

BEPLANDE VERANDERING

LEANA R. UYS,
Departement Verpleegkunde,
Universiteit van die Oranje-Vrystaat

Verandering is deel van die lewe; dit is nie so dat 'n mens kan kies of verandering in sy organisasie sal plaasvind al dan nie. Tegnologiese, sosiaal-kulturele, ekonomiese, opvoedkundige, filosofiese en ander veranderinge vind in die samelewing plaas en werk in op enige sisteem wat daarbinne voorkom. Wanneer verandering geignoreer word, neem dit sulke afmetings aan dat krisis en katastrofes plaasvind. Dan word die een ad hoc-“oplossing” na die ander aangegryp, gate word toegestop, tydelike maatreëls word getref en daar word oor die algemeen opgetree in ooreenstemming met die spreekwoord wat sê: “'n benoude kat maak benoude spronge”. In teenstelling daarmee kan verandering as onafwendbaar aanvaar word en kan realisties en sistematies daarvoor beplan word. Beplande verandering is die gevolg van 'n doelbewuste besluit om verbeteringe aan te bring in 'n sisteem en dit word bereik met behulp van professionele leiding. (Spalding, 1958)⁴.

Beplande verandering in 'n verplegingsdiens is dikwels nodig omdat 'n nuwe tegniek, prosedure, apparaat of funksie tot die verpleegkundige praktyk toegevoeg moet word. Verpleegadministrateurs het reeds uit dure ondervinding geleer dat dit nie genoeg is

om die inligting aan die praktisyns te gee en dan te sê: “Gaan heen en doen dit” nie. Nuwighede in die praktyk moet as verandering gesien word en daar moet deeglik beplan word vir die internalisering en implementering daarvan. Ook wanneer probleme in die organisasie (sisteem) opduik, is beplande verandering nodig, byvoorbeeld 'n tekort aan personeel in die intensiewe eenhede of oormatige linne-verliese.

Die personeelgroep se motivering tot verandering word bepaal deur drie kragte:

Veranderingskragte is enige aspek van die situasie wat die betrokkenes meer gewillig maak om 'n voorgestelde verandering te maak.

Weerstandskragte is enige aspek van die situasie wat die betrokkenes minder gewillig maak vir verandering.

Hinderniskragte is enige aspek van die situasie wat vordering na die veranderingsdoel belemmer sonder om direk daarby betrokke te wees. (Spalding, 1958)⁴.

TABEL I: MOTIVERINGSKRAGTE VAN VERANDERING (Spalding, 1958)⁴.

VERANDERINGSKRAGTE	WEERSTANDSKRAGTE	HINDERNISKRAGTE
Aanvanklik: 1. Interne ontevredenheid of ongemak oor huidige situasie. 2. 'n Waargenome teenstrydigheid tussen wat is en wat kan of behoort te wees. 3. Eksterne druk op die sisteem. 4. Interne behoeftes, bv. selfaktualisasie.	1. Algemene weerstand teen enige tipe verandering as gevolg van 'n kombinasie van vrees en onkunde. 2. Spesifieke weerstand omdat groeplede voel die voorgestelde verandering is onnodig, ongewens of totaal onmoontlik. Of omdat hulle nie wil afsien van bevrediging waaraan hul gewoon is nie. 3. Gesentreer in die verhouding tussen die persoon wat die verandering inisieer of met wie dit geassosieer word, en die groep. 4. Die groep het verhoudings met ander groepe wat teen die verandering is. 5. Koste te groot.	1. Moelikheidsgraad te hoog. 2. Te min of te veel idees/voorstelle. 3. Te min kennis of vaardighede. 4. Omgewing te rigied.
Later 1. Behoefte om te voltooi wat begin is. 2. Veranderingsagent se verwagtings motiveer groep. 3. Verandering in een deel van die sisteem: uitkring-effek.		

DIE PROSES VAN BEPLANDE VERANDERING (Gebaseer op die model van G. Sills)

Die stappe in die proses van beplande verandering is:

1. Voorvereistes

1.1 Skep 'n sosiale sisteem wat oop is vir verandering. Vernuwings vind makliker plaas in 'n sisteem met moderne norme as in een met tradisionele norme. Rogers³ kontrasteer moderne norme en tradisionele norme soos beskryf in tabel 2.

TABEL 2: SOSIALE SISTEME MET MODERNE VERSUS TRADISIONELE NORME (Rogers, 1962)³

MODERNE NORME	TRADISIONELE NORME
1. 'n Ontwikkelde tegnologie met komplekse arbeidsverdeling.	1. 'n Swakker en minder komplekse tegnologie met min arbeidsverdeling.
2. 'n Hoë premie word geplaas op die wetenskap en opvoeding, onderwys en opleiding.	2. Geletterdheid en opvoedkundige peil op 'n redelike lae vlak. Kommunikasie van persoon tot persoon eerder as deur massamedia.
3. Kosmopolitiese sosiale verhoudings. Nuwe idees kom die sisteem vryelik van buite binne.	3. Min kommunikasie tussen lede van die sisteem met buitestaanders.
4. Beplanning word versigtig gedoen en besluite is ekonomies rasioneel.	4. Nie ekonomies baie rasioneel nie. Primêre groepverhoudings baie belangrik.
5. Groepslede kan empatiseer en hul in 'n buitestaander se rol sien.	5. Gebrekkige vermoë om te empatiseer en jouself in ander se rol in te dink, veral 'n buitestaander s'n.

In verpleging werk ons wel met 'n komplekse mediese tegnologie, maar verpleegkundige tegnologie is in ons land nog in sy kinderskoene. Verpleegkundige beraming om die pasiënt se probleme te identifiseer, evaluering van verpleegsorg en bepaling van die aantal verpleegkundiges wat nodig is vir verpleging word byvoorbeeld selde aan die hand van betroubare instrumente gedoen. Ook wat arbeidsverdeling betref, is tradisionele norme meer algemeen. Die siening bestaan nog dat enige verpleegkundige enige plek moet kan werk en spesialisasie word ontmoedig deur die plasingsmetode wat tereg 'n "wissel" genoem word.

Tradisie en ervaring kan aanvaar word as waardevolle bronne van kennis, maar in die wetenskaplike era waarin ons leef, moet dit aangevul word deur meer objektiewe data. Eweneens kan mens (matrones of geneesher) handige bronne van inligting wees maar dit is ook noodsaaklik om wetenskaplike bronne soos boeke of artikels te raadpleeg.

As 'n mens kyk na die tradisionele sisteem waarin verpleegkundiges opgelei en tot die professie gesosialiseer is, is dit duidelik dat verpleging vir 'n baie lang tyd 'n geslote sisteem gevorm het. Verpleegstudente het saam gewoon, saam studeer, saam gewerk en saam ontspan met bitter min invloed van buite.

Hoe meer geslote 'n groep word, hoe belangriker word primêre verhoudings in die besluite wat geneem word. Ons weet almal van gevalle waar 'n oneffektiewe verpleegkundige van afdeling tot afdeling geskuif word, nêrens kan funksioneer op die vlak wat van haar verwag word nie, en tog nie afdank word nie. Hierdie besluite word nie geneem op grond van ekonomiese en rasionele oorwegings nie, maar op grond van subjektiewe en primêre groepeerwegings.

Geslotenheid van die groep veroorsaak ook dat die lede min empatie het met die gevoelens van buitestaanders. Die gevolg is dat kritiek van buite maklik verwerp word met 'n "hulle verstaan nie wat hier aangaan nie" of "hulle is verspot".

Strategie:

- 1.1.1 Moedig verdere studie aan en beloon dit. Hierdie beloning hoef nie net geldelik te wees nie. Geleentheid om in opdienstyd die biblioteek te besoek, erkenning van die persoon as kenner en persoonlike belangstelling dien bv. ook as beloning.
- 1.1.2 Vermeerder kontak na buite, deur bv. besoeke aan ander hospitale of sprekers van buite.
- 1.1.3 Beklemtoon ekonomiese rasionaliteit en effektiwiteit.
- 1.1.4 Verbeter gebruik van tegnologie.
- 1.1.5 Leef empatie en oopheid uit. Vestig 'n norm vir oopheid en wys dat wanneer dit voorkom, dit positief hanteer word.
- 1.2 Stel roetines (prosedures) in werking waarin selfdiagnose en gereelde, omvattende evaluasie van die verpleegpraktyk deel vorm van gewone funksionering. Vir beplande verandering om te kan plaasvind, is dit noodsaaklik dat probleme en tendense vroeg geïdentifiseer word. (Pierce en Thompson, 1976)².

Strategie:

- 1.2.1 Gee duidelike, eenvoudige en evalueerbare werkbeskrywings.

- 1.2.2 Doen 'n gereelde sisteemanalise. Dit is 'n metode om die hele organisasie te analiseer, maar is 'n ingewikkelde proses wat waarskylk eksterne konsultante sal vereis.
- 1.2.3 Vra doelstellings van ondergeskiktes en evalueer in terme daarvan. Sulke beraadvoeringsonderhoude kan ses maandeliks gedoen word om elke persoon se professionele ontwikkeling te bevorder.
- 1.2.4 Verpleegoudit.
- 2. Verkry 'n bewussyn by die groep van die verskil

tussen wat is en wat wenslik is of behoort te wees. Probeer om ten minste 51 persent van die groep wat betrokke is, so bewus te maak van die tekortkominge dat hulle ongelukkig word met die huidige stand van sake. Moenie energie mors op die 49 persent wat oorbly nie, aangesien mense altyd sal verskil ten opsigte van hul belangstelling in 'n saak. Konsentreer daarop om die 51 persent te oortuig en hulle te kry om ten volle saam te werk. Konsentreer op een probleemarea op 'n slag – 'n groep mense kan nie meer as een groot verandering op 'n slag hanteer nie.

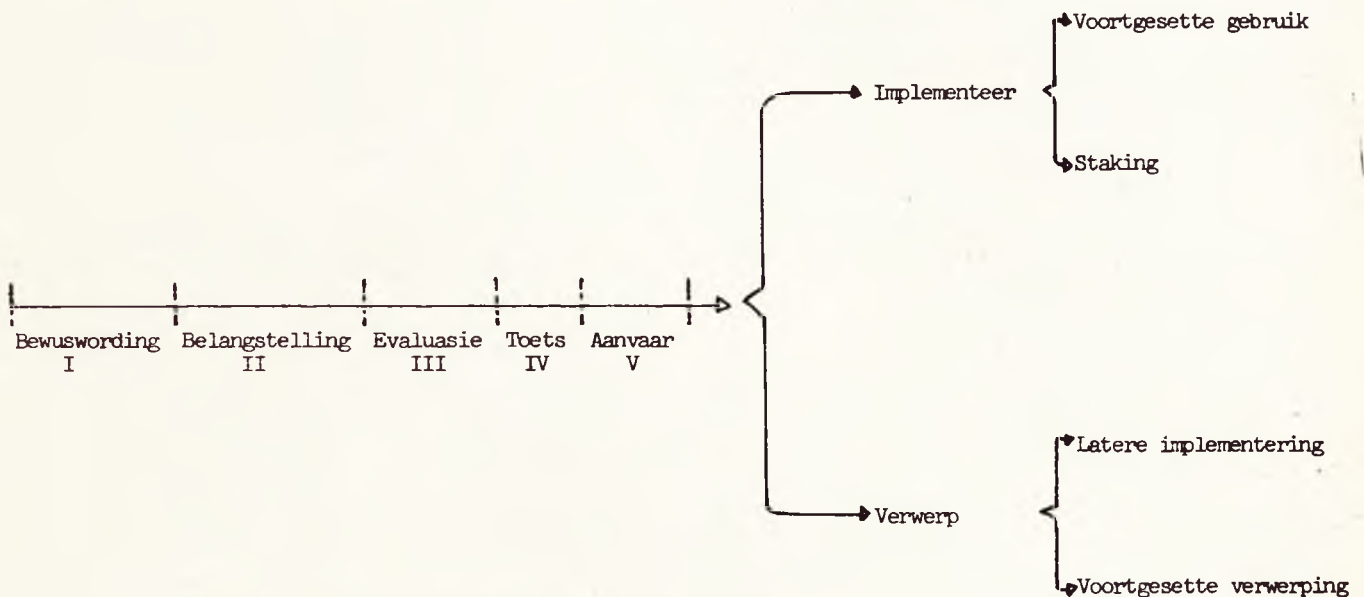
FIGUUR 1

DIE AANVAARDINGSPROSES

(Rogers, 1962)

Proses:

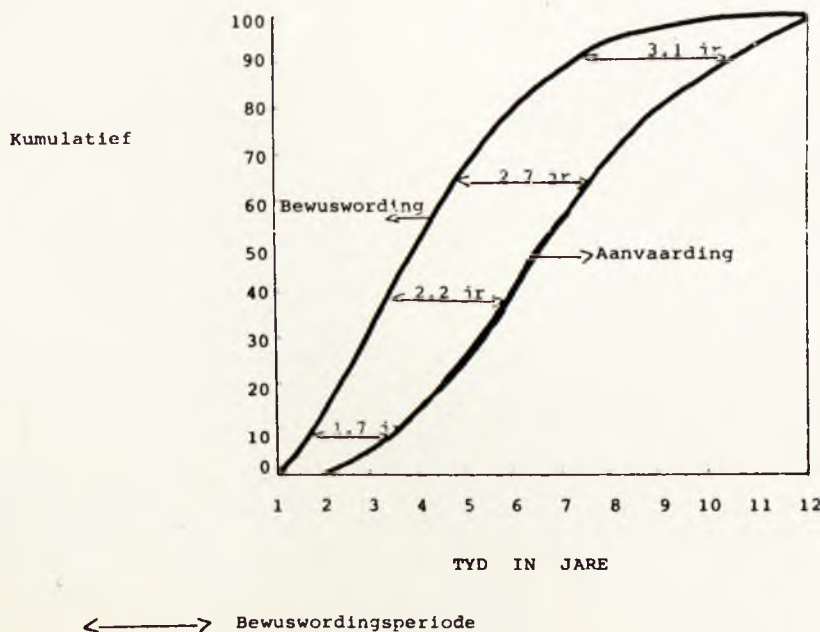
Resultaat:



Figuur 2.

DIE AANVAARDINGSPERIODE ('n voorbeeld)

(Rogers, 1962)



Strategie:

- 2.1 Bring artikels werk toe wat lig werp op die probleem of die tekortkominge uitgewys en versprei dit onder kollegas sonder om opmerkings te maak.
- 2.2 Sê wat u waarneem (deel waarnemings) in verband met die betrokke saak sonder om te veroordeel.
- 2.3 Wees baie versigtig en sagkens en werk geduldig oor 'n tydperk; moenie haastig wees nie. Op figuur 1 kan u sien deur watter fases 'n persoon gaan voordat hy 'n nuwigheid aanvaar. Figuur 2 toon dat dit gewoonlik van 1 tot 3 jaar neem vandat 'n persoon bewus word van 'n nuwigheid totdat hy dit aanvaar.
- 2.4 Konsentreer op die opinievormers van die groep. Opinievormers is persone van wie ander raad en inligting vra. Hulle is gewoonlik persone wat deur die volgende gekenmerk word:
 - 2.4.1 Hul bly strenger by die norme van die sosiale sisteem as die gemiddelde lid (die "goeie verpleegster").
 - 2.4.2 Hul gebruik meer onpersoonlike, tegniese akkurate en kosmopolitiese inligtingsbronne as die volgelinge.
 - 2.4.3 Hulle is meer kosmopolities en geneig om vernuwers te wees.
 - 2.4.4 Hulle sosiale deelname en sosiale status is hoër as dié van hul volgelinge.

Om die opinievormers in 'n groep te identifiseer, kan informante wat die groep ken, daarna gevra word of 'n sosiogram kan gebruik word.

3. Onderzoek die alternatiewe om die tekortkominge te elimineer of te verminder. Dit is baie belangrik dat groeplede wegkom van die idee dat dinge in pare bymekaar hoort, dit wil sê die enigste moontlikhede is dié of daardie. As ons dit nie só doen nie, moet dit só gedoen word. Eintlik is die moontlikhede en variasies gewoonlik legio en voordat enigeen gekies word, moet omtrent 20 versamel word!

Strategie:

- 3.1 Dinkskrum ("Brainstorming"): 'n groep persone kom bymekaar en die probleem word deeglik uiteengesit of bloot opgesom. Dan kry hulle 'n sekere tyd om te dink aan moontlike (of onmoontlike) oplossings (tussen vyf en twintig minute). Wanneer hulle hul voorstel maak, word dit bloot neergeskryf totdat almal s'n neergeskryf is – voordele en nadele word daarna eers bespreek. Lede word aangemoedig om skeppend te dink.
- 3.2 Feitesendings na ander soortgelyke dienste, kenner of konsultante.
- 3.3 Literatuurstudies.
4. Kies een alternatief deur die voordele en nadele teen mekaar op te weeg. Let veral op die volgende faktore inherent in die nuwigheid (voorgestelde verandering) wat bepaal hoe maklik dit aanvaar sal word:
 - (1) Voordeligheid: die mate waartoe die nuwigheid beter is as die gevestigde wat dit moet vervang.
 - (2) Verenigbaarheid: die mate waartoe 'n nuwigheid in lyn is met die huidige waardes en vorige ervaring van die verbruikers.

- (3) Kompleksiteit: die mate waartoe 'n nuwigheid relatief moeilik is om te verstaan en te gebruik.
- (4) Opdeelbaarheid: die mate waartoe 'n nuwigheid op 'n beperkte skaal uitgetoets kan word.
- (5) Oordraagbaarheid: die mate waartoe die resultate van 'n nuwigheid aan andere bekend gestel kan word.

Strategie:

- 4.1 Identifiseer die voor- en nadele (onkoste in elk van bogenoemde faktore) van elke moontlikheid. Stel prioriteite ten opsigte van die vereistes wat aan die stelsel (produkt, roetine, prosedure, ensovoorts) gestel word en rangskik dan die voorstelle ten opsigte van die mate waartoe elk voldoen aan die vereistes, van beste tot swakste.
- 4.2 Kies die goedkoopste moontlikheid wat lyk asof dit effektief kan wees, bespreek dit deeglik en gaan dan na ander, indien nodig.
- 4.3 Opponingsbeplanning: kies die tweede beste moontlikheid, wat van die gekose plan verskil in terme van die basiese aanvaardings of interpretasies wat gemaak is. Dit moet die beplanners laat stilstaan en besin en sorg dat hulle nie weggevoer word deur oor-optimisme nie. (Churchman, 1968, p.173)².
5. Probeer die nuwigheid uit – implementeer (Beweging – Levin). Die nuwigheid moet eers op 'n beperkte skaal probeer word (getoets word) om onvoor-siene nadele uit te wys, en haakplekke in die funksionering te identifiseer en uit te skakel. As mense weet dat die nuwigheid eers uitgetoets en evalueer gaan word (en hoe, wanneer en waar) verminder dit ook weerstand.

Strategie:

- 5.1 Besluit hoe lank die toetsperiode sal duur. Dit moet lank genoeg wees vir verbruikers om verby die oefenstadium te kom, sodat die ware funksionering geëvalueer word.
- 5.2 Besluit waar die toets uitgevoer sal word. Kies 'n plek waar opinievormers gekonsentreer is en kans op sukses goed is – nuwighede moet nie op die moeilikste moontlike plek uitprobeer word nie.
- 5.3 Stel al die feite aan die hele groep bekend en verkry so vër moontlik 'n openbare verbintenis tot samewerking van diebetrokkenes. Dit verhoog kohesie en verminder weerstand.
- 5.4 Gee aktiewe, direkte steun waar nodig, byvoorbeeld vergesel groeplede na belangrike gebeure, byvoorbeeld 'n vergadering waar nuwigheid aan geneeshere verduidelik word of wees beskikbaar vir bespreking van ervarings of probleme.
- 5.5 Skep 'n ondersteuningsgroep vir die persone wat die toetswerk doen, byvoorbeeld laat hulle tweewerk, of gereelde besprekings met "veranderingskomitee" hou.
- 5.6 Besluit wanneer en hoe evaluasie gedoen gaan word.
- 5.7 Skryf rus voor. Na 'n periode van aktiewe beplanning en verandering het die groep rus nodig. Maak byvoorbeeld die voorstel: "Ons

het goed gevorder en julle het nou rus nodig. Kom ons hou alles nou net so in stand, maar bring geen verdere veranderings of aanpassings aan nie, tot oor 'n maand. Alle vergaderings hou vir dié maand op en ons rus." As dit nie voorgeskryf word nie, neem die mense dit in elk geval. Verandering vind plaas in rondtes, soos boks, of in pieke en dale, soos bergklim. Na 'n piek van aktiwiteit, moet 'n dal van rus volg.

6. Evalueer die verandering: het dit die tekortkoming verminder of verwyder? Indien wel, beplan vir volledigeverspreiding van die nuwigheid dwars deur die sisteem. Indien nie, kies 'n ander alternatief (stap 4) en volg weer stappe 5 en 6.

Ten slotte moet die volgende twee belangrike, dog eenvoudige feite onthou word:

NIE ELKE PROBLEEM VERDIEN 'N OPLOSSING NIE. EEN OPLOSSING KAN 'N HONDERD PROBLEME SKEP.

WOORDELYS

Aanvaarding: is 'n besluit om 'n nuwigheid ten volle te implementeer.

Aanvaardingsproses: die denke- en gedragsproses waardeur 'n individu gaan vandat hy vir die eerste keer hoor van 'n nuwigheid totdat hy dit aanvaar.

I *Bewuswording:* 'n individu word blootgestel aan 'n nuwigheid, maar beskik nie oor volledige inligting nie.

II *Belangstelling:* die individu begin belangstel in die nuwe idee en soek bykomende inligting daarvoor.

III *Evaluasie:* die individu oordink die toepassing van die nuwigheid in sy huidige en verwagte toekomstige situasie en besluit dan of hy dit wil probeer.

IV *Toets:* die individu gebruik die nuwigheid op 'n klein skaal om vas te stel in hoe 'n mate dit vir hom handig is.

V *Aanvaar:* die individu besluit om die nuwigheid volledig te implementeer.

Staking: 'n besluit om op te hou met 'n gebruik nadat dit voorheen aanvaar is.

Verwerping: 'n besluit om 'n nuwigheid nie te implementeer nie.

Beplande verandering is die gevolg van 'n doelbewuste besluit om verbeteringe aan te bring in 'n sisteem en word bereik met behulp van professionele leiding.

Kosmopolities: is die mate waartoe individue se oriëntasie (fokus) ekstern tot hul besondere sosiale sisteem is.

Motiveringskragte

Veranderingskragte: enige aspekte van 'n situasie wat die betrokkenes meer gewillig maak om 'n voorgestelde verandering te maak.

Weerstandskragte: enige aspekte van 'n situasie wat die betrokkenes minder gewillig maak vir verandering.

Hinderniskragte: enige aspekte wat vordering na die veranderingsdoel belemmer sonder om direk daarby betrokke te wees.

Nuwighede: is idees wat deur die individu gesien word as nuut of vreemd.

Opinievormers is daardie individue by wie andere inligting en advies soek.

Veranderingsagente is professionele persone wat probeer om aanvaardingsbesluite te beïnvloed in 'n rigting wat hy as wenslik beskou.

Vernuwers: is dié persone in 'n groep wat eerste is om nuwighede te aanvaar.

BIBLIOGRAFIE

- CHURCHMAN, C.W. The systems approach. New York: Dell Publishing Co., 1968.
PIERCE, S.F. and THOMPSON, D. Changing practice: by choice rather than chance. Journal of Nursing Administration, Februarie 1976, pp. 33-39.
ROGERS, E.M. Diffusion of Innovations. New York: The Free Press, 1962.
SPALDING, W.B. (Ed.) Planned Change: a Comparative study of Principles and Techniques. New York: Harcourt, Brace & Co., 1958.