt was unusual patience and restraint**, I turned to him and said, 'Sir, your children are really disturbing a lot of people. I wonder if you couldn't control them a little more?' The man lifted his gaze as if to come to a consciousness of the situation for the first time and said softly, 'Oh, you're right. I guess I should do something about it. We just came from the hospital where their mother died about an hour ago. I don't know what to think, and I guess they don't know how to handle it either'.*

*My irritation vanished. I didn't have to worry about **controlling my attitude or my behaviour**; my heart was filled with the man's pain. Feelings of sympathy and compassion flowed freely. 'Your wife just died? Oh, I'm so sorry! Can you tell me about it? What can I do to help?' **Everything changed** in an instant."*

Volgens Covey (1992:31) het 'n paradigmaskuif in bogenoemde voorbeeld plaasgevind deurdat die situasie eerstens op 'n **ander manier gesien** is. Hierdie veranderde persepsie het veroorsaak dat hy op 'n **ander manier** oor die situasie **gedink** het as voorheen. As gevolg van sy gewysigde denke, het hy **anders** oor die situasie **gevoel** en derhalwe **anders opgetree**. Covey (1992:42) redeneer dat mense 'n nuwe vlak van denke nodig het wat beginsel- en karaktergebaseerd is, ten einde verandering aan te bring. Hy noem hierdie denkproses die 'van-binne-uit' benadering, wat impliseer dat mense eers by hulleself moet begin, by hulle paradigmas, karakter en motiewe (Covey, 1992:43).

Ten einde 'n paradigmaskuif te maak is daar bepaalde aspekte wat moet verander. Hierdie veranderingsproses kan soos volg uiteengesit word:

Diagram 3 : Die veranderingsproses van 'n paradigma



3.4.2 Verandering van oortuigings

Volgens Smith (1994:157) is bewuswording van verkeerde oortuigings belangrik ten einde meer toepaslike oortuigings te skep. Gibbs (1998:106) ondersteun hierdie stelling deur te beweer dat duidelike en objektiewe evaluasie, die bewuswording van die negatiewe werking van oortuigings bewerkstellig. Beperkende oortuigings moet met bemagtigende oortuigings wat in lyn is met waardes en beginsels, vervang word. Marsh (1997:235) is van mening dat oortuigings wel verander, aangepas, of gewysig kan word, omdat oortuigings deur die mens beheer word. Deur oortuigings te verander kan mense hulle lewens positief verander na persoonlike vervulling en die bereiking van hulle potensiaal (Marsh, 1997:244).

Staples (1991:18) met sy verwagtingsteorie werp verdere lig hierop deur te beweer dat mense se oortuigings oor hulleself en hulle leefwêreld onteenseglik hulle sukses in die lewe bepaal.

Staples (1991:18) bou sy teorie verder uit deur voor te hou dat mense se oortuigings 'n direkte resultaat is van al die denke wat mense al in hulle lewe onderneem het, of nie onderneem het nie. Volgens hom is oortuigings, kragtige dryfvere diep in mense se onderbewuste, wat sekere verwagtinge aangaande resultate en uitkomstes skep. Houding word weer dienooreenkomstig deur mense se verwagtinge bepaal, wat menslike optrede beïnvloed (Staples, 1991:18).

3.4.3 Verandering van denke

Volgens Posen (1998:41) kan mense nie kies wat met hulle gebeur nie, maar wel hoe hulle daarvoor dink. Positiewe gedagtes gee energie en is ondersteunend van aard (Posen, 1998:42). Stoop (1996:41) is van mening dat mense verandering in hulle lewens kan skep deur beheer oor hulle denke te kry. McWilliams en McWilliams (1990:165) redeneer soos volg: *"If you want things to be different, to be better you will have to change what you think feel or do"*. Meyer (1993:3) beweer dat mense gevorm word deur hulle denke. Indien mense hulle gedagtes kan beheer, sal hulle toekoms daardeur beïnvloed word. Manz (1992:14) gaan verder met hierdie siening deur te stel dat vorige ervarings mense se keuses beïnvloed. Ervarings is medebepalend van mense se persepsie van die wêreld.

Staples (1991:12) motiveer die belangrikheid van verandering van denke soos volg: *"When you change how you think about yourself, your relationships, your goals, and your world, your life will change. If you change the quality of your thinking, you necessarily will change the quality of your life!"* Dyer (1990:41) is van mening dat denke elke faset van 'n mens se lewe beïnvloed. Volgens Heath (1998:108) moet mense elke negatiewe gedagte wat hulle koester na 'n positiewe gedagte verander.

Sodoende sal mense se hele denkproses gekondisioneer word met denke wat optimale doelwitbereiking aanhelp. Die verandering van denke is 'n kragtige proses en beïnvloed mense fundamenteel indien beheer oor denke bemeester kan word (Koestenbaum, 1991:32).

3.4.4 **Verandering van houding en gevoelens**

Culp (1991:29) is van mening dat die verandering van mense se houding, die belangrikste bestanddeel van verandering is. Culp (1991:29) stel dit soos volg: *"The difference between the impossible and the possible lies in your determination"*. Hierdie wilskrag waarna hy verwys, is 'n houding. Pitman (1991:97) verwys na houding as die wil tot verandering.

Volgens Ellis (1995:557) beïnvloed die denke van bepaalde situasies, mense se houding en gevoel. Hy stel verder dat mense hulle eie emosionele afwykings skep deur hulle gedagtepatrone. Mense kan dus hulle lewens verander, deur hulle denke te verander (Ellis, 1995:557). Chang (1992:90) is van mening dat die houding en persepsie van verandering mense se belewing daarvan beïnvloed. Houding is beide kognitief en hoogs emosioneel want dit word deur denke gevorm (Chang, 1992:90). Volgens Maxwell (1993:55) is weerstand teen verandering 'n houding. Mense se predisposisies om verandering te vermy, skep hindernisse wat die bereiking van persoonlike sukses kniehalter.

3.4.5 Verandering van optrede

Volgens Manz (1992:10) vind optrede op beide 'n waarneembare, fisiese vlak en 'n onwaarneembare, kognitiewe vlak plaas. Mense se denkpatrone en fisiese aksie sal dus hulle resultate bepaal (Manz, 1992:11). Smith (1994:160) is van mening dat so 'n diepgaande verandering die identifisering van optrede wat onbevredigende resultate oplewer, vereis. Hierdie identifiseringsproses is 'n voorvereiste voordat die optrede verander kan word. Ten einde optrede permanent te verander, moet nuwe oortuigings ontwikkel word en toepaslike optrede voorspel word (Smith, 1994:160). Alder (1994:12) stel die verandering van optrede soos volg: *"Be prepared to change your behaviour until you get the results you are after."*

Vanuit bogenoemde word dit duidelik dat 'n paradigmaskuif sentraal tot positiewe verandering in 'n mens se lewe staan. Ten einde egter verandering permanent te gee, vereis dit paradigmaskuive van denke, houding, gevoelens en optrede. Daar moet 'skuiwe' in al daardie aspekte plaasvind, ten einde sinvolle verandering in 'n mens se lewe te bewerkstellig.

3.4.6 Hoe om die paradigmaskuif aan te pak

Volgens Pitman (1991:96) is die eerste stap tot verandering die innerlike oortuiging dat verandering wel moontlik is. Mense moet glo dat hulle self hulle eie grootste hulpbron vir verandering is. Elke mens beskik oor bepaalde toewyding, energie, kreatiwiteit en onbenutte potensiaal wat gebruik kan word in die veranderingsproses (Pitman, 1991:96). Verandering hoef ook nie drasties of dramaties te wees ten einde goeie resultate te verkry nie. Effektiewe verandering kan selfs met subtiele aanpassings plaasvind (Marsh, 1997:246).

Pitman (1991:97) stel die volgende stappe in die veranderingsproses voor:

- (a) **Mense moet fokus op die aksie wat hulle gaan neem, en nie op die optrede wat hulle wil verander nie.**
- (b) **Maklike veranderings moet eerste aangepak word.** Verandering is 'n stadige proses en geduld is 'n belangrike vereiste ten einde die proses end-uit deur te voer.
- (c) **Verandering moet in kleiner, eenvoudiger stappe verdeel word.**
- (d) **Verandering vereis begrip, tyd, energie en bepaalde persoonskwaliteite** ten einde die proses deur te voer. Mense moet bewus wees hiervan om te volhard in die veranderingsproses.

Volgehoue en fundamentele verandering vereis baie definitiewe persoonskwaliteite, ten einde die veranderingsproses deur te voer. Die persoonskwaliteite sentraal tot die maak van 'n paradigmaskuif sal vervolgens bespreek word.

3.5 PERSOONSKWALITEITE AS NOODSAAKLIKE VEREISTES TEN EINDE 'N PARADIGMASKUIF TE BEWERKSTELLIG

Parinello (1998:109) is van mening dat: *"The people who get the most out of life are those who change what doesn't work and replace it with something that does work."* Hy redeneer verder dat die mense wat suksesvolle verandering in hulle lewens bewerkstellig oor 'n baie spesifieke, uitsonderlike denkpatroon beskik. Hierdie denkpatroon is gebaseer op waardes, kwaliteite, eienskappe en talente wat verandering ondersteun (Parinello, 1998:109). Ten einde positiewe verandering in mense se lewens te bewerkstellig moet hulle gewillig wees om :

- Kwaliteite soos **waagmoed en selfdeterminasie** aan te kweek.
- Eienskappe soos **dissipline en die vermoë om dinge in perspektief te hou**, aan te moedig.
- Persoonlike eienskappe soos **vriendelikheid, bedagsaamheid en behulpsaamheid** teenoor ander mense te handhaaf.

Bo en behalwe bogenoemde kwaliteite, word die volgende ook as noodsaaklike persoonskwaliteite vir verandering gesien: selfbewussyn; wilskrag en 'n brandende begeerte; persoonlike aanspreeklikheid; selfvertroue; entoesiasme en optimisme; 'n sin vir verantwoordelikheid; integriteit en karakter; persoonlike bemagtiging en uithouvermoë.

Mense met 'n toewyding tot positiewe verandering, het sekere gemeenskaplike eienskappe. Volgens Parinello (1998:109-108) is hierdie eienskappe soos volg:

1. **Persoonlike aanspreeklikheid**

Hierdie mense leef volgens die lewenskode van: *"If it is to be, it is up to me"*. Hulle is self aanspreeklik vir verandering en wag nie dat ander mense of die omgewing rondom hulle eerste verander nie.

2. **Selfvertroue**

Hulle het 'n sterk vertroue en geloof in hulleself, en hulle versterk hierdie geloof deurlopend. Mandino (1982:66) glo dat die mees fundamentele dryfkrag in die lewe, geloof in die self is. Dit word gekenmerk aan die stel van hoë doelwitte wat met selfvertroue nagestreef word.

3. **Leergierig en nuuskierig**

Dié tipe mense wil graag hulleself deurlopend verbeter en hulle ontwikkel hulle vaardighede.

4. **Vrygewigheid**

Hulle probeer altyd om ander te laat groei en ontwikkel.

5. **Soeke na nuwe situasies en uitdagings**

Mense wat positiewe verandering in hulle lewens aanbring, sien verandering as 'n geleentheid en gebruik bogenoemde kwaliteite om geleenthede aan te gryp.

Verdere persoonskwaliteite wat krities belangrik is vir die verandering van 'n paradigma word vervolgens afsonderlik bespreek:

3.5.1 **Selfbewussyn**

Volgens Witz (1998:103) is dit bykans onmoontlik dat mense sal verander as hulle nie eerstens bewus is van die behoefte vir verandering nie. Ferguson (1980:60-61) definieer selfbewussyn soos volg: *"No one can persuade another to change. Each of us guards a gate of change that can only be opened from the inside. We cannot open the gate of another, either by argument or by emotional appeal"*. Covey (1992:66) omskryf selfbewussyn as die menslike vermoë om oor denke, optrede en houding na te dink en te evalueer. Marsh (1997:246) is van mening dat mense bewus moet wees van oortuigings wat hulle van die bereiking van hulle potensiaal weerhou. Mense kan ook die paradigmas wat hulle oor hulleself en die wêreld het objektief evalueer. Sodoende kan bepaal word of die paradigmas werklikheids- of beginsel gebaseerd is, of 'n funksie van kondisionering en omstandighede is (Covey, 1992:67). Mense kan dan uit bogenoemde evaluasies leer en slegte gewoontes verander.

Volgens Knaus (1994:6) begin suksesvolle verandering wanneer mense bewus word van denke, optrede en gevoelens wat groei ondersteun, asook dié wat groei beperk.

Slegs deur hierdie bewuswording kan mense verandering inisieer. Huxley in Pitman (1991:96) beskryf selfbewussyn soos volg: "*Self-knowledge is an essential preliminary to self-change*". Smith (1994:157) is van mening dat bewuswording die eerste stap is om foutiewe oortuigings te verander. Schutz in Allenbaugh (1998:53) beweer dat: "*Increased self-awareness begins with a commitment to look inside*". Sonder bewustheid van probleme kan mense nooit gemotiveer word om oplossings te vind of te verander nie. Volgens Allenbaugh (1998:75) bestaan verandering uit drie belangrike stappe, naamlik selfbewussyn, die neem van 'n aksie en uiteindelik aktualisering.

Knaus (1994:24) gaan verder deur te redeneer dat 'n positiewe selfkonsep 'n belangrike kwaliteit is vir interne verandering. Mense se selfkonsep is egter nie staties nie, maar verander voortdurend op grond van gevoelens en omstandighede. 'n Negatiewe selfkonsep sal egter weerstand teen verandering bied (Knaus, 1994:25). Mense moet dus bewus wees van die mate van invloed wat hulle selfkonsep kan hê op die inisiering van 'n paradigmatruif.

3.5.2 **Wiskrag en 'n brandende begeerte**

Millman (1998:34) is van mening dat as mense weet wat hulle missie in die lewe is, die volle krag van hulle wil vrygelaat sal word. Ten einde sukses te bereik, moet onmiddellike aksiestappe gedoen word om verandering te bewerkstellig. Millman (1998:31) stel dit soos volg: "*...turning what you know into what you do.*" Millman (1998:34) beskryf wiskrag as 'n ondersteuningsbron wat mense deur die kenmerkende struikelblokke, twyfel en onsekerheid tydens die veranderingsproses dra. Wiskrag stel mense in staat om die pad na selfverwesenliking te bereik.

Mense met 'n brandende begeerte om sukses te behaal, en doelwitte te verwesenlik, sal ten spyte van moeilike omstandighede, gebreke of struikelblokke daartoe instaat wees (Russell, 1996:35).

3.5.3 **Integriteit en karakter**

Karakter hou verband met morele kwaliteite wat 'n persoon se denke, gevoelens en optrede in die belangrike aspekte van sy of haar lewe bepaal (Van Fleet, 1992:4). Mense met karakter tree met integriteit op, want hulle woorde en dade stem ooreen (Maxwell, 1993:35). Karakter dien as riglyn in belangrike besluitneming en in die uitlewing daarvan (Van Fleet, 1992:4).

3.5.4 **'n Sin vir verantwoordelikheid**

'n Paradigmaskuif vereis verantwoordelikheid vir verandering en optrede wat daaruit voortspruit (Van Fleet, 1992:8). Sonder persoonlike verantwoordelikheid verval 'n mens in 'n blameringsparadigma waar eksterne bronne vir die veranderingsproses bemagtig word (Allenbaugh, 1998:59). Blamering veroorsaak dat mense die verantwoordelikheid vir verandering probeer vermy deur te verwag dat ander mense of hulle omstandighede eerste verander. Verandering neem tyd en inspanning. Daarom moet 'n persoon daardie verantwoordelikheid kan aankweek om die verandering deur te voer.

Persoonlike keuse is 'n bestanddeel van verantwoordelikheid. Volgens Knaus (1994:47) kan mense keuses in hulle lewe maak. Hierdie keuses gaan egter gepaard met die verantwoordelikheid om dit tot uitvoering te bring. Knaus (1994:47) is van mening dat mense kan verander omdat hulle persoonlike keuses in die lewe het.

Russell (1996:15) redeneer soos volg: *"What you accomplish in life is a matter of choice. Some people blindly go through life not understanding that through choice, they can lead themselves to achieve whatever they desire, if they are willing to pay the price."*

3.5.5 **Persoonlike bemagtiging**

Russell (1996:150) definieer persoonlike bemagtiging as enige iets wat persoonlike prestasie verhoog of persoonlike vermoëns verbeter ten einde 'n spesifieke doel in die lewe te bereik. Met bemagtiging word energie vrygestel wat 'n persoon as't ware mobiliseer om te verander.

3.5.6 **Uithouvermoë**

Volgens Russell (1996:155) verg die deurvoer van verandering tot permanente optrede, uithouvermoë. Mense moet bereid wees om te volhard ten spyte van onaangename tye en weerstand wat daar soms met verandering gepaardgaan. Slegs dan word die verandering 'n wesenlike deel van 'n persoon se karakter.

3.6 **GEVOLGTREKING**

Hierdie hoofstuk het aangetoon dat paradigmas mense se lewens fundamenteel beïnvloed. Paradigmas word gevorm deur opvoeding, kondisionering, opleiding en ervaring en word die filter waardeur mense dinge in die lewe waarneem. Verder beïnvloed paradigmas mense se oortuigings, denke, houding, gevoelens en optrede. Beperkende paradigmas kan 'n persoon wat na persoonlike leierskap streef, daarvan weerhou om sukses te bereik. Die rede daarvoor is dat denke, houding en optrede deur paradigmas voorgeskryf word.

Die belangrikheid van 'n paradigmaskuif, met spesifieke verwysing na die verandering van oortuigings, denke, houding, gevoelens en optrede is aangetoon. Slegs hierdeur word groei en verandering moontlik. Dit wil blyk dat verandering van òf oortuigings, òf denke, òf houding, òf gevoelens òf optrede verandering in mense se lewens kan meebring. Sentraal tot 'n paradigmaskuif, is die verandering van beperkende oortuigings. Wat daarmee gepaardgaan, is die verandering of skuiwe in denkpatrone, houding, gevoelens en uiteindelik optrede of handeling van die persoon. Ten einde dus fundamentele veranderinge in 'n mens se lewe te bewerkstellig, moet 'n mens beperkende oortuigings, beperkende denke, verkeerde houdings, misplaaste gevoelens en onaanvaarbare optrede verander.

Laastens is persoonskwaliteite as wenslike vereistes in die deurvoering van verandering bespreek. Selfbewussyn is die eerste noodsaaklike kwaliteit vir verandering. Daarsonder sal daar nie 'n behoefte vir verandering ontstaan nie. Enige verandering neem tyd en inspanning. Kwaliteite soos wilskrag, 'n brandende begeerte om te slaag, integriteit en karakter, 'n sin vir verantwoordelikheid, persoonlike bemagtiging en uithouvermoë is belangrike vereistes om te verseker dat daar met die veranderingsproses volhard word. Hierdie kwaliteite is die weg wat verandering moontlik maak en verseker dat mense op pad is na die bereiking van hulle volle potensiaal in die strewe na persoonlike leierskap.

HOOFSTUK 4 : **SLOT**

4.1 DOEL EN NAVORSINGSONTWERP

Die doel met hierdie studie was om die problematiek rondom verandering te ondersoek. Daar is onder andere gefokus op weerstand teen verandering asook op redes waarom mense weerstand teen verandering bied en dit as problematies beleef. Die belangrikheid van 'n paradigmaskuif ter realisering van persoonlike leierskap is ook in die kollig geplaas. Naas die voorafgaande is persoonskwaliteite as vereistes in die deurvoer van verandering ondersoek.

'n Beskrywende navorsingstrategie met 'n nomotetiese d.w.s 'n veralgemenende motief is in die studie gebruik. Feite met betrekking tot die problematiek van weerstand teen verandering en die inisiëring van 'n paradigmaskuif, is sistematies en feitelik beskryf.

Die navorsingsmetodes wat gebruik is, was onder meer woord- en konsepanalise, literatuurstudie en probleemdefiniëring. Die paradigmatiese veronderstellings wat in hierdie studie gemaak was, is soos volg:

- 'n mens kan verander;
- 'n mens kan sy denke verander;
- 'n mens kan sy paradigma verander;
- die mens het 'n keuse hierin;
- die mens kan verantwoordelikheid vir sy of haar lewe, groei en keuses neem.

Hierdie studie was spesifiek gerig op mense wat graag wil verander, maar nie weet hoe om te verander nie. Die fokus het geval op mense wat dalk nie besef hoe belangrik verandering is nie. Hulle hou ook nie tred met hulleself en hulle eie persoonlike groeiproses nie. Onder hierdie kategorie kan ook mense wees wat in hulle eie pad na persoonlike groei en selfverwesenliking staan as gevolg van beperkende paradigmas oor hulleself, die wêreld en mense. Daar kan ook mense wees wat ongemaklik is met verandering weens die ongemak wat hulle tydens die veranderingsproses ervaar. Mense probeer hierdie ongemak vermy deur in hulle gemaksone voort te leef. Sodoende vind min of geen persoonlike groei plaas nie.

In die lig van bogenoemde was die doel met die studie om die probleem van weerstand teen verandering te deurgrond en omskryf, asook om die faktore betrokke by die inisiëring van 'n paradigmaskuif ter realisering van persoonlike leierskap te ondersoek. Ten einde hierdie doelwit te bereik, was dit nodig:

- ♦ om die problematiek rondom verandering te beskryf;
- ♦ om faktore betrokke by die inisiëring van 'n paradigmaskuif te omskryf;
- ♦ om die persoonskwaliteite noodsaaklik in die proses van verandering, te identifiseer.

4.2 **BEVINDINGE**

In die lig van bogenoemde doelwitte is die volgende bevindings in die studie gemaak:

4.2.1 **Bevindinge met betrekking tot weerstand teen verandering**

Uit hoofstuk twee is die volgende bevindinge gemaak :

Bevindinge rakende die belangrikheid van verandering:

- 1) Verandering is noodsaaklik om probleme op te los (vgl. paragraaf 2.3).
- 2) Verandering is belangrik om agteruitgang en stagnasie te voorkom (vgl. paragraaf 2.3).
- 3) Verandering is belangrik ten einde persoonlike groei en vervulling te verseker (vgl. paragraaf 2.4).

Bevindinge rakende die problematiek van verandering :

- 1) Verandering is 'n lewenswerklikheid. Niemand kan dit ontsnap nie. Dit omsluit alle aspekte van die lewe, waaronder die fisieke, geestelike, sosiale, politiese, ekonomiese en die finansiële dimensie van menswees (vgl. paragraaf 2.2).
- 2) Verandering is nie maklik nie (Millman, 1998:38). Dit verg inspanning en tyd (Posen, 1998:34). Geen verandering verloop sonder opofferings en aanpassings nie (Donald en Lazarus, 1993:89).
- 3) Allenbaugh (1998:50) meen dat mense redes skep waarom hulle in hulle gemaklikheidsone moet bly. Sones van gemaklikheid beperk groei. Om deur weerstand te kan breek, word 'n mens in staat gestel om te kan groei. Allenbaugh (1998:51) redeneer: "*That which you resist persists.*"
- 4) Die mens word daagliks voor 'n kruispad van sy lewe geplaas, die sogenaamde Y-pad (Cox, 1998:21). Een pad lei na alles wat bekend en dieselfde is, en die ander lei na groei, uitdaging en nuwe geleenthede. Dit is die mens se keuse watter pad om te kies.

Bevindinge aangaande die oorsake van weerstand teen verandering :

- 1) Weerstand teen verandering grond op 'n bepaalde lewenshouding (Maxwell, 1993:55).
- 2) Mense bied gewoonlik weerstand teen verandering omdat hulle 'n gevoel van **verlies** ervaar of 'n **vrees** het oor wat die verandering alles kan meebring (vgl. paragraaf 2.4).

Bevindinge wat gepaard gaan met die rol van weerstand in die veranderingsproses :

- 1) Ten einde mense te begelei na persoonlike leierskap en die bereiking van hulle potensiaal, is dit nodig om mense bewus te maak van houdings en gevoelens rakende weerstand teen verandering. As hulle eie houdings en gevoelens verstaan, en bewus is van die manifestasie daarvan in hulle optrede tydens verandering, behoort die hantering daarvan makliker te wees (vgl. paragraaf 2.5.3 en 2.5.4).
- 2) Dit is ook bevind dat verandering ten einde persoonlike groei te bereik, nie noodwendig altyd in alle mense moet plaasvind nie. Sommige mense leef in harmonie met hulleself en is gelukkig met dieselfde dinge in hulle lewe (vgl. paragraaf 2.2).

4.2.2 **Bevindinge met betrekking tot die inisiëring van 'n paradigmaskuif**

Uit hoofstuk drie is die volgende bevindinge gemaak :

- 1) Paradigmas beïnvloed mense se lewens fundamenteel (vgl. paragraaf 3.1).

Bevindinge met betrekking tot die ontstaan van 'n paradigma:

- 1) Paradigmas word gevorm deur opvoeding, kondisionering, opleiding en ervaring en word die filter waardeur mense dinge in die lewe beleef (vgl. paragraaf 3.1).

Faktore wat deur paradigmas beïnvloed word:

- 1) Verder beïnvloed paradigmas mense se oortuigings, denke, houding, gevoelens en optrede in alle gebeurtenisse in hulle lewens (vgl. paragraaf 3.2.2.3).
- 2) Beperkende oortuigings kan 'n persoon wat na persoonlike leierskap streef, daarvan weerhou om sukses te bereik, deurdat sy denke, houding en optrede deur 'n paradigma voorgeskryf word (vgl. paragraaf 3.3.1).

Aspekte sentraal tot die verandering van 'n paradigma :

- 1) Dit wil blyk dat positiewe verandering van òf oortuigings, òf denke, òf houding, òf gevoelens òf optrede positiewe verandering in mense se lewens kan meebring (vgl. paragraaf 3.3).

- 2) Dit word egter duidelik dat sentraal tot 'n paradigmaskuif, die verandering van foutiewe of beperkende oortuigings is. Wat daarmee gepaardgaan, is die verandering of skuiwe in denkpatrone, houding, gevoelens en uiteindelik optrede of handeling van die persoon. Ten einde dus fundamentele veranderinge in 'n mens se lewe te weeg te bring, moet 'n mens beperkende oortuigings, foutiewe denke, verkeerde houdings, misplaaste gevoelens en onaanvaarbare optrede verander (vgl. paragraaf 3.4).

Wenslike persoonskwaliteite in die verandering van 'n paradigma:

- 1) Sekere persoonskwaliteite is wenslike vereistes om verandering deur te voer. Selfbewussyn is die eerste noodsaaklike kwaliteit. Daarsonder word die behoefte aan verandering nie aangetoon nie (vgl. paragraaf 3.5).
- 2) Enige verandering neem tyd en inspanning. Kwaliteite soos wilskrag, 'n brandende begeerte om te slaag, integriteit en karakter, 'n sin vir verantwoordelikheid, persoonlike bemagtiging en uithou vermoë is belangrike vereistes om te verseker dat daar met die veranderingsproses volhard word. Hierdie kwaliteite is die weg wat verandering moontlik maak en verseker dat mense op pad is na die bereiking van hulle volle potensiaal in die strewe na persoonlike leierskap (vgl. paragraaf 3.5.1 tot 3.5.6).

4.3 GEVOLGTREKKING

Ten einde persoonlike leierskap te handhaaf, is dit noodsaaklik om eerstens te verstaan wat verandering presies is en wat dit behels. Ten tweede is dit belangrik om weerstand teen verandering as konsep en verskynsel in die samelewing te begryp. Hierdie insig lig simptome van weerstand teen verandering uit. Weerstand teen verandering is dus identifiseerbaar indien dit in die pad van persoonlike groei staan.

Paradigmas speel 'n baie kritiese rol in die veranderingsproses. Vir die bereiking van persoonlike leierskap is dit essensieël dat mense moet weet wat 'n paradigma is en die invloed daarvan op hulle lewens. Dis belangrik om mense toe te rus met 'n selfbewussyn om te verstaan hoe paradigmas gevorm word. Ten einde sinvolle verandering in mense se lewens te bewerkstellig, moet hulle oor bepaalde persoonskwaliteite beskik om in die proses te kan volhard.

'n Mens kan enkele paradigmaskuiwe ten opsigte van elk van die volgende maak: denke, houding, gevoelens en optrede. Slegs tydelike verandering word so meegebring. Daar is baie meer betrokke by 'n paradigmaskuif as wat dit op die oog af lyk. Om net optrede of bepaalde gevoelens oor 'n saak te verander, gaan nie noodwendig die veranderingsproses fundamenteel beïnvloed nie. Werklike, daadkragtige verandering benodig 'n paradigmaskuif van oortuigings, denke, houding, gevoelens en optrede. Situasies in totaliteit moet anders gesien moet word. Nuwe en meer toepaslike oortuigings moet gevorm word ten einde 'n positiewe en fundamentele uitwerking op denke, optrede en gevoelens te bewerkstellig. Slegs dan is verandering sinvol.

Dit is duidelik dat die veld van paradigmas en paradigmaskuiwe en die invloed daarvan op persoonlike leierskap nog maar bolangs ontgin is en dat daar nog veel dieper gedelf sal moet word. Dit hoort betekenisvol te wees om vas te stel watter metodes of benaderings gevolg sal kan word om oortuigings en denke te verander.

Verder kan die veranderingsproses van houding 'n belangrike bydrae lewer in die vasstelling van die invloed op paradigmbepaaldheid. Alhoewel oortuigings as die mees fundamentele beïnvloeder van paradigmas uitgewys is, sou dit 'n belangrike bydrae kon lewer tot die persoonlike leierskap veld, indien die "sneller" van 'n paradigmaskuif nagevors kan word. Hiermee word bedoel dat dit goed sou wees om te kan bepaal watter een van die faktore van denke, houding, optrede of oortuiging die grootste rol in die maak van 'n paradigmaskuif, vertolk.



BIBLIOGRAFIE

- ALDER, H 1994 : NLP : the new art and science of getting what you want. Great Brittain : Biddles Ltd.
- ALLENBAUGH, E 1998 : Wake-up Calls. New York : Fireside.
- BECKHARD, R & HARRIS, RT 1987 : Organisational transitions : managing complex change. USA : Addison-Wesley.
- BECKHARD, R & PRITCHARD, W 1992 : Changing the essence : the art of creating and leading fundamental change in organisations. Plek van uitgawe en uitgewer : Onbekend.
- BRIDGES, W 1996 : Transitions : making sense of life's changes. Great Brittain : Nicholas Brealey Publishing.
- BUTLER, G & HOPE, T 1995 : Mental fitness guide : manage your mind. New York : Oxford University Press.
- CHANG, RY 1992 : Mastering change management : a practical guide for turning obstacles into opportunities. California : Publications Division.
- COVEY, SR 1992 : Seven habits of highly effective people : powerful lessons in personal change. Great Brittain : Simon & Schuster.
- COX, D 1998 : There are no limits : breaking the barriers in personal high performance. Canada : Career Press.
- CULP, S 1991 : Steamlining your life : a five point plan for uncomplicated living. USA : Writer's Digest Books.
- CURTIS, RC & STRICKER, G 1991 : How people change : inside and outside therapy. New York : Plenum Press.
- DAVIS, K & NEWSTROM, JW 1985 : Human behaviour at work: organisational behaviour. (In: Van der Westhuizen, PC 1993 : Faktore wat 'n rol speel by weerstand teen verandering in die onderwys. Suid-Afrikaanse Tydskrif van Opvoedkunde, 13(2):87-93.)
- DEMERS, R; FORRER, SE; LEIBOWITZ, Z & CAHILL, C 1996 : Commitment to change. Training and Development Journal, 9(2):23-26.

- DONALD, D & LAZARUS, S 1995 : The development of education support services in South Africa in the process of transition : goals and strategies. South African Journal of Education, 15(1) : 52-57.
- DYER, WW 1982 : Your erroneous zones. London : HarperCollins.
- DYER, WW 1990 : You'll see it when you believe it : the way to your personal transformation. Great Britain : Cox & Wyman Ltd.
- ELLIS, A 1995 : Die kognitiewe gedragsterapie model : rasioneel-emotiewe terapie. Uitgewer onbekend.
- FERGUSON, M 1980 : The aquarian conspiracy : personal and social transformation in our time. USA : St. Martin's Press.
- FISKE, M & CHIRIBOGA, DA 1990 : Change and continuity in adult life. San Francisco : Jossey-Bass.
- GIBBS, RJ 1998 : 20/20 Insight : six keys to seeing and changing the hidden patterns that control our lives and limit our effectiveness. USA : Rodale Press Inc.
- GRAHAM, S 1997 : You can make it happen. New York : Simon & Schuster.
- GROVÉ, S 1995 : The brain dance. Cape Town : Human & Rousseau.
- HANDY, C 1995 : The empty raincoat rayleigh. Onbekend : Arrow Business Books.
- HEATH, J 1998 : Positively you! Change your thinking, change your life. New York: Golden Books.
- HELMSTETTER, S 1989 : Choices : manage your choices and you will manage your life! USA : Simon & Schuster.
- HERMANS, HJM 1985 : De grondmotieven van het menselijk bestaan. Lisse, Swets en Zeitlinger, pp.3 e.v.
- HULTMAN, KE 1995 : Scaling the wall of resistance. Training and Development Journal, 10(1):15-18.
- KEHOE, J 1987 : Mind power. Canada : Media House Publications.
- KNAUS, WJ 1994 : Change your life now : powerful techniques for positive change. New York : John Wiley & Sons.
- KOESTENBAUM, P 1991 : Leadership : the inner side of greatness. USA : Jossey Bass Inc.

- KOONCE, R 1996 : The human face of change. Training and Development Journal, 1(1):2.
- KRIEL, LLR & OOSTHUIZEN, IJ 1997 : Determinante vir die veranderende voorkoms van die onderwysprofessie in Suid-Afrika. Suid-Afrikaanse Tydskrif van Opvoedkunde, 17(3):132-135.
- KUHN, TS 1978 : The structure of scientific revolutions. USA : University of Chicago.
- LEIDER, R & BUCHHOLZ, S 1995 : The rustout syndrome. Training and Development Journal, 49(3):7-10.
- MANDINO, OG 1982 : University of success. USA : Bantam Books Inc.
- MANNING, A 1987 : Communicating for change : a guide to managing the future of South African organisations. Cape Town : Juta & Co Ltd.
- MANZ, CC 1992 : Mastering self-leadership : empowering yourself for personal excellence. New Jersey : Prentice Hall.
- MARSH, H 1997 : The breakthrough factor : creating a life of value for success and happiness. USA : Simon & Schuster.
- MAXWELL, JC 1993 : Developing the leader within you. Nashville : Thomas Nelson Inc.
- MCWILLIAMS, J & MCWILLIAMS, P 1990 : You can't afford the luxury of a negative thought. Great Britain : Harper Collins Publishers.
- MEYER, PJ 1993 : Effective Personal Leadership. VSA : Versprei deur Leadership Management International Inc.
- MILLMAN, D 1998 : Everyday Enlightenment : the twelve gateways to personal growth. USA : Warner books.
- MOERDYK, AP & FONE, JP 1987 : Resistance to change - its origin and management. (In: Van der Westhuizen, PC 1993 : Faktore wat 'n rol speel by weerstand teen verandering in die onderwys. Suid-Afrikaanse Tydskrif van Opvoedkunde, 13(2):87-93.)
- MORRIS, L 1995 : Why don't we change? Training and Development Journal, 49(10):59-61.

- NELSON, L & DOWLING, PJ 1998 : Electricity industry reform : a case analysis in Australia. Journal of Organizational Change Management, 11(6):481-495.
- OLIVIER, MAJ; GREYLING, S & VENTER, DJL 1997 : Life skills in a changing society, with specific reference to the adolescent. South African Journal of Education, 17(1):24-28.
- PARINELLO, A 1998 : The power of will. Massachusetts : Chandler House Press.
- PITMAN, E 1991 : This won't change your life, but it might help. USA : Longdunn Press.
- POSEN, DB 1998 : Staying afloat when the water gets rough : how to live in a rapidly changing world. Canada : Key Porter Books Limited.
- RITCHIE, JB 1986 : Management strategies for curriculum change. (In: Van der Westhuizen, PC 1993 : Faktore wat 'n rol speel by weerstand teen verandering in die onderwys. Suid-Afrikaanse Tydskrif van Opvoedkunde, 13(2):87-93.)
- ROBBINS, A 1992 : Awaken the giant within. New York : Fireside.
- ROUX, C 1998 : The need for a paradigm shift in teaching religion in multi-cultural schools in South Africa. South African Journal of Education, 18(2):84-89.
- RUSSELL, R 1996 : The miracle of personal leadership. USA : Kendal Publishing Company.
- SCOTT, SK 1998 : Simple steps to impossible dreams. Plek van uitgawe en Uitgewer : Onbekend.
- SENGE, P, KLEINER, A; ROBERTS, C; ROSS, R & SMITH, B 1995 : The fifth discipline : strategies and tools for building a learning organisation. London : Nicholls Brealey Publishing.
- SMITH, DPJ 1995 : Navorsingsontwerp en die struktuur van hoofstuk een van 'n skripsie, verhandeling of proefskrif. RAU : Johannesburg.
- SMITH, DPJ 1993 : Navorsingsontwerp en metodes van navorsing. RAU : Johannesburg.
- SMITH, HW 1994 : The ten natural laws of successful time and life management : proven strategies for increased productivity and inner peace. USA : Warner Books.

- SMITH, HW 1996 : Nothing can stop a determined soul. Priorities : The Journal of Personal Success, 1(5):8-9.
- SMITH, RM 1983 : Learning how to learn : applied theory for adults. USA : Open University Press.
- STAPLES, WD 1991 : Think like a winner. Cape Town : Human & Rousseau.
- STOOP, D 1996 : Self-talk : key to personal growth. USA : Universal Press.
- STONE, F 1995 : Overcoming opposition to organisational change. Supervisory Management Journal, 10(1):9-10.
- STONE, F 1995 : "Change overload" : trying to do too much with too little. Supervisory Management Journal, 11(1):6-7.
- VAN DER WESTHUIZEN, PC 1993 : Faktore wat 'n rol speel by weerstand teen verandering in die onderwys. Suid-Afrikaanse Tydskrif van Opvoedkunde, 13(2):87-93.
- VAN DER WESTHUIZEN, PC & THERON, AMC 1993 : Bestuur van weerstand teen verandering in die onderwys. Suid-Afrikaanse Tydskrif van Opvoedkunde, 13(2):93-99.
- VAN FLEET, JK 1992 : 21 days to unlimited power with people. USA : Prentice Hall.
- WITZ, P 1998 : One powerful mind : a complete approach to emotional management at home and at work. Canada : Prentice Hall.
- ZALTMAN, G & DUNCAN, R 1977 : Strategies for planned change. (In: Van der Westhuizen, PC 1993 : Faktore wat 'n rol speel by weerstand teen verandering in die onderwys. Suid-Afrikaanse Tydskrif van Opvoedkunde, 13(2):87-93.)