

DIE ORGANISASIEKULTUUR VAN 'N SUID-AFRIKAANSE POLISIEDIENSSTASIE

Madeleine Annalise Hancke, Hons. B.A.

Skripsie voorgelê vir gedeeltelike nakoming van die vereistes vir die graad Magister Artium in Bedryf- en Personeelsielkunde aan die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys.

Studieleier: Prof. S. Rothmann

POTCHEFSTROOM

2000

VOORWOORD

Graag wil ek my opregte dank en waardering uitspreek teenoor die volgende persone en organisasies vir hul waardevolle bydraes en ondersteuning:

- My dierbare ouers **Karel Hancke** en **Lyn Hancke** vir hul liefdevolle ondersteuning, aanmoediging, belangstelling en vertroue in my.
- My sussies **Lizl Langner** en **Heidi Hancke** asook my swaer **Niel Langner** vir hul ondersteuning en belangstelling.
- **Ouma “Hoed”** en **Ouma “George”** vir hul aanmoediging en belangstelling.
- My vriendinne, **Karin Dreyer, Carin Lategan, Annette van Schalkwyk, Liza Steyn, Susan Kruger, Monique Tait, Deoné van Zyl, Delmérie Eloff, Jana Blom, Anneke Scheepers** en **Jenny Kemp** vir hulle aanmoediging, ondersteuning en begrip.
- **Thana Street** en **Susan Viljoen** vir die bekwame wyse waarop hulle die taalversorging gedoen het.
- **Die Suid-Afrikaanse Polisiediens, Sunnyside**, se personeel vir hul tyd, openhartigheid en bereidwilligheid om aan die navorsing deel te neem.
- **The National Research Foundation** vir hul finansiële bydrae.
- **Prof. S. Rothmann**, my studieleier, vir sy leiding en aanmoediging.
- Aan my **Hemelse Vader**, al die eer.

OPSOMMING

ONDERWERP: Die organisasiekultuur van 'n Suid-Afrikaanse polisie-diensstasie

Trefwoorde: Organisasiekultuur, strategiese bestuur, organisasie-ontwikkeling, verandering, strategie en leierskap

Fundamentele veranderinge het veral sedert 1994 op talle vlakke van die Suid-Afrikaanse samelewing plaasgevind. Die vermoë om hierdie veranderinge te aanvaar, effektief te hanteer en strategies te bestuur, is 'n bepalende faktor in die oorlewing van organisasies. Tans fungeer die Suid-Afrikaanse Polisie-diens ook binne hierdie veranderende omgewing waar toenemende eise aan dié organisasie se interne omgewing gestel word. Veranderinge in die strategie moet deur ooreenstemmende veranderinge in leierskap en organisasiekultuur gerugsteun word. Dit impliseer dus dat die organisasiekultuur die hoofrol in die effektiwiteit van die organisasie speel sowel as ten opsigte van strategiese bestuur en -verandering. Kennis en begrip aangaande die kultuur van 'n organisasie is noodsaaklik en van belang in strategiese beplanning en implementering, aangesien die organisasiekultuur sal bepaal of strategieë bereik word, al dan nie.

Die doel van hierdie navorsing was om te bepaal hoe die organisasiekultuur tans in 'n spesifieke Suid-Afrikaanse polisie-diensstasie manifesteer. 'n Literatuurstudie is onderneem om te bepaal wat organisasiekultuur is en hoe dit in organisasies manifesteer.

'n Kwalitatiewe navorsingsontwerp is gebruik. Die ondersoekgroep het bestaan uit offisiere en onderoffisiere afkomstig van die Sunnyside-polisie-diensstasie. Die totale populasie offisiere is in die navorsing betrek. Vanuit die onderoffisiërskader is ewekansige steekproewe met behulp van kansgetalle gedoen. 'n Onderhoud gebaseer op die fenomenologiese metode is in die navorsing gebruik om die organisasiekultuur en die

belewing daarvan te bepaal. Inhoudsontleding is gebruik om die navorsingsgegewens te analiseer, te kwantifiseer en te interpreteer.

Ten opsigte van die belewing van die organisasiekultuur is bevind dat daar 'n sterk fokus in die organisasie bestaan om polisiëringsprioriteite en doelwitte vir die jaar 2000 te bereik. Verskeie prosesse word aangewend om dit vir die werknemers moontlik te maak om hierdie prioriteite en doelwitte te begryp en betekenisvolle bydraes te lewer, met inagnome van verskeie hindernisse wat die bereiking daarvan kan beïnvloed. Daar word van werknemers verwag om suksesse in hul werk te behaal en aan operasionele vereistes te voldoen. Die bestuurstyl word hoofsaaklik deur 'n outokratiese aanslag gekenmerk en kommunikasie is meestal formeel. Dit gee aanleiding tot die ervaring van mag, gesag, formaliteit, ordelikheid en gehoorsaamheid wat konfliktsituasies kan aanmoedig en kreatiwiteit onder die werknemers kan onderdruk. Die organisasie is van moontlike krisisse bewus wat in werknemers se werkomgewing en persoonlike lewens mag voorkom, en interne en eksterne ondersteuningsmeganismes om lede by te staan met die hantering daarvan word daargestel. Werknemers word nie altyd as belangrik beskou nie, en daar is nie altyd opregte belangstelling in hul loopbaangerigte ontwikkeling nie.

Daar bestaan verskille ten opsigte van die belewing van organisasiekultuur deur verskillende range, naamlik tussen offisiere en onderoffisiere binne die polisiediensstasie, wat hoofsaaklik aan interne faktore en in 'n mindere mate eksterne faktore toegeskryf kan word wat verskillend op die verskillende rangvlakke inwerk.

Aanbevelings vir toekomstige navorsing is aan die hand gedoen.

ABSTRACT

SUBJECT: Corporate culture within a South African police service station

Key terms: Corporate culture, strategic management, organisational development, change, strategy and leadership

Fundamental changes occurred throughout various levels of the South African community, particularly during 1994. The ability to accept, effectively handle and strategically manage these changes will be a defining factor in the survival of any organisation. The South African Police Service is functioning within this changing environment which is making increasing demands on the organisation's internal environment. Changes in the strategy should be backed by similar changes in leadership and corporate culture. This implies that corporate culture plays a key role in the effectiveness of the organisation as well as in relation to strategic management and change. Knowledge and understanding of the culture of an organisation are necessary and important in terms of strategic planning and implementation, since it is the corporate culture that will determine whether strategies are accomplished or not.

The goal of this research is to determine the way in which corporate culture presently manifests itself in a specific South African police service station. A study of literature was undertaken to determine the definition of corporate culture and the way in which it reveals itself.

Empirical data was accumulated through a qualitative research design. The research sample consists of officers and non-commissioned officers from the Sunnyside police station. The entire officer population was involved in the research. A random sample was taken from the non-commissioned officers' cadre. An interview based on the

phenomenological paradigm was used in the research to determine the nature of the corporate culture and the way in which it is experienced. Content analysis was used to analyse, quantify and interpret the research data.

With regard to the manifestation of corporate culture a strong focus was placed in the organisation on the attainment of police priorities and goals for the year 2000. Various processes are used to help workers understand these priorities and goals and enable them to make valuable contributions, with due allowance for the various obstacles that can hinder their success. Workers are expected to achieve success in their work and to comply with operational requirements. Management style is primarily characterised by an autocratic approach and communication is primarily formal. This results in an atmosphere of power, authority, red tape, orderliness and obedience, which encourage conflict situations and repress workers' creativity. The organisation is aware of possible crisis that may occur in the workers' working environment and personal lives, and internal and external support mechanisms are in place to assist workers in coping with problems. Workers are not always perceived as important and true interest in their career-orientated development does not always exist.

Differences exist in the way different ranks within the police service station, namely officers and non-commissioned officers, experience corporate culture. This can primarily be attributed to internal factors and to lesser degree external factors, which impact differently on the various levels of rank.

Recommendations for future research were made in light of the above.

INHOUDSOPGAWE

	Bladsy
VOORWOORD	i
OPSOMMING	ii
ABSTRACT	iv
INHOUDSOPGAWE	vi
LYS VAN TABELLE	ix
LYS VAN FIGURE	x

HOOFSTUK 1: INLEIDING

1.1	Probleemstelling	1
1.2	Navorsingsdoelstellings	5
1.2.1	Algemene doelstelling	6
1.2.2	Spesifieke doelstellings	6
1.3	Navorsingsmetode	6
1.3.1	Fase 1: Literatuurstudie	6
1.3.2	Fase 2: Empiriese ondersoek	6
1.3.2.1	Navorsingsontwerp	7
1.3.3	Ondersoekgroep	8
1.3.4	Data-insameling	8
1.3.5	Data-ontleding	9
1.4	Hoofstukindeling	9
1.5	Hoofstuksamevatting	9

HOOFSTUK 2: ORGANISASIEKULTUUR

2.1	Omskrywing van organisasiekultuur	10
2.2	Benaderings ten opsigte van die bestudering van organisasiekultuur	16

2.2.1	Beskouing van kultuur as 'n sosiokulturele sisteem	18
2.2.1.1	Die funksionalistiese benadering	19
2.2.1.2	Die struktureel-funksionalistiese benadering	20
2.2.1.3	Die ekologiese aanpassingsbenadering	22
2.2.1.4	Die historiese aanpassingsbenadering	22
2.2.2	Beskouing van kultuur as 'n ideësisteem	23
2.2.2.1	Die kognitiewe benadering	23
2.2.2.2	Die strukturele benadering	24
2.2.2.3	Die gemeenskaplik ekwivalente benadering	25
2.2.2.4	Die simboliese benadering	25
2.3	Vlakke van organisasiekultuur	29
2.3.1	Vlak 1: Artefakte	31
2.3.2	Vlak 2: Norme, waardes en oortuigings	33
2.3.3	Vlak 3: Basiese onderliggende aannames	36
2.3.4	Bespreking	38
2.4	Organisasiekultuurklassifikasies	39
2.4.1	Hofstede se klassifikasie van organisasiekultuur	39
2.4.1.1	Prosesgeoriënteerde kultuur versus resultaatgeoriënteerde kultuur	39
2.4.1.2	Werkgeoriënteerde kultuur versus werknemergeoriënteerde kultuur	40
2.4.1.3	Professionele kultuur versus parogiale kultuur	40
2.4.1.4	Oop sisteem kultuur versus geslote sisteem kultuur	40
2.4.1.5	Formele kultuur versus informeel gekontroleerde kultuur	40
2.4.1.6	Pragmatiese (buigsame) kultuur versus normatiewe (rigiede) kultuur	41
2.4.2	Harrison se klassifikasie van organisasiekultuur	41
2.4.2.1	Magsgebaseerde kultuur	41
2.4.2.2	Rolgebaseerde kultuur	42
2.4.2.3	Taakgebaseerde kultuur	43
2.4.2.4	Persoongebaseerde kultuur	44
2.4.3	Deal en Kennedy se klassifikasie van organisasiekultuur	44
2.4.4	Quinn en McGrath se klassifikasie van organisasiekultuur	48
2.4.5	Bespreking	50
2.5	Hoofstuksamevatting	51

HOOFSTUK 3: EMPIRIESE ONDERSOEK

3.1	Doel van die empiriese ondersoek	52
3.2	Ondersoekgroep	53
3.3	Data-insamelingsmetode	55
3.3.1	Onderliggende beginsels van die onderhoud	55
3.3.2	Beskrywing van die onderhoud	56
3.3.3	Onderhoudvoering	58
3.3.4	Betroubaarheid en geldigheid van die onderhoud	62
3.4	Werkswyse	64
3.5	Data-ontleding	66
3.6	Hoofstuksamevatting	67

HOOFSTUK 4: DIE RESULTATE VAN DIE EMPIRIESE ONDERSOEK

4.1	Die beleving van die organisasiekultuur in die polisie diensstasie	68
4.2	Bespreking	93
4.3	Hoofstuksamevatting	96

HOOFSTUK 5: GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

5.1	Gevolgtrekkings	98
5.2	Leemtes van die navorsing	104
5.3	Aanbevelings	105

VERWYSINGS	108
-------------------	-----

LYS VAN TABELLE

Tabel	Beskrywing	Bladsy
Tabel 1	Fundamentele subkategorieë van artefakte	31
Tabel 2	Klassifikasie van organisasiekultuur volgens Deal en Kennedy	46
Tabel 3	Klassifikasie van organisasiekultuur volgens Quinn en McGrath	49
Tabel 4	Vergelyking van vier navorsers se onderskeie organisasiekultuur-klassifikasies	50
Tabel 5	Samestelling van die ondersoekgroep	54
Tabel 6	Kultuurbeleving van offisiere en onderoffisiere in 'n spesifieke polisie diensstasie	69

LYS VAN FIGURE

Figuur	Beskrywing	Bladsy
Figuur 1	Kulturele denkskole	17
Figuur 2	Kulturele vlakke	30

HOOFSTUK 1

INLEIDING

Hierdie skripsie handel oor die organisasiekultuur binne 'n Suid-Afrikaanse Polisiediensstasie.

In hierdie hoofstuk word die probleemstelling, navorsingsdoelstellings, navorsingsmetode en hoofstukindeling bespreek.

1.1 PROBLEEMSTELLING

Fundamentele veranderinge vind tans op vele vlakke in Suid-Afrika plaas. Die vermoë om verandering te aanvaar, effektief te hanteer en strategies te bestuur, is 'n bepalende faktor in die oorlewing van enige organisasie (Robbins, 1990). Tans fungeer die Suid-Afrikaanse Polisiediens op vier verskillende hiërargiese vlakke, naamlik die Nasionale Kommissariaat, die Provinsiale Kommissariaat, die Areakommissariaat en die Stasiekommissariaat ook binne hierdie eksterne veranderende omgewing. Toenemende eise word aan die Suid-Afrikaanse Polisiediens se interne omgewing gestel soos uiteengesit in die gewese Minister van Veiligheid en Sekuriteit, F S Mufamadi, en die gewese Nasionale Kommissaris van die Suid-Afrikaanse Polisiediens, J G Fivaz, se beleidsdokument rakende die polisie se prioriteite en doelwitte vir die jaar 1999/2000, asook die Gedragskode van die Suid-Afrikaanse Polisiediens wat gebaseer is op die Konstitusie van die Republiek van Suid-Afrika (Departement van Veiligheid & Sekuriteit, 1999).

Volgens Gibson, Ivancevich en Donnelly (1991) het die klem van verandering verskuif van groot burokratiese organisasies na kleiner, meer doelgerigte stelsels met minder gesagsvlakke en innoverende stelsels soos bemagtiging en prestasiebestuur om die organisasie in staat te stel om vinniger op verandering te reageer. Gibson et al. (1991) beklemtoon dat organisasieverandering 'n daadwerklike poging van bestuur is om die

prestasie van individue, groepe en die organisasie as geheel te verbeter deur struktuur, gedrag en prosesse te verander. Die proses van verandering word egter bemoeilik deur die weerstand wat sowel die organisasie as die individue teen verandering bied. Volgens Carnall (1986) is visie en kreatiwiteit belangrike vaardighede ten einde verandering te bestuur en 'n organisasiekultuur te bevorder wat die strategie van die organisasie ondersteun.

Dit is vir enige organisasie, met inbegrip van die Suid-Afrikaanse Polisiediens, wat binne 'n veranderde omgewing moet oorleef belangrik dat strategieë, leierskap en organisasiekultuur in pas met die eise van die eksterne omgewing moet wees (Burke, 1994). Veranderinge in die strategie moet deur ooreenstemmende veranderinge in leierskap en organisasiekultuur gerugsteun word. Dit impliseer dus dat die organisasiekultuur die hoofrol speel in die effektiwiteit van die organisasie sowel as ten opsigte van strategiese verandering.

Schein (1985, p. 9) omskryf organisasiekultuur soos volg: "...the pattern of basic assumptions - invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration - that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems...". Schein (1985) wys daarop dat organisasiekultuur nie die openlike of waarneembare gedrag is wat tydens 'n besoek aan die organisasie opgemerk kan word nie. Dit is nie noodwendig die beleid of waardes wat neergeskryf is nie, maar aannames onderliggend aan die waardes wat gedrag, die argitektuur en die uitleg van kantore beïnvloed. Volgens Schein (1990) ontstaan organisasiekultuur waar 'n gegewe getal individue voldoende stabiliteit en 'n gemeenskaplike geskiedenis ervaar sodat kultuur kan vorm. Sommige organisasies het dus nie 'n kultuur nie, aangesien hulle geen gemeenskaplike geskiedenis het nie, of omdat hulle 'n hoë arbeidsomset het. Ander organisasies, daarenteen, het weer 'n sterk kultuur aangesien hulle 'n lang en gedeelde geskiedenis het of omdat hulle belangrike, intense ervarings deel (Robbins, 1996).

Aangesien hedendaagse organisasies met verskeie veranderinge gekonfronteer word, is dit belangrik dat die organisasiekultuur geïdentifiseer word as voorvereiste om by verandering aan te pas (Goldberg, 1992).

Cummings en Huse (1989) is van mening dat kultuur uit verskillende vlakke bestaan naamlik:

- aannames;
- waardes en oortuigings, en
- norme en artefakte.

Schein (1985) dui dat artefakte die hoogste vlak van kulturele bewustheid is en dat dit verwys na skeppings wat visuele manifestasies van kulturele elemente is. Hierdie vlak omvat die fisiese ruimte en sosiale omgewing, tegniese uitsette van 'n groep of organisasie, geskrewe en verbale taal, artistieke produksies en die owerste gedrag van lede. Dit gebeur dikwels dat lede van die kultuur nie noodwendig van hierdie artefakte bewus is nie. Observasie is volgens Schein (1985) 'n metode om artefakte van mekaar te onderskei.

Die begrip norme, andersyds, is gedragsvoorskrifte of gedragsreëls wat handelinge vir bepaalde rolle binne interaksiesituasies voorskryf, toelaat of verbied (Steyn & Van Rensburg, 1987). Dit impliseer dat norme op verwagte of vereiste gedrag betrekking het. Dit verwys ook na ideale gedrag eerder as na werklike optrede van individue ten opsigte van die mate waarin individue hulle daartoe verbind of daarmee konformeer (Steyn & Van Rensburg, 1987). Schein (1985) dui dat norme ongeskrewe gedragsreëls is waarvan 'n individu meer geredelik bewus van kan raak en wat voorskryf hoe werknemers in spesifieke situasies moet optree.

Die begrippe waardes en oortuigings verwys na individue se bewustheid van hoe dinge in 'n organisasie werk. Waardes skryf dus voor watter dinge in die organisasie belangrik is en waaraan aandag gegee moet word (Schein, 1985). Volgens Brown (1995) is

oortuigings dit wat individue dink juis is, al dan nie. Schein (1985) is ook van mening dat oortuigings met verloop van tyd deur middel van waardes in kollektiewe oortuigings omgesit word.

Die volgende kultuurvlak is aannames en volgens Schein (1985) is individue grootliks onbewus daarvan. Basiese aannames is dit wat belangrik is in die organisasie en is riglyne oor hoe probleme in die organisasie opgelos kan word. Hierdie aannames skryf voor hoe individue dinge moet waarneem en hoe hulle daaroor moet dink en voel. Dit verteenwoordig nie-debatteerbare aannames oor die omgewing, die aard van die mens, menslike aktiwiteite en menseverhoudings (Schein, 1985).

Uit bogenoemde uiteensetting is dit duidelik dat organisasiekultuur uit verskeie vlakke bestaan wat van mekaar verskil ten opsigte van bewustheid en waarneembaarheid. Die identifisering van organisasiekultuur is gegrond op die aanname dat artefakte, norme en waardes wat gedrag rig en onderliggende aannames wat individue se waarneming, denke en gevoelens (onbewustelik) beïnvloed, ontdek moet word voordat 'n mens organisasiekultuur kan begryp. Die paradigma waarin die navorser werk, bepaal die wyse waarop organisasiekultuur gemeet word en watter meetinstrumente gebruik word om dit te meet (Hampden-Turner, 1992).

Wilkins (1983) gaan van die standpunt uit dat dit ook belangrik is om die uitwerking van die eksterne veranderende omgewing op die organisasie, sowel as die interne omgewing waarbinne die organisasie funksioneer, te verstaan ten einde 'n geheelbeeld van organisasiekultuur en -struktuur te vorm.

Die Suid-Afrikaanse Polisiediens ondergaan tans 'n transformasieproses. Hierdie proses verwys na die paradigma-verskuiwing vanaf 'n *polisiemag* na 'n *polisiediens* waar gemeenskapspolisiëring sterk na vore kom. Die struktuur van die Suid-Afrikaanse Polisiediens neig om af te plat, aangesien die samestelling van die rangstruktuur gedurende 1995 verander het. Sodanige veranderinge is nie net beperk tot die oorkoepelende polisiediens nie, maar vind ook spesifiek op stasievlak plaas met spesifieke verwysing na die Sunnyside-polisiediensstasie.

Alhoewel die Suid-Afrikaanse Polisiediens 'n transformasieproses ondergaan, is geen navorsing tot dusver oor die organisasiekultuur van polisiediensstasies onderneem nie. Binne die Sunnyside-polisiediensstasie bestaan daar egter ook 'n moontlikheid dat die organisasiekultuur verskillend deur die onderskeie lede van die hiërargie (offisiere en onderoffisiere) beleef kan word. Inligting oor die dominante organisasiekultuur van die Sunnyside-polisiediensstasie en verskille ten opsigte van die beleving daarvan deur die lede van dié hiërargie kan deur die bestuur van die stasie gebruik word in hul pogings om met verandering tred te hou. Alhoewel kwantitatiewe navorsing ten opsigte van organisasiekultuur dikwels in ander organisasies uitgevoer word, beveel Schein (1985) aan dat kwalitatiewe navorsing met behulp van onderhoude meer inligting oor die aard van organisasiekultuur behoort te verskaf.

Op grond van bogenoemde uiteensetting van die probleemstelling kan die volgende navorsingsvrae geformuleer word:

- Wat is organisasiekultuur?
- Wat is die organisasiekultuur binne 'n polisiediensstasie?
- Is daar 'n verskil tussen offisiere en onderoffisiere se beleving van die organisasiekultuur?
- Watter aanbevelings kan aan die hand gedoen word om organisasiekultuur in 'n polisiediensstasie te bestudeer en te verander?

Ten einde die navorsingsvrae te beantwoord, word die onderstaande navorsingsdoelstellings geformuleer:

1.2 NAVORSINGSDOELSTELLINGS

Die doelstellings van die navorsing omvat 'n algemene doelstelling sowel as spesifieke doelstellings.

1.2.1 Algemene doelstelling

Die algemene doelstelling van die navorsing is om die begrip organisasiekultuur te omskryf en te bepaal hoe dit tans in 'n polisiediensstasie manifesteer.

1.2.2 Spesifieke doelstellings

Die spesifieke doelstellings van die navorsing is soos volg:

- Om uit die literatuur te bepaal wat organisasiekultuur behels.
- Om die organisasiekultuur binne 'n polisiediensstasie te bepaal.
- Om vas te stel of daar verskille ten opsigte van die belewing van die organisasiekultuur deur verskillende range, naamlik tussen offisiere en onderoffisiere binne die polisiediensstasie, bestaan.
- Om aanbevelings oor die bestudering en verandering van die organisasiekultuur binne 'n polisiediensstasie aan die hand te doen.

1.3 NAVORSINGSMETODE

Die navorsingsmetode bestaan uit 'n literatuurstudie en 'n empiriese ondersoek.

1.3.1 Fase 1: Literatuurstudie

'n Volledige literatuurstudie van organisasiekultuur en die manifestering daarvan sal gedoen word.

1.3.2 Fase 2: Empiriese ondersoek

Die empiriese ondersoek behels die volgende:

1.3.2.1 Navorsingsontwerp

Hierdie navorsing behels 'n verkennende en beskrywende kontekstuele ontwerp waar onderhoude gebaseer op die fenomenologiese metode gebruik word. Hierdie navorsing is dus kwalitatief van aard.

Mouton en Marais (1990) wys daarop dat die kwalitatiewe benadering se prosedures nie so streng geformaliseer en uiteengesit is nie, maar dat die reikwydte groter is en dat daar op 'n meer filosofiese wyse te werk gegaan moet word ten einde die operasionele spesifisiteit van die begrippe daar te stel. Daar word ook uitgewys dat die doel van die navorsingsontwerp is om die navorsingsprojek sodanig te struktureer dat interne en eksterne geldigheid van die navorsing verhoog kan word.

Interne geldigheid word op kontekstuele vlak in hierdie navorsingsprojek verseker deur die domeinverskynsel, naamlik organisasiekultuur, vanuit die literatuur te omskryf en te bepaal hoe dit tans binne 'n spesifieke polisie-diensstasie manifesteer (Huysamen, 1993).

Mouton en Marais (1990) meld dat hierdie navorsingsontwerp as beskrywend en verkennend geklassifiseer kan word. Die verkennende benadering het ten doel om 'n verkenning van 'n relatief onbekende terrein te maak ten einde onder andere die volgende daar te stel:

- om nuwe insigte oor die domeinverskynsel (organisasiekultuur) te verkry;
- om sentrale begrippe en dogmas te verklaar;
- om prioriteite vir toekomstige navorsing daar te stel, en
- om nuwe hipoteses oor 'n bestaande verskynsel (organisasiekultuur) te genereer.

Volgens Mouton en Marais (1990) is dit belangrik dat 'n oop en plooibare navorsingstrategie nagevolg moet word en dat die gebruik van onderhoude tot begrip en insig moet lei.

Met beskrywende ontwerp word bedoel dat die klem van hierdie studie op 'n omvattende beskrywing van organisasiekultuur in die besonder val. Dit is belangrik dat die navorser in 'n beskrywende studie akkurate inligting oor die domeinverskynsel wat bestudeer word insamel ten einde die navorsingsdoelstellings akkuraat en noukeurig te omskryf.

1.3.3 Ondersoekgroep

Die deelnemers, naamlik offisiere en onderoffisiere, is afkomstig van die Sunnyside-polisiediensstasie. Die totale populasie offisiere (kapteins, superintendente en die Direkteur) by die Sunnyside-polisiediensstasie word by die navorsing betrek ($n=8$). Vanuit die onderoffisierskader ($n=135$) verteenwoordig deur sersante en inspekteurs, word ewekansige steekproewe met behulp van kansgetalle ten opsigte van laasgenoemde twee onderoffisiersrange gedoen.

1.3.4 Data-insameling

'n Kwalitatiewe data-insamelingsmetode (onderhoude) gebaseer op die fenomenologiese metode word in hierdie navorsing gebruik. Volgens Jones, Moore en Snyder (1988) is die fenomenologiese metode 'n induktiewe, beskrywende navorsingsmetode wat benut word om die menslike ervaring in sy geheel te bestudeer. Die navorser bestudeer die fenomeen sonder vooropgestelde verwagtinge of deur dit te kategoriseer in 'n poging om die data vanuit die deelnemers se oogpunt te begryp.

Die onderhoudvoerder verskaf met die aanvang van die onderhoud kortliks inligting oor hom/haarself en die verwysingsraamwerk van die onderhoud. Die openingsvraag word aan die deelnemer gestel in die vorm van 'n oop vraag byvoorbeeld "Vertel my meer van hoe dinge hier gedoen word..." Huysamen (1993) meld dat die onderhoudvoerder slegs die algemene tema waaroor gesels moet word suggereer en dan verdere vrae wat uit die spontane interaksiesituasie tussen die onderhoudvoerder en deelnemers ontwikkel moet kommunikeer. Nie-direktiewe gesprekvoeringstegnieke word deur die onderhoudvoerder gebruik om die deelnemer(s) te help om sy/haar ervarings, belewings, gevoelens, oortuigings en beskouings ten opsigte van die tema te verwoord (Huysamen, 1993). Genoeg

tyd en 'n ontspanne atmosfeer is noodsaaklik vir die sukses van die onderhoud. Volgens Huysamen (1993) moet die onderhoudvoerder etiese beginsels streng navolg en wedersydse respek daarstel (Jones et al., 1988).

1.3.5 Data-ontleding

Inhoudsontleding word gebruik ten einde navorsingsdata op 'n sistematiese, objektiewe en kwantitatiewe wyse te ontleed en te interpreteer (Kerlinger, 1986). Die inligting wat deur middel van kommunikasie van die deelnemers verkry is, word dan ontleed.

1.4 HOOFSTUKINDELING

Die hoofstukke in hierdie skripsie word soos volg aangebied:

Hoofstuk 2: Organisasiekultuur.

Hoofstuk 3: Empiriese ondersoek.

Hoofstuk 4: Resultate van die empiriese ondersoek.

Hoofstuk 5: Gevolgtrekkings, leemtes en aanbevelings.

1.5 HOOFSTUKSAMEVATTING

Die probleemstelling van die navorsing is in Hoofstuk 1 omskryf. Die algemene en die spesifieke doelstellings van die navorsing is uiteengesit, waarna die navorsingsmetode bespreek en die hoofstukindeling gegee is.

In Hoofstuk 2 word organisasiekultuur omskryf, die benaderings ten opsigte van die bestudering van organisasiekultuur bespreek en die vlakke en dimensies van organisasiekultuur uiteengesit.

HOOFSTUK 2

ORGANISASIEKULTUUR

In hierdie hoofstuk word organisasiekultuur omskryf. Verskeie benaderings, wat organisasiekultuur as 'n ideë- en sosiokulturele sisteem beskou, word bespreek. Voorts word verskeie vlakke van organisasiekultuur soos voorgestel deur Schein (1985) ontleed. Laastens word die klem op verskeie organisasiekultuurklassifikasies geplaas soos aangeteken in die literatuur.

2.1 OMSKRYWING VAN ORGANISASIEKULTUUR

Organisasiekultuur is nie 'n nuwe begrip nie, maar alhoewel die term dikwels in organisasies gebruik word, word dit volgens Berger (1986) selde aanvaarbaar omskryf na aanleiding van wat die begrip kultuur omvat, die wyse waarop dit gevorm word en watter effek dit op organisasies en hul personeel het. Hierdie vaagheid ten opsigte van organisasiekultuur het tot gevolg dat kultuur, wat as 'n instrument dien om organisasies te bestudeer, tans nie voldoende ontwikkel het nie (Jelinek, Smircich & Hirsch, 1983).

Organisasiekultuur word tradisioneel met die antropologiese dissipline vereenselwig en word gebruik om organisatoriese funksionering te verstaan en te begryp (Brown, 1995). Aansluitend hierby word kultuur volgens Steyn en Van Rensburg (1987) ook in die sosiologie gebruik om gemeenskappe en instellings te bestudeer. Neuijen (1992) beklemtoon dat organisasiekultuur verskillend in verskillende dissiplines soos die antropologie, sosiologie en sielkunde omskryf word. Die meting (operasionalisering) van kultuur is nou verbonde aan die omskrywing van die konsep.

Neuijen (1992) beklemtoon dat die volgende aspekte die studie (omskrywing) van organisasiekultuur beïnvloed:

- **Die nuutheid van die begrip organisasiekultuur**

Die studieveld van organisasiekultuur is 'n betreklik nuwe veld in vergelyking met die bestuderingsveld van kultuur aangesien die antropoloog, Edward B. Tylor, reeds in 1871 die eerste formele omskrywing van kultuur verskaf het, naamlik: "Culture is that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society..." (Tylor, 1913, p. 1).

- **Die nie-eksakte omskrywing van die begrip organisasiekultuur**

Die begrip organisasiekultuur word soms deur navorsers op 'n nie-eksakte wyse omskryf en na aanleiding van navorsingsresultate veralgemeen (Neuijen, 1992). Bateson (1972, p. 18) verwys byvoorbeeld na kulturele begrippe as "...loosely derived...concepts (that) mix together to create a conceptual fog which does much to delay the progress of science...". Dit word beklemtoon dat navorsers nie noodwendig met mekaar hoef saam te stem oor wat die bestuderingsveld behels nie. Wat wel van belang is, is dat die inhoud van die navorser se idee van kultuur en die moontlike gevolge of aanbevelings uitgewys moet word.

- **Die bestaan van verskillende omskrywings en betekenis van organisasiekultuur**

Die begrip organisasiekultuur kan op verskeie maniere omskryf word. Volgens Kroeber en Kluckhohn (1952) het navorsing in die veld van antropologie 164 verskillende omskrywings van kultuur opgelewer. Dit impliseer dat organisasiekultuur 'n omvattende en integrerende begrip is (Neuijen, 1992). Elke navorser gebruik 'n omskrywing van sy/haar navorsingsdomein wat die belangrikheid van die begrip asook die operasionalisering daarvan omvat (Neuijen, 1992).

Die volgende omskrywings van organisasiekultuur word in die literatuur aangetref: Schein (1990) omskryf organisasiekultuur as 'n patroon van basiese aannames, iets wat geskep of ontdek of deur 'n gegewe groep ontwikkel word namate die groep leer om

probleme rakende eksterne aanpassings en interne integrasie te hanteer en iets wat goed genoeg gewerk het om as geldig aanvaar te word en daarom aan ander lede oorgedra word as die korrekte manier om waar te neem, te dink en te voel aangaande dié probleme.

Vanuit Schein (1990) se omskrywing is dit duidelik dat kultuur 'n kognitiewe en affektiewe begrip is, naamlik die wyse waarop lede van 'n organisasie dink, voel en waarneem. Die gedragsaspek word in Schein se omskrywing uitgesluit, met ander woorde organisasiekultuur is dus nie die openlike gedrag wat tydens 'n besoek aan die organisasie waargeneem word nie. Voorts is organisasiekultuur volgens Schein (1990) nie noodwendig die beleid of waardes wat neergeskryf word nie, maar aannames onderliggend aan die waardes wat gedrag, die argitektuur en die uitleg van kantore beïnvloed, met ander woorde die basiese aannames wat op die onbewuste vlak manifesteer. Schein (1985) maak ook nie 'n onderskeid tussen kulturele en nie-kulturele gedrag nie. Wat Schein (1985) se omskrywing uniek maak is dat organisasiekultuur op grond van verskillende bewussynsvlakke bestudeer kan word. Kilmann (1985) beklemtoon dat die mate waarin 'n kultuur bewus en overt eerder as onbewus en kovert manifesteer bepalend is in die bestudering, omskrywing en bestuur van kultuur.

Organisasiekultuur ontstaan volgens Schein (1990) slegs indien 'n gegewe getal mense voldoende stabiliteit en 'n gemeenskaplike geskiedenis ervaar sodat 'n kultuur gevestig kan word. Hierdie gedeelde geskiedenis tussen lede van 'n organisasie bou aan die karakter en identiteit van die organisasie. Ott (1989) beskou die organisasie se kultuur as die persoonlikheid van die organisasie. Callahan, Fleenor en Knudson (1986) meld dat persoonlikheid die identiteit van die individu bepaal en dat kultuur die identiteit van 'n groep mense bepaal.

Hofstede (1986, p. 102) omskryf kultuur as "...the software of the mind...". Kultuur is met ander woorde die kollektiewe en kognitiewe programmering wat individue van 'n spesifieke groep van 'n ander onderskei. Hierdie onderskeiding word volgens Hofstede (1986) met die waardes wat individue handhaaf vereenselwig, byvoorbeeld 'n mening of spontane idee oor dit wat mooi of lelik, goed of sleg of aangenaam of onaangenaam is.

Laasgenoemde is die waardes wat Hofstede gebruik om verskillende groepe met mekaar te vergelyk.

Neuijen (1992) wys daarop dat hoewel waardes 'n sosialiseringsrol in 'n nasionale en organisasiekultuur speel, word die belangrikste waardes reeds aangeleer en geïnternaliseer, met ander woorde individue (lede) wat deur organisasies gewerf word, handhaaf min of meer dieselfde waardes, wat daarop dui dat organisasies nie noodwendig nuwe waardes daarstel nie. Daar kan dus gepostuleer word dat organisasies nie noodwendig nuwe waardes aan nuwe individue (lede) daarstel nie. Hofstede (1991) beklemtoon die verskil tussen 'n nasionale kultuur, wat die internalisering van waardes omvat, en 'n organisasiekultuur wat konformering met huidige praktyke daarstel.

Hofstede (1991) se omskrywing van organisasiekultuur is 'n meer spesifieke interpretasie van bogenoemde omskrywing. Organisasiekultuur is volgens Hofstede (1991) die kollektiewe en kognitiewe programmering van die lede en aandeelhouders van 'n organisasie. Hofstede se omskrywing van organisasiekultuur verwys ook na die individu(e) se waardes en beklemtoon dat hierdie waardes reeds in 'n vroeë stadium in die opvoeding (primêre sosialisering) gevestig word. In organisasies word die opvoedingsproses van nuwe individu(e) deur die proses van (sekondêre) sosialisering voortgesit. Hofstede (1991) meld dat hierdie proses die aanname van sekere waardes rakende die gedrag, rites en rituele van 'n organisasie bevorder. Hofstede (1991) sluit ook by Deal en Kennedy (1982, p. 4) aan deur organisasiekultuur te omskryf as "...the way we do things around here...".

Op grond van bogenoemde inligting kan die volgende afleidings van organisasiekultuur gemaak word:

- Organisasiekultuur omvat die onderliggende waardes, norme en betekenissisteme van 'n organisasie op sigbare sowel as onsigbare vlak. Hierdie betekenissisteme kan tot uiting kom in die algemeen histories-geldende filosofie, sentimente, basiese aannames, waardes en oortuigings, artefakte en skeppings van 'n betrokke organisasie.

- Organisasiekultuur kan ook gesien word as die gevestigde waardes en aannames wat manifesteer in houdings en gedragspatrone wat met verloop van tyd in 'n organisasie ontwikkel, ten einde dit in staat te stel om te oorleef in 'n eksterne veranderende omgewing. Dit impliseer dat organisasiekultuur, onder andere, rigting aan werknemers verskaf oor die wyse waarop take afgehandel word en dinge bewustelik en/of onbewustelik gedoen word (Smircich, 1983). Cornwall en Perlman (1990) wys daarop dat daar verskeie kenmerke van organisasiekultuur bestaan sodat 'n mens organisasiekultuur beter kan verstaan. Hierdie kenmerke word deur Cornwall en Perlman (1990) soos volg opgesom:

- Organisasiekultuur, of 'n element daarvan, ontstaan of bestaan omdat dit in 'n belangrike behoefte van die organisasie voorsien.
- Elke organisasie se kultuur is uniek en bestaan uit verskillende fasette.
- Organisasiekultuur ontwikkel terselfdertyd op sowel die formele as informele organisasievlak en kan in wisselwerking fungeer.
- Alhoewel die organisasiekultuur op die hele organisasie van toepassing is, kan onderafdelings in 'n organisasie elk hul eie kultuur (subkultuur) ontwikkel.
- Subkulture kan binne 'n organisasie ontstaan en kan strydig wees met die oorkoepelende kultuur of selfs nadelige gevolge inhou.
- Organisasiekultuur is nie etnosentries nie.
- Organisasiekultuur vorm die grondslag vir die prestasievlakke van die organisasie of die nastrewing van sukses.

Coetsee (1991) omskryf organisasieklimate, onder andere, as werknemers se persepsie ten opsigte van gebeurtenisse in die organisasie, die “temperatuur” wat op 'n gegewe tydstip onder organisasielede heers, die wyse waarop prosesse in die organisasie ervaar word en houdings teenoor byvoorbeeld bestuur, strukture, take, bestuurstyl, vergoeding, ondersteuning, warmte, die mate van konflik en kollegialiteit. Hierdie persepsies word volgens Manning (1990) deur die volgende faktore gevorm:

- Die hoeveelheid vryheid en betrokkenheid wat individue voel hulle toegelaat word;
- die mate van uitdaging wat die werk hulle bied;

- vergoeding en erkenning;
- die warmte en ondersteuning wat van medewerkers verkry word;
- die aan- of afwesigheid van konflik, en
- die wyse waarop die bestuur hul werknemers behandel.

Organisasieklimaat word, onder andere, ook deur verskeie faktore soos leierskapstyl, sisteme, prosedures, beleid, politiek, werksdruk en die diversiteit van werknemers in die werkplek beïnvloed (Manning, 1990). Dit impliseer dat organisasieklimaat nie net deur slegs verhoudings oor werkverwante aktiwiteite gevorm word nie, maar ook deur werknemers se gevoel van insluiting en uitsluiting (Manning, 1990). Denison (1996) postuleer dat organisasieklimaat een organisasie van 'n ander onderskei, met ander woorde dit verwys na die persoonlikheid van die organisasie wat gegrond is op die eienskappe van die individue wat die organisasie bestuur en die wyse waarop die organisasie homself struktureer. Om die “siel” van 'n organisasie te verstaan is dit belangrik om 'n “reis” in die “onderwêreld” van organisasiekultuur te onderneem (Denison, 1996).

Volgens Allaire en Firsirotu (1984) word organisasieklimaat as 'n gedeelde en blywende persepsie van 'n organisasie se noodsaaklike kenmerke of eienskappe omskryf. Die primêre funksie is om individuele gedrag dienoreenkomstig die organisasie se gedragseise aan te pas en te verander. Organisasieklimaat is gevolglik die individu se kognitiewe kaart, bestaande uit organisatoriese ervarings wat hom/haar in staat stel om sy/haar gedrag na gelang van die eise van die organisasie aan te pas (Allaire & Firsirotu, 1984). Laasgenoemde impliseer dat organisasieklimaat as 'n noodsaaklike “vaardigheid” beskou kan word om die individu(e) in staat te stel om die eise van die organisasie te interpreteer asook om orde in sy/haar interaksie met die organisasie en sy lede te skep. Daar vind dus wedersydse kommunikasie tussen die individu(e) en die organisasie plaas.

Schein (1985) se omskrywing van organisasiekultuur stel die navorser in staat om die moontlikheid van die psigologiese en/of sosiale werklikheid onafhanklik van 'n individu se ondervinding te bestudeer. Wat die navorser dus waarneem is 'n interpretasie van die werklikheid. Schein (1985) se omskrywing van organisasiekultuur stel die navorser in

staat om nie net data in te samel nie, maar om die empiriese wêreld vanuit 'n spesifieke oogpunt te benader. Dit impliseer dat menslike gedrag, dit wil sê dit wat mense sê en doen, die produk is van hoe hulle die wêreld om hulle beleef. Dit is dus hier waar die verskillende vlakke van kultuur soos voorgestel deur Schein (1985), naamlik artefakte, norme, waardes en oortuigings ter sprake kom ten einde 'n begrip te kry van hoe mense gebeurde self op 'n bewuste, en veral op onbewuste vlak, ervaar.

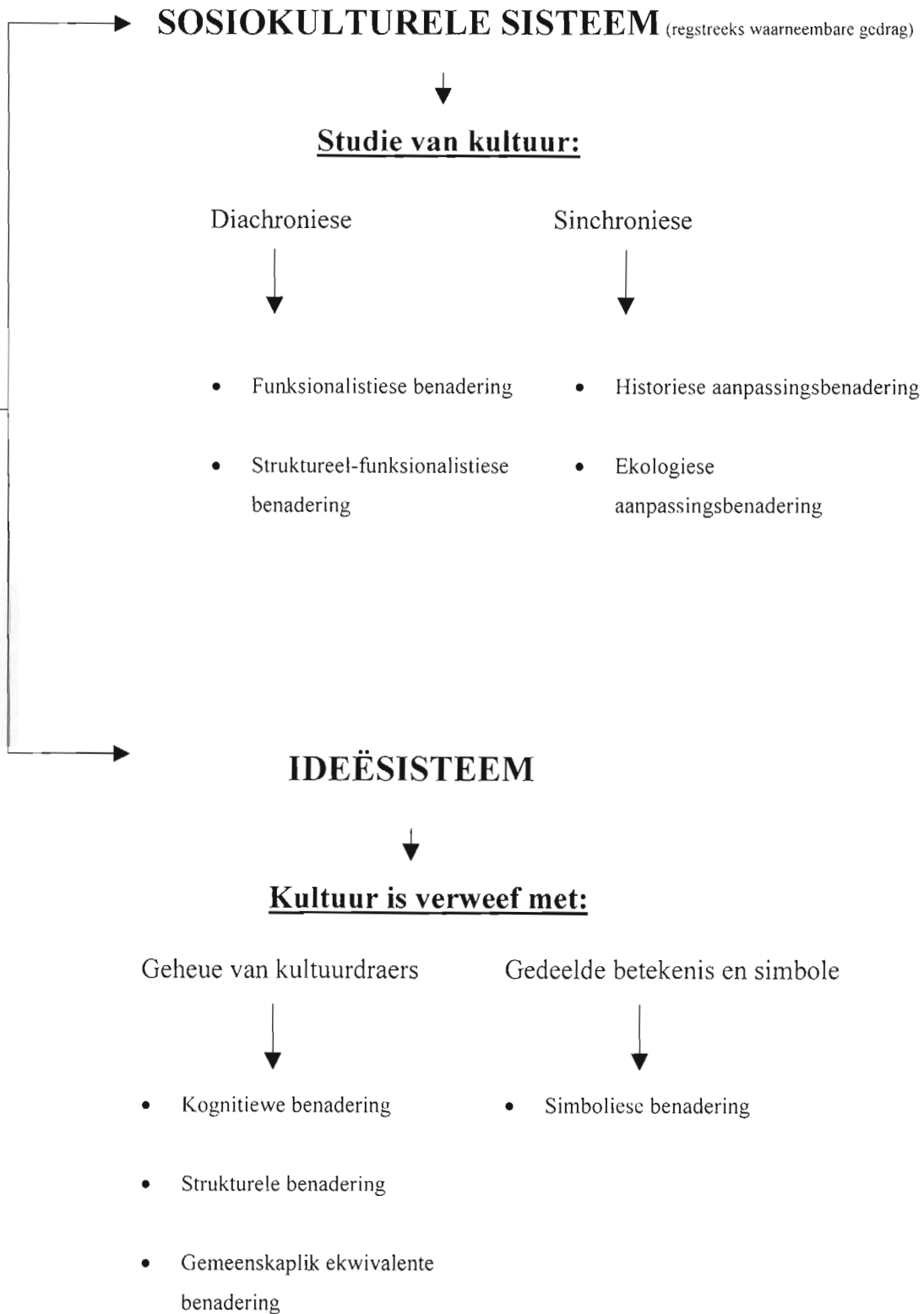
Ten einde bogenoemde in konteks te plaas, word daar 'n uiteensetting van die benaderings van die bestudering ten opsigte van organisasiekultuur gegee.

2.2 BENADERINGS TEN OPSIGTE VAN DIE BESTUDERING VAN ORGANISASIEKULTUUR

Verskeie benaderings rakende die bestudering van organisasiekultuur kom in die literatuur voor. Tosi (1984) beklemtoon dat benaderings 'n algemene teoretiese oorsig van die domeinverskynsel(s) wat bestudeer word, verskaf. Die moontlikheid bestaan ook dat benaderings en begrippe daaraan verbonde verkeerdelik vertolk, toegepas en gebruik kan word. Dit is belangrik om in gedagte te hou dat die volgende benaderings almal op dieselfde fenomeen betrekking het, naamlik kultuur. Volgens Tosi (1984) moet daar altyd in gedagte gehou word dat een benadering nie noodwendig met 'n ander benadering ooreenstem nie. Benaderings sal uiteraard verskil aangesien diegene wat dit geformuleer het se belangstellingsveld(e) ten opsigte van die domeinverskynsel wat bestudeer is, verskil en dat daar dus gebruik gemaak is van die meetinstrumente waarmee hulle vertrou is.

Die verskillende kulturele benaderings soos deur Keesing (1974) uiteengesit (verwys na Figuur 1) gee 'n geheelbeeld van kultuur. In elke benadering van kultuur sal gepoog word om verskeie konsepte te beskryf en met mekaar in verband te bring.

K U L T U R



Figuur 1: Kulturele denkskole

Vanuit Figuur 1 kan daar afgelei word dat kultuur uit twee sisteme, naamlik die sosiokulturele sisteem en die ideësissteem, bestaan. Die sosiokulturele sisteem beskou kultuur as 'n sosiale entiteit wat in gedrag en/of produkte van gedrag manifesteer. Die sosiokulturele sisteem omvat twee hoof bestuderingswyses wat elkeen hul betrokke benaderings voorstaan, naamlik die diachroniese benadering en die sinchroniese benadering. Die diachroniese bestuderingswyse van kultuur se klem val nie op die tyddimensie nie, maar eerder op prosesse betrokke in die ontwikkeling van kulture. Voorts omvat dit die funksionalistiese en struktureel-funksionalistiese benaderings terwyl die sinchroniese bestuderingswyse van kultuur, in teenstelling met bogenoemde, op 'n gegewe plek in tyd en ruimte gegrond is. Dit omvat die historiese aanpassingsbenadering en die ekologiese aanpassingsbenadering.

Die bestudering van kultuur as ideësissteem impliseer dat kultuur verweef is in die geheue van kultuurdraers bestaande uit die kognitiewe, strukturele en gemeenskaplik ekwivalente benaderings. Voorts word gepostuleer dat kultuur ook verweef is met gedeelde betekenis en simbole bestaande uit die simboliese benadering.

Bogenoemde tipologieë is 'n bruikbare instrument ten einde die verskillende benaderings te verstaan en dit te koppel aan die idee van kultuur soos eksplisiet en implisiet gevind in bestuur- en organisatoriese literatuur. Die verskillende benaderings wat kultuur beskou as 'n sosiokulturele sisteem en ideësissteem word vervolgens bespreek.

2.2.1 Beskouing van kultuur as 'n sosiokulturele sisteem

Allaire en Firsirotu (1984) veronderstel dat organisasies as 'n sosiokulturele sisteem beskou kan word. Die skrywer beklemtoon dat die meeste literatuur, met inbegrip van organisasieteorieë, vanselfsprekend aangeneem het dat die sosiale en strukturele komponente van kultuur geïntegreerd en gesinchroniseer is en ooreenstem met die begripvormende en simboliese dimensie van kultuur. Hierdie begripvormende komponente, soos die patroon van gedeelde betekenis en waardes, en die sisteem van kennis en gelowe, is onderling ineengeskakel met die sosiale struktuurkomponent ten einde 'n geheelbeeld van die organisasie te skep. Volgens Allaire en Firsirotu (1984) het

navorsing en teorieë gepoog om die klem op die strukture, funksionering en die ontwikkeling van prosesse wat deel uitmaak van die sosiokulturele sisteem te plaas asook die ontwikkeling van tipologieë om hierdie groot verskeidenheid van prosesse wat waargeneem word, te verduidelik. Allaire en Firsirou (1984) wys daarop dat daar aanvaar word dat simboliese en formele aspekte van organisasies mekaar in tyd wederkerig ondersteun. In teenstelling met laasgenoemde is bevind dat daar min aandag aan die moontlike inkongruensie of dissonansie tussen die kulturele en sosiostrukturele aspekte van organisasies bestee word.

In die volgende paragrafe word sosiokulturele sisteme soos uiteengesit in bestuurs- en organisatoriese literatuur aan spesifieke kulturele antropologiese benaderings gekoppel.

2.2.1.1 Die funksionalistiese benadering

Malinowski (1944) beskou organisasies as 'n sosiokulturele sisteem en meld dat kultuur 'n instrumentele apparaat is waar 'n individu in 'n beter posisie geplaas word om konkrete en spesifieke probleme te hanteer. Volgens Malinowski (1944) word dié manifestasies van kultuur, soos instellings en mites, deur middel van verwysings na die basiese behoeftes van die individu verduidelik. Hierdie basiese behoeftes van die individu het volgens Allaire en Firsirou (1984) 'n uitwerking op die organisasie. Organisasies se strukture, prosesse, beleid en funksies sal na gelang van die individu se behoeftes verander, al dan nie. Verskeie navolgers van die funksionalistiese benadering poog om 'n harmonieuse wisselwerking tussen die werknemers en die organisasie se behoeftes daar te stel. Dit word ook beklemtoon dat die individue se behoefte aan werksbevrediging sentraal staan en dat organisasiestrukture, onder andere, dienooreenkomstig daarby moet aanpas om in hierdie behoefte te voorsien. Die skrywer gebruik die woord "teater" as sinoniem vir organisasies en postuleer dat organisasies "...the playing out of man's needs..." daarstel (Allaire & Firsirou, 1984, p. 217).

'n Vraag van toepassing op bogenoemde is in watter mate organisasies wat die funksionalistiese benadering volg, bereid is om hul strukture en bestuursproesse te verander om individue se behoeftes te bevredig. Om die hedendaagse organisasie in staat

te stel om strategies binne 'n eksterne veranderende omgewing te oorleef, sal die funksionalistiese benadering egter nie die ideale of strategiese benadering wees nie omdat dit te eensydig is. In hierdie benadering val die klem hoofsaaklik op individue se behoeftes en blyk dit dat die organisasie se belange ondergeskik is aan dié van die individu.

2.2.1.2 Die struktureel-funksionalistiese benadering

Volgens Allaire en Firsirotu (1984) is organisasies 'n sisteem van doelwitte (Parsons, 1960), oogmerke (Barnard, 1938) en behoeftes (Bennis, 1966; Selznick, 1957) wat op funksionele grondslag in wisselwerking met die omgewing is. Met inagneming van bogenoemde stelling, neem die struktureel-funksionalistiese benadering volgens Archer (1988) 'n "organistiese" analogie van kultuur aan, en postuleer die wyses van hoe "kulturele dele" funksioneer om die integriteit of ongeskondenheid van 'n groep se sosiale strukture te handhaaf en in stand te hou. Volgens die struktureel-funksionalistiese benadering omvat kultuur die volgende:

- meganismes waardeur individue verstandelike eienskappe (waardes, gelowe) vereis asook gewoontes wat die individu in staat stel om aan 'n sosiale lewe deel te kan neem;
- 'n komponent van 'n sosiale sisteem wat ook sosiale strukture insluit ten einde 'n normale sosiale lewe te handhaaf;
- die meganisme om die gemeenskapsekwilibrium met die fisiese omgewing te handhaaf (Allaire & Firsirotu, 1984).

Die onderskeid tussen kultuur en die sosiale sisteem berus volgens Steyn en Van Rensburg (1987) op die aanname dat die sosiale sisteem na 'n verhoudingsisteem tussen mense verwys, terwyl kultuur die onderskeibare lewenstyl of leefwyse van hierdie mense is. Dit impliseer dat organisasies 'n subsisteem van die meer omvattende sosiale sisteem is.

Organisasies word volgens die struktureel-funksionalistiese benadering as 'n doelgerigte sosiale sisteem met 'n subsisteem van waardes beskou wat aanvaarding van algemene waardes van die superordinaatsisteem impliseer. Hierdie subordinaatsisteem is die resultaat van die organisasie se geskiedenis en vorige leierskap (Allaire & Firsirotu, 1984). Die plek en rol van die organisasie in die breër sosiale sisteem word gelegitimeer, dit impliseer dus dat organisasies “deurdrenk” is van die waardes van die omringende gemeenskap. Hierdie nabye integrasie is volgens Allaire en Firsirotu (1984) noodsaaklik vir die legitimeringsproses van die organisasie se doelwitte en aktiwiteite. Volgens Steyn en Van Rensburg (1987) verwys die legitimeringsproses na die mate waarin individue van 'n groep byvoorbeeld die doelwitte en waardes van die organisasie, sowel as die gelowe en waardes van die gemeenskap, onder andere, as bindend vir hul gedrag ervaar. In gevalle waar individue dan wel die doelwitte, gelowe en waardes as geldig en bindend vir hul gedrag in 'n besondere situasie ervaar, is die kansse goed dat hulle daarmee sal konformeer.

Vanuit bogenoemde kan gepostuleer word dat organisasies 'n aanpasbare sosiale struktuur het wat binne 'n eksterne veranderende omgewing funksioneer (Tosi, 1975). Dit impliseer dat organisasiegedrag die beste begryp kan word as die behoeftes en die struktuur van die organisasie tred hou met dié van die sosiale omgewing. Hierdie behoeftes sluit volgens Tosi (1975) die volgende in:

- die organisasie se behoefte aan sekuriteit binne die sosiale omgewing. Dit vereis 'n deurlopende beleid en leierskap;
- die handhawing van stabiele kommunikasiekanale en outoriteit;
- die daarstelling van deurlopende ondersteuning en deelname, en
- die bevordering van informele verhoudings binne die organisasie.

Net soos die struktureel-funksionalistiese benadering beskou die ekologiese aanpassingsbenadering kultuur ook as 'n sosiokulturele sisteem.

2.2.1.3 Die ekologiese aanpassingsbenadering

Die ekologiese aanpassingsbenadering postuleer dat 'n organisasie 'n sosiokulturele sisteem is wat 'n verskeidenheid van vorme kan aanneem ten einde by die omgewing aan te pas. Die produk van hierdie dialektiese interaksie met die omgewing is dat organisasies die waardes en kultuur van 'n gemeenskap op uiteenlopende wyses sal weerspieël (Allaire & Firsirotu, 1984).

Organisasies as 'n sosiokulturele sisteem funksioneer gevolglik as 'n waarde- of kulturele subsisteem, anders as die omliggende gemeenskap ten einde 'n subkultuur binne die gemeenskap saam te stel. In alle gevalle volgens Allaire en Firsirotu (1984) word aanvaar dat die organisasie se kulturele sisteem gesinchroniseer is en met die sosiale struktuur van die organisasie ooreenstem. Hieruit blyk dit dat daar gepoog word om harmonie en 'n ewilbrium tussen die organisasie en sy omgewing te bewerkstellig.

Aan die hand van bogenoemde kan gepostuleer word dat die ekologiese benadering 'n oop-sisteem perspektief handhaaf ten einde die belangrikheid van die organisasie se verhouding met die omgewing te beklemtoon asook die noodsaaklikheid van die organisasie om by die veranderende omgewing aan te pas, ten einde te oorleef. Daar is dus sprake van 'n omgewingstrukturele verhouding.

Huidige verwikkelinge in die organisasie se ekonomiese, sosio-maatskaplike en politieke omgewing skep bedreigings én geleenthede. Hierdie bedreigings en geleenthede moet deur sekere interne aanpassings soos byvoorbeeld die implementering van strukturele veranderinge geakkommodeer word. Totdat interne aanpassings gemaak word bestaan daar 'n wanverhouding tussen die interne en eksterne omgewing en gevolglik strategiese ongemak.

2.2.1.4 Die historiese aanpassingsbenadering

In hierdie benadering word historiese faktore eerder as die aanpassingsproses in ag geneem ten einde kulturele verandering te verduidelik. Hierdie benadering fokus primêr

op die studie van dinamiese kulturele strukture en die uitstipping van die akkulturasie- en verspreidingsproses.

Volgens Allaire en Firsirotu (1984) is daar in die bestuurs- en organisasieveld geen direkte ekwivalent gevind nie, maar 'n beperkte aantal navorsers het organisasies as 'n histories saamgestelde sosiokulturele sisteem bestudeer.

Die historiese aanpassingsbenadering impliseer dat organisasiestrukture en -strategieë met die historiese agtergrond van die betrokke organisasie verband hou. Dié strukture en strategieë omvat, onder andere, ook waardes en ideologieë. Hierdie waardes en ideologieë kan verskil van die gemeenskap s'n vanweë die betrokke organisasie se historiese agtergrond. Kultuur kan verder ook as 'n ideëstelsel bestudeer word.

2.2.2 Beskouing van kultuur as 'n ideëstelsel

Twee perspektiewe domineer die benadering waar kultuur as 'n ideëstelsel beskou word. Volgens Stapley (1996) is kultuur in hierdie ideëstelsel verweef in die geheue van kulturele draers of die produk van opvattinge in die vorm van gedeelde betekenis of simbole van individuele lede van 'n spesifieke gemeenskap.

Die volgende benaderings wat postuleer dat kultuur verweef is in die geheue van kulturele draers, naamlik die kognitiewe, strukturele en gemeenskaplik ekwivalente benaderings asook die simboliese benadering, word kortliks uiteengesit.

2.2.2.1 Die kognitiewe benadering

In die kognitiewe benadering word kultuur as 'n stelsel van gedeelde kennis tussen lede van 'n groep omskryf (Stapley, 1996). Kultuur word ook as 'n stelsel van kennis of gelowe beskou wat deur die menslike intellek na gelang van 'n aantal reëls of onbewuste logika gegenereer word (Tosi, 1975). Onderliggende reëls en logika wat deur 'n groep lede gebruik word, word dikwels deur navorsers wat bogenoemde benadering voorstaan,

geïdentifiseer ten einde te beskryf hoe lede hul wêreld waarneem en verstaan (Smircich, 1983).

Goodenough (1971) postuleer dat kultuur die wyse is waarop mense hul ervarings van die wêreld organiseer ten einde 'n struktuur daaraan te verskaf. Voorts word organisatoriese leer as navorsingsdomein met betrekking tot genoemde benadering in die bestuurs- en organisasieveld gevind (Allaire & Firsirotu, 1984).

Die organisatoriese leer word volgens hierdie benadering beskou as die sosiale artefak van individue se gedeelde kognitiewe kaarte. Dit verwys ook na die wyse waarop individue die organisasie verteenwoordig volgens hul bewuste en onbewuste beskrywings, persepsies en belewenisse van die organisasie (Allaire & Firsirotu, 1984). Hiervolgens is kultuur 'n sisteem van kennis en aangeleerde standaarde vir waarneming, oortuigings, evaluering en optrede.

2.2.2.2 Die strukturele benadering

Die strukturele benadering stel dat kultuur uit gedeelde simboliese sisteme bestaan wat die produk is van die individue se geheue (Stapley, 1996). March en Simon (1958) is van mening dat organisasiestrukture en prosesse die eienskappe en beperkings van die menslike kognitiewe proses op onbewuste vlak weerspieël.

Daar kan gepostuleer word dat individue se gedrag, onder andere, die resultaat van 'n stimulus is wat vanuit die omgewing of organisasie afkomstig is. March en Simon (1958) wys daarop dat 'n individu hierdie stimulus deur middel van kognitiewe prosesse soos die geheue verwerk. Geheue word volgens hierdie teoretici saamgestel uit, onder andere, waardes, persepsies, gelowe, ervarings, simboliese sisteme, alternatiewe en kennis wat om die beurt in die individu se psige gestoor word. Individue sal byvoorbeeld 'n verandering in interaksiepatrone in die organisasie as 'n stimulus ervaar en dan bogenoemde waardes, persepsies en simboliese betekenis herroep en dit op die betrokke situasie toepas ten einde die situasie optimaal te hanteer en die hoof te bied. Die kognitiewe proses van die individue

speel in hierdie benadering 'n sentrale rol in die konseptualisering van organisasiekultuur aan die hand van simboliese sisteme.

Die volgende aanhaling oor die doel van strukturele benadering, kom uit Barthes (1972, p. 213) se werk: "...The aim of all structuralist activity, in the fields of both thought and poetry, is to reconstitute an object, and, by this process, to make known the rules of functioning, or 'functions', of this object. The structure is therefore effectively a simulacrum of the object which brings out something that remained invisible, or, if you like unintelligible, in the natural object. The simulacrum is intellect added to the object...".

2.2.2.3 Die gemeenskaplik ekwivalente benadering

In hierdie denkskool is kultuur 'n kognitiewe proses wat 'n algemene raamwerk vir verstandelike gedragsvoorspelling van individue binne 'n sosiale omgewing daarstel (Stapley, 1996). Wallace (1970) sluit hierby aan en stel dat daar 'n implisiete kontrak bestaan, wat meebring dat maksimum diversiteit in die organisasie, motivering en kognitiewe denke voorkom, wat beperkte deling van gelowe en waardes tot gevolg het.

Die afleiding kan gemaak word dat lede van enige kollektiewe struktuur slegs 'n deel van hul totale gedrag binne 'n struktuur investeer. Individue sal in die vorming van kollektiewe strukture betrokke raak wanneer dit aan hul persoonlike belange en behoeftes voldoen. Met inagneming van bogenoemde moet die organisasiekultuur se kognitiewe denke, motiewe en kompleksiteit van betrokkenheid begryp word ten einde 'n koderingsraamwerk vir gemeenskaplike voorspellings en gedrag daar te stel.

2.2.2.4 Die simboliese benadering

Volgens die simboliese benadering word organisasiekultuur as 'n sisteem van gedeelde simbole en betekenisse beskou wat rigting aan menslike ervarings gee (Allaire & Firsirotu, 1984). Stapley (1996) wys daarop dat kultuur nie in mense se denkrigtings gesoek moet word nie, maar wel in gedeelde betekenisse.

Kultuur word dus nie as 'n eksperimentele wetenskap ontleed nie, maar wel as 'n interpreterende wetenskap wat reik na betekenis (Allaire & Firsirotu, 1984). Die taak van die navorser is gevolglik om verskillende kulturele temas te identifiseer en te interpreteer. Hierdie temas wat in temapatrone uitgedruk word verteenwoordig 'n verwantskap tussen groepslede en die koördineerder. Sosiale interaksie binne die organisasie word ook bevorder.

Bestuurs- en organisatoriese literatuur bevat heelparty inligting oor die simboliese manifestasies van organisasiekultuur. Hierdie manifestasies sluit volgens Deal en Kennedy (1982) die volgende in:

- **Mites en stories.** Mites word volgens Brown (1995) in die algemeen in organisasies versprei in die vorm van oorlewingsverhale en kan dikwels nie van stories onderskei word nie. Alhoewel mites dikwels met stories verweef is kan organisatoriese mites ook in die vorm van individuele gelowe wat betrekking het op die individue se wêreldbeskouing manifesteer. Mites is volgens Brown (1995) dikwels ongegronde gelowe wat dikwels deur stories versterk word en individue se optredes in veral die sosiale milieu beïnvloed. Boje, Fedor en Rowland (1982) onderskei die volgende vier basiese organisatoriese mites.

Ten eerste is daar mites wat die historiese, huidige of toekomstige aktiwiteite en gevolge skep, handhaaf en regverdig. 'n Voorbeeld hiervan is waar konsultante van die mites “nuutheid” en “rasioneel wetenskaplike beginsels” gebruik maak om hulle te help om hul aktiwiteite te regverdig en toegang tot hul kliënte se organisasies te verkry.

In die tweede plek is daar mites wat politieke belange en waardesisteme instandhou en verberg. Hier word mites direk aan die gesagstrukture van 'n organisasie gekoppel en word dikwels gebruik om optredes wat onbillik, oneties en selfsugtig voorkom te regverdig. Die onderskeie vergoedingskale van individue binne 'n organisasie word byvoorbeeld geregverdig en verduidelik aan die hand van die individu(e) se

ondervinding, vaardighede en buitengewone eise wat die pos aan die werknemer(s) stel, met ander woorde dit wat gekommunikeer word, verskil van die werklike situasie.

In die derde plek kom daar mites voor wat gebeurtenisse onder omstandighede van gebrekkige kennis verduidelik en skep. Onsekerheid manifesteer dikwels by individue in gevalle waar inligting oor waarom en hoekom sekere organisatoriese verskynsels voorkom, gebrekkig of onvoldoende is. Hierdie inligtingsgaping word dan dikwels deur mites gevul en verduidelik.

In die laaste plek kom daar mites voor wat die kompleksiteit en turbulensie van aktiwiteite in 'n organisasie rasionaliseer en die voorspelbaarheid daarvan moontlik maak. Individue dink byvoorbeeld dikwels aan hul werkplek as iets wat maklik identifiseerbaar, meetbaar en veranderbaar is ten spyte van die ingewikkeldheid van die take daaraan verbonde.

Stories bevat waardevolle inligting oor dit wat in die organisasie gebeur en om dit te ontleed kan sekere temas geïdentifiseer word. Deal en Kennedy (1982) beklemtoon dat kommunikasie nie net tot die werklike inligting wat oorgedra word beperk word nie, maar dat dit ook interpretasies van kennis wat opgedoen is deur middel van bogenoemde kommunikasieproses, insluit. Organisasies kan poog om hul kultuur regstreeks te beïnvloed deur mites en metafore te skep wat reaksie by individue sal uitlok deur verwagtinge van hoop of sukses by hulle te skep. Individue se aandag kan ook op probleme wat die betrokke organisasie in die verlede oorkom het gevestig word. Stories en metafore is meer oortuigend as statistiese inligting. Martin en Shiel (1983) het sewe basiese tipes stories in organisasies in die besonder geïdentifiseer. Hierdie stories verskaf antwoorde op fundamentele vrae wat betrekking het op hoe individue hulself beskou en wat hulle van hul hoofde kan verwag. Die volgende sewe vrae is van toepassing:

- Mag werknemers die reëls verbreek?
- Is die hoof genaakbaar?

- Kan die werker op die laagste rang van die hiërargie die hoogste rang van die hiërargie bereik?
- Sal ek afgedank word?
- Sal die organisasie my bystaan wanneer ek moet verhuis?
- Hoe sal my hoof reageer wanneer ek foute begaan?
- Hoe sal die organisasie op hindernisse reageer en dit hanteer?

- **Simbole en hul betekenis.** Simbole en hul betekenis kan geïnterpreteer word. Dit kan ook aanduidings wees van hoe prosesse of gebeure deur individue in die organisasie beleef word. Benewens mondelinge boodskappe kan nie-verbale simbole soos byvoorbeeld die logo van die organisasie, teenwoordigheid van kunsvoorwerpe, gehalte van die werkplek en fisiese rangskikking van die werknemers vir die organisasie betekenis inhou.

- **Rituele en seremonies.** Die rituele en seremonies in die organisasie kan ook bestudeer word om die organisasiekultuur beter te verstaan. Die bestudering van rituele en seremonies word op die simboliese benadering gebaseer. Rituele en seremonies kan volgens Deal en Kennedy (1982) op sosiale-, werks- en bestuursvlak plaasvind. Die volgende aspekte is hier van toepassing:

- Wat word deur die rituele gevier?
- Ter ere van wie vind die rituele plaas?
- Word rituele gebruik om die omvang van die organisasie te weerspieël?
- Word individue op alle vlakke van die organisasie by seremonies betrek of slegs diegene op hoër vlakke?
- Kan individue ander aspekte van hulself openbaar buiten dié wat die organisasie van hulle verwag?

Rituele wat met onder andere aanstellings, bevorderings, ontslag of aftrede verband hou is in die meeste organisasies 'n belangrike seremonie.

- **Helde.** Helde verskaf volgens Deal en Kennedy (1982) “tasbare” rolmodelle vir individue. Organisasies kan ook doelbewus helde uitwys om prestasiestandaarde daar te stel. Sekere organisasies beperk hul helde tot ’n klein groepie individue terwyl ander weer mites oor helde op alle vlakke van die organisasie skep. Mites oor helde bevorder die vestiging van verwagte standaarde. Dit wys dat sukses behaal kan word en verskaf rolmodelle vir die organisasie. Mites oor helde simboliseer die organisasie se prestasies wanneer dit met die buitewêreld vergelyk word. Daar kan veral gelet word op dit wat in die mite oor die helde beklemtoon word, soos byvoorbeeld harde werk, aanvaarding van verantwoordelikheid of optimale gebondenheid ten opsigte van ’n sekere doelwit. Hierdie mites kan ook disfunksioneel wees en ontstaan uit ’n subkultuur. Deal en Kennedy (1982) stel dat helde die volgende funksies in ’n organisasie vervul:

- as rolmodelle;
- die simbolisering van die organisasie aan die buitewêreld;
- om werkverrigtingsstandaarde daar te stel;
- om werknemers te motiveer, en
- dat suksesse behaal kan word.

Bogenoemde simboliese manifestasies kan deur bestuur as aanwysers om organisasiekultuur beter te begryp, te bestuur en te verander gebruik word.

2.3 VLAKKE VAN ORGANISASIEKULTUUR

Om die begrip organisasiekultuur verder te konkretiseer, moet ’n mens na die verskillende vlakke waaruit organisasiekultuur saamgestel is, kyk. Volgens Cummings en Huse (1989) en Hofstede (1994) manifesteer hierdie vlakke van kultuur op ’n oppervlakkige sowel as dieperliggende wyse. Schein (1985) sluit hierby aan deur te stel dat kultuur uit verskillende vlakke bestaan wat met mekaar in wisselwerking verkeer, maar tog van mekaar verskil wat sigbaarheid en bewustheid betref. Figuur 2 is ’n skematiese voorstelling van die verskillende vlakke van organisasiekultuur.

VLAK 1

Artefakte en manifestasies

Sigbare en hoorbare
gedragspatrone

- Tegnologie
- Strukture
- Simbole



VLAK 2

Norme

- Gedragsreëls
(Cummings & Huse, 1989)



Waardes en oortuigings

- Doelwitte van die organisasie
- Maniere om doelwitte te bereik
(Schein, 1985)



VLAK 3

Basiese aannames

(Schein, 1985)

Sigbaar, maar nie altyd verklaarbaar



Groter vlak van bewustheid



Onsigbaar en nie geredelik beskikbaar vir
bewustheid nie

Figuur 2: Kulturele vlakke (Aangepas uit Cummings & Huse, 1989 en Schein, 1985)

2.3.1 Vlak 1: Artefakte

Hierdie vlak is die mees sigbare vlak van organisasiekultuur en sluit die fisiese en sosiale omgewing in. Artefakte is die overte en mees bewuste vlak van organisasiekultuur en behels skeppings wat visuele manifestasies is van die ander vlakke van kultuurelemente. Dit omvat waarneembare gedrag van lede sowel as strukture, sisteme, reëls en fisiese aspekte van die organisasie (Schein, 1985). Dit is maklik om artefakte waar te neem, maar dit is nie altyd maklik verklaarbaar nie. Ott (1989) wys daarop dat nie alle artefakte tasbaar is nie. Tabel 1 verwys na die fundamentele subkategorieë van artefakte soos deur Brown (1995) uiteengesit.

Tabel 1

Fundamentele Subkategorieë van Artefakte

SUBKATEGORIEË	VOORBEELDE
Materiële objekte	Jaarverslae, dokumente, produkte, metodes, verkope en advertensiebrosjures.
Fisiese uitleg	Benutting van kantoorruimte, gedragskodes, die fisiese aansig van die gebou en gehalte van die meubels.
Tegnologie	Inligtingstegnologie soos rekenaars, faksmasjiene, fotostaatmasjiene, telefone en alle toerusting wat die organisasie gebruik om sy produkte te vervaardig.
Taal	Grappe, stories en metafore.
Simbole	Dit is 'n baie algemene kategorie en omvat materiële objekte, fisiese uitleg en plakkate.
Reëls, programme, prosedures en sisteme	Menslike hulpbronsisteme, vergoeding, bevorderings, reëls met betrekking tot strukture en komitees.
Gedragspatrone	Dit omvat rites, rituele en (fees)vieringe.

Dit is dus duidelik dat daar verskillende tipes en vorms van artefakte in 'n organisasie teenwoordig is. Ott (1989) beskou artefakte in organisasies in die eerste plek as tekens met 'n simboliese doel wat dan later 'n rasioneel-funksionele doel het. Artefakte

verteenwoordig ook objekte en patrone van materiële en nie-materiële aard wat inligting op 'n doelbewuste of onbewuste wyse weergee ten opsigte van die organisasie se tegnologie, gelowe, waardes, aannames en die wyse waarop prosesse geskied (Ott, 1989).

Volgens Ott (1989) en Schein (1985) en is artefakte 'n hulpmiddel tot die bestudering van organisasiekultuur en kan geredelik geïdentifiseer word deur waar te neem en te luister. Dit is ook 'n aanduiding van die minder tastbare en meer sigbare vlakke van organisasiekultuur. Dit is egter nie raadsaam om op artefakte staat te maak nie, aangesien dit kan inmeng met die organisasie se waardes, gelowe en basiese aannames.

Schein (1990) stel dat akkurate ontleding van artefakte, hoewel dit konkreet is, moeilik is. Die navorser moet die artefakte volgens sy insig interpreteer, maar dit is nie noodwendig 'n betroubare aanduiding van hoe lede van 'n organisasie reageer nie. Die navorser kan aanvoel en waarneem dat een organisasie meer formeel en burokraties as 'n ander organisasie is, maar dit sê nie vir die navorser hoekom dit die geval is nie of wat die betekenis daarvan vir die lede van die organisasie is nie.

Daar is ook volgens Ott (1989) te veel geleenthede om die verhouding tussen artefakte en die hoër vlakke van organisasiekultuur verkeerdelik te interpreteer. Davis (1984, p. 12) sluit hierby aan en meld dat "...artefacts are tangible, and it is possible to 'get your arm around them'. This is why it is tempting...to shy away from the harder task of interpreting the values and beliefs that lie behind them...".

Schein (1990) postuleer dat een van die leemtes van die ontleding van 'n organisasie se mites, stories, simbole en ander artefakte is dat daar verkeerde afleidings oor artefakte gemaak word, veral as die navorser nie weet wat die verband is tussen die artefakte en dit wat onderliggende aannames is nie.

Dandridge, Mitroff en Joyce (1980) stel dat organisasiekultuur wel bestuur en begryp kan word deur aandag aan simbole te skenk. Bogenoemde outeurs het wyses waarvolgens daar in simbole geglo word, asook wyses om die oortuigings en persepsies van die

betekenis van menslike optredes te ondersoek. Hierdie verskillende oortuigings is op vier verskillende fases van geloof in 'n onderliggende mite gebaseer, naamlik:

- **Fase 1:** In hierdie fases het individue 'n onwrikbare geloof wat nie bevraagteken word nie.
- **Fase 2:** In die tweede fase erken 'n individu die moontlikheid dat daar 'n ander geloof kan wees.
- **Fase 3:** Tydens hierdie fase word rasionaliteit of “bewysbaarheid” die basis vir die aanvaarding van enige geloof en mite wat nie bewys is nie, of dit word as irrasionele mites bestempel en verwerp. Hierdie fase verteenwoordig hoofsaaklik ontgogeling of die individu hou heeltemal op om in simbole te glo.
- **Fase 4:** Die vierde fase verteenwoordig die staking van ongelooft.

2.3.2 Vlak 2: Norme, waardes en oortuigings

Volgens Whiteley (1995) bestaan organisasiekultuur uit verskeie dimensies wat bestuur help om hierdie dimensies te bestuur en te verstaan ten einde die organisasie sowel as die gehalte van die werksopset te verbeter. Hierdie dimensies sluit norme, waardes en oortuigings in.

Norme verwys na die ongeskrewe en informele verwagting(s) wat die gedrag van individue in die organisasie bepaal (Gibson et al., 1991). Volgens Cummings en Huse (1989) bepaal die normatiewe vlak van kultuur hoe individue in bepaalde situasies sal optree. In aansluiting hierby omvat norme volgens Steyn en Van Rensburg (1987) gedragsreëls of gedragsvoorskrifte wat handeling vir bepaalde rolle binne interaksiesituasies voorskryf, toelaat of verbied. Norme het gevolglik betrekking op verwagte of voorgeskrewe gedragsreëls. Dit verwys as sodanig na ideale van dit wat behoort te wees, eerder as individue se werklike optrede. Norme kan enersyds verdeel word in formele, geskrewe norme en andersyds in informele, ongeskrewe norme.

Formele en geskrewe norme sluit alle formele en skriftelike gedragsvoorskrifte soos wette, ordonnansies, statute, grondwette, reglemente en regulasies in. Informele en ongeskrewe norme verwys na gedragsvoorskrifte wat in 'n verskeidenheid vorme binne die samelewing en organisasies voorkom wat hul gewoontes, tradisies, sedes, etiket, konvensies en modes betref.

Gordon (1999) stel dat norme volgens hul bydrae tot organisasie-effektiwiteit as kern- en periferiële norme geklassifiseer kan word. Kernnorme speel 'n noodsaaklike rol in die bepaling van gedrag om die organisasie se visie te bereik. Hierdie norme sluit verwagtinge rakende bywoning, produktiwiteit, besluitnemingsbetrokkenheid en die aanvaarding van leierskap in. Periferiële norme bepaal andersyds gedrag wat belangrik, maar nie noodsaaklik vir die bereiking van die organisasie se missie en doelstellings is nie.

Voordat norme egter doeltreffend kan wees wat die regulering van gedrag betref moet dit gelegitimeerd wees. Volgens Steyn en Van Rensburg (1987) verwys die legitimititeit van 'n norm na die mate waarin individue in 'n groep dit as bindend vir hul gedrag omskryf. Norme is gevolglik riglyne vir gedrag en is nie altyd absoluut bindend nie. Die redes vir die konformerings tot norme sluit in:

- Sekere norme word as belangrik beskou en is daarom ook meer bindend.
- Sekere norme word nagekom omdat hulle nie sterk toegepas of sterk gesanksioneer word nie.
- Sekere norme is duidelik omdat dit genoegsaam uitgespel word en beperkte individuele interpretasies toelaat.
- Teenstrydighede tussen norme word beperk.
- Positiewe en/of negatiewe en/of korrektiewe sanksies word toegepas.

Ott (1989) beskou waardes en oortuigings as noodsaaklik vir die organisasiekultuur en beklemtoon dat waardes en oortuigings basies dieselfde betekenis het, maar dat hulle tog van mekaar verskil in dié opsig dat oortuigings iets is wat individue in hul gemoed glo waar is, al dan nie, en wat realiteite is, al dan nie. Aan die ander kant is waardes dit wat

belangrik vir individue is (oortuigings ingesluit), dit waarvoor individue omgee en wat individue gebruik wanneer hulle met situasies gekonfronteer word waar besluite geneem moet word (Gibson et al., 1991). Waardes verskaf die kriteria waaraan handelinge, situasies, resultate en vorme van voortbestaan gemeet word (Dorfling, Verwey & Joubert, 1988). Sathe (1983) beskou waardes en oortuigings as die verantwoordings van gedrag, terwyl ander skrywers soos Steyn en Van Rensburg (1987) dit as ingesluit in die breër sisteem van etiese en morele kodes van die sogenaamde organisasiekultuur beskou (Ott, 1989). Organisasiekultuur gee gevolglik vorm aan beide waardes en oortuigings wat weer aanleiding tot kulturele leer kan gee.

Kulturele leer weerspieël die individu se oorspronklike waardes. Hierdie waardes is nie altyd maklik waarneembaar nie en vorm saam met oortuigings deel van die kognitiewe substruktuur van 'n organisasiekultuur (Brown, 1995). Waardes verteenwoordig dit wat “behoort” te wees terwyl oortuigings na dit wat “is” verwys. Schein (1985) beskou waardes as 'n individu of groep se oortuigings, idees en aspirasies wat algemeen aanvaar word om sodoende beskou te word as geldige oplossings vir probleme, met ander woorde die oplossing van die probleem lê daarin dat dit die status van die waarde(s) van die groep of individu aanneem. Waardes word duidelik na aanleiding van hul normatiewe of morele funksie uitgespel ten einde groepslede te leer hoe om spesifieke aangeleenthede te hanteer en in spesifieke situasies op te tree (Schein, 1985).

Steyn en Van Rensburg (1987) is van mening dat waardes allerlei vorme kan aanneem, naamlik:

- Dit kan implisiet of eksplisiet wees.
- Dit kan verskillende vlakke van algemeenheid of abstraksie toon omdat sommige waardes 'n breër vlak van algemeenheid het.
- Ander waardes is spesifiek omdat hulle slegs individuele voorkeure openbaar.

Waardes bepaal ook die omskrywing van “goed” en “sleg” en is nou verwant aan die ideale wat individue en groepslede deel, met ander woorde waardes is 'n aanduiding van aspirerende of wenslike gedrag (Trompenaar, 1993).

Boxx, Odom en Dunn (1991) postuleer dat die organisasie se waardesisteem een van die hoof invloede op organisasiekultuur is. Peters en Waterman (1982) het verskeie waardes wat verband hou met werkverrigting en uitnemendheid in die markomgewing geïdentifiseer. Hieruit blyk dit dat kultuurgebaseerde gedrag gewoonlik aan vasgestelde waardes en oortuigings gekoppel is. Individue is meer gewillig om hul gedrag wat deel is van hul kultuur te verander indien nuwe waardes met die kulturele waardes verenigbaar is (Tosti, 1995).

Schein (1985) beklemtoon dat dit noodsaaklik is om tydens die proses van waarde ontleding te onderskei tussen die waardes wat ooreenstem met die onderliggende aannames en dié wat óf blote rasionalisasie óf toekomsverwagtinge is. 'n Organisasie kan byvoorbeeld deur middel van oorredingskommunikasie propageer dat hulle vir individue omgee en dat produkte van hoogstaande gehalte is, maar die konkrete bewyse hiervan verskil. Indien die waardes wel met die onderliggende aannames ooreenstem, kan die verwoording van waardes as 'n samebindende faktor vir die maatskappy dien.

Volgens Schein (1985) bestaan daar steeds leemtes in die begrip van kultuur as dit net tot die vlak van waardes beperk word. Om tot op die diepste vlak van begrip te beweeg, om die kultuurpatrone te ontleed en om toekomstige gedrag suksesvol te voorspel, moet die vlak van basiese aannames egter eers begryp word.

2.3.3 Vlak 3: Basiese onderliggende aannames

Die derde en hoogste vlak van kulturele bewustheid is daardie waardes wat as vanselfsprekend aanvaar word. Hierdie basiese onderliggende aannames word volgens Schein (1985) deur die algemene aanvaarding daarvan gekenmerk. Dié aannames word al hoe minder bevraagteken en is al hoe minder beskikbaar vir debattering (Schein, 1985). Organisasiekultuur bepaal dit wat raakgesien en wat geïgnoreer moet word. Posisionering van persepsies deur die kultuur veroorsaak dat individue sekere dinge raaksien al dan nie. Dit kom volgens Neuijen (1992) met dit wat as waar in die organisasie aanvaar word ooreen.

Lundberg (1990) verwys na die begrip “kern” in sy formulering van die manifestasies van organisasiekultuur op onbewuste vlak. Binne die kern van enige organisasie is ’n verskeidenheid van waardes en veronderstellings wat uniek is aan die organisasie en die essensiële karakter of persoonlikheid van die organisasie vorm. Hierdie kern dien as ’n stel grondbeginsels wat ’n groot invloed op organisatoriese denke en gedrag uitoefen. Hierdie veronderstellings of aannames is volgens Lundberg (1990) gedeelde grondbeginsels waarop die meerderheid hulle wêreldbeskouings baseer. Veronderstellings of aannames verwys na basiese werklikhede van menswees soos:

- die aard van menseverhoudings jeens die natuur;
- die aard van realiteit, waarheid en tyd, en
- die aard van menslike aktiwiteite, menseverhoudings en watter aspekte voorkeur behoort te geniet.

Basiese onderliggende aannames is gevolglik onbewus en bepaal hoe individue in ’n groep die organisasiekultuur waarneem, daaroor dink en voel. Aannames wat nie bevraagteken word nie is met ander woorde nie debatteerbaar nie.

Schein (1985) meld in sy omskrywing van organisasiekultuur dat kultuur na aanleiding van basiese aannames omskryf kan word. Volgens Brown (1995, p. 22) is “...teorieë in gebruik...” ’n sinoniem van “...basiese aannames...” wat riglyne van gedrag daarstel. Beide begrippe verwys na die implisiete en dieperliggende aannames wat mense deel en wat hul persepsies, gevoelens en emosies rig.

Basiese aannames verskil van algemene oortuigings op drie wyses. In die eerste plek is oortuigings bewus en relatief maklik waarneembaar, terwyl basiese aannames onbewus en moeilik waarneembaar is. Oortuigings is in die tweede plek konfronteerbaar, debatteerbaar en gevolglik makliker om te verander as basiese aannames wat uiteraard moeilik konfronteerbaar en debatteerbaar is. In die derde plek is oortuigings kognitief vergelykbaar met basiese aannames wat interpretasies van hierdie oortuigings, waardes en emosie behels. In teenstelling met laasgenoemde is basiese aannames ’n onbewuste, nie-konfronteerbare en uiters komplekse konsep (Brown, 1995).

Basiese aannames bied dus aan die lede van 'n organisasie 'n kollektiewe raamwerk en lewensbeskouing. Dit is belangrik om daarop te let dat basiese aannames dikwels hoogs interafhanklik is. Hiermee impliseer Brown (1995) dat dit noodsaaklik is om komplekse oortuigings, waardes en emosies te ontbloot voordat organisasiekultuur vertolk kan word. Hierdie analise word verder deur die feit dat kultuur nie 'n statiese geheel vorm nie bemoeilik. Schein (1985) stel dat dit fundamenteel moeilik is om basiese aannames af te leer, aangesien die herondersoek van basiese aannames die kognitiewe wêreld tydelik destabiliseer en verhoogde angs en antagonisme veroorsaak. Dit is belangrik dat die bestuur van organisasies sowel as die veranderingspraktisyn bewus moet wees van veranderinge op dié vlak en in staat moet wees om angs en weerstand te hanteer wat “herleer” sal vrystel (Schein, 1985).

2.3.4 Bespreking

Gegewe die voorafgaande besprekings van die omskrywing van organisasiekultuur en die vlakke van kultuur, kan gestel word dat die bewussynsvlakke van organisasiekultuur nie rigied afgebaken kan word nie, maar in wisselwerking met mekaar optree. Deur beide sigbare (artefakte en manifestasies) en onsigbare (oortuigings, norme, waardes en basiese onderliggende aannames) aspekte van kultuur soos gepostuleer deur Cummings en Huse (1989) en Schein (1985), te kombineer; word die ideëstelsel en historiese aanpassingsbenadering van denke omvat (Allaire & Firsirotu, 1984). Dit word beklemtoon dat die meeste begrippe van kultuur afkomstig is van dit wat sigbaar is as waarneembare patrone van gedrag; asook dit wat in die geheue van groepslede teenwoordig is.

Deur verskeie organisasiekultuurtypes te ondersoek, kan akkurate inligting verkry word wat navorsers in staat stel om organisasiekultuur beter te begryp. In aansluiting hierby word verskeie klassifikasies van organisasiekultuur uiteengesit:

2.4 ORGANISASIEKULTUURKLASSIFIKASIES

Brown (1995) wys daarop dat daar verskeie klassifikasies van organisasiekultuur bestaan en dat dit waardevolle bestuursinligting bevat wat bestuur in staat stel om bewus te raak van hul eie unieke kultuur en om vas te stel waarom dit van ander kulture verskil. Die volgende klassifikasies van organisasiekultuur soos omskryf deur Hofstede (1994), Harrison (1993), Deal en Kennedy (1982) en Quinn en McGrath (1985) word vervolgens bespreek:

2.4.1 Hofstede se klassifikasie van organisasiekultuur

Hofstede (1994) wys daarop dat daar tussen ses onafhanklike klassifikasies van organisasiekultuur onderskei kan word. Hierdie klassifikasies van kultuur kan as 'n raamwerk om organisasiekultuur te beskryf gebruik word en moet dus nie as universeel geldig beskou word nie aangesien sy navorsing tot twee lande beperk was (Hofstede, 1994).

2.4.1.1 Prosesgeoriënteerde kultuur versus resultaatgeoriënteerde kultuur

Prosesgeoriënteerde kultuur word deur tegniese en burokratiese roetine gedomineer. Volgens Hofstede (1994) word hierdie kultuurtype met die kultuur se mate van homogeniteit vereenselwig. In 'n resultaatgeoriënteerde kultuur is individue se persepsies van gebruike min of meer dieselfde, terwyl daar in 'n prosesgeoriënteerde kultuur talle verskille oor die persepsies tussen verskillende vlakke en dele van die eenheid bestaan (Hofstede, 1994). Hofstede wys daarop dat die mate van kulturele homogeniteit die sterkte van die kultuur meet, terwyl Peters en Waterman (1982) se studie bevestig dat sterk kulture meer resultaatgeoriënteerd is as swakker kulture, en omgekeerd.

2.4.1.2 Werkgeoriënteerde kultuur versus werknemergeoriënteerde kultuur

In die werkgeoriënteerde kultuur word die aandag net op die werknemer se werkprestasie toegespits terwyl die werknemergeoriënteerde kultuur verantwoordelik is vir sy lede se welsyn. Hofstede (1994) het bevind dat werk- versus werknemeroriëntasies deel uitmaak van kultuur en nie net die individuele bestuurder se keuse is nie. 'n Eenheid of afdeling se posisie in hierdie hiërargie is meestal die resultaat van historiese faktore soos, onder andere, die filosofie van die organisasie (Hofstede, 1994).

2.4.1.3 Professionele kultuur versus parogiale kultuur

In die professionele kultuur vereenselwig die hoogs gekwalifiseerde individue of lede hul hoofsaaklik met hul beroep en verkry later hul identiteit van die organisasie waarin hulle werksaam is. In die sosiologie staan hierdie klassifikasie as die plaaslike versus die kosmopolitiese kultuurtype bekend; die kontras tussen 'n interne en 'n eksterne verwysingsraamwerk (Hofstede, 1994).

2.4.1.4 Oop sisteem kultuur versus geslote sisteem kultuur

Hierdie klassifikasie van kultuur verwys na die eenvoudige styl van interne en eksterne kommunikasie wat deur nuwe lede en buitestaanders aangeneem word. Hofstede beklemtoon dat van al die ander kultuurtypes hierdie kultuurtype op 'n sistematiese verskil tussen Deense en Duitse eenhede dui. Dit blyk dat die organisatoriese oopheid van 'n Deense organisasie 'n eienskap is wat eie is aan die gemeenskap terwyl dit in die Duitse werkkultuur nie die geval is nie (Hofstede, 1994). Hieruit kan gepostuleer word dat organisatoriese kulture ook die nasionale kultuurverskille reflekteer.

2.4.1.5 Formele kultuur versus informeel gekontroleerde kultuur

Hofstede stel dat hierdie kultuurtype te doen het met die mate van formaliteit en nougesetheid in die organisasie (Hofstede, 1994). Voorbeelde van organisasies waar formele kontrole voorkom is banke en farmaseutiese organisasies. Navorsingslaboratoriums

en advertensie-agentskappe is weer voorbeelde van 'n gemaklik informeel gekontroleerde kultuur.

2.4.1.6 Pragmatiese (buigsame) kultuur versus normatiewe (rigiede) kultuur

Hierdie kultuurtipe beskryf die buigbare en rigiede hantering van die omgewing en die kliënt(e) in die besonder. Volgens Hofstede (1994) meet dié dimensie gevolglik ook die mate van kliëntgerigtheid wat baie gewild in die bestuursliteratuur is. Organisasies wat betrokke is by die verkoop van goedere en lewering van dienste is geneig om 'n pragmatiese (buigsame) kultuur en 'n hoë vlak van kliëntgerigtheid te hê.

2.4.2 Harrison se klassifikasie van organisasiekultuur

Harrison het gedurende 1972 vier basiese kultuurdimensies geïdentifiseer wat die beginsel van kultuur as “iets” wat 'n organisasie “is”, ondersteun (Harrison, 1993). Hierdie klassifikasie van kultuurtipes stel bestuur in staat om die werking van die organisasie beter te verstaan. Harrison (1993) het kultuurtipes soos volg geklassifiseer:

2.4.2.1 Magsgebaseerde kultuur

In hierdie kultuurtipe is daar 'n enkele magsbasis wat in die organisasie voorkom. Besluite word hoofsaaklik deur bestuur, wat die topvlak van die hiërargie van die organisasie verteenwoordig, geneem.

Brown (1995) is van mening dat die doeltreffendheid van 'n magsgebaseerde kultuur op vertroue, empatie en persoonlike kommunikasie gebaseer is. Die kern van 'n magsgebaseerde kultuur bestaan uit individue met 'n sterk magsbasis en charisma. Hebden (1986) sluit hierby aan en stel dat die organisasie met 'n sterk magsgebaseerde kultuur deur interne politiek en konflik tussen werknemers gekenmerk word wat verband hou met hul wedywing ten opsigte van mag, bevordering en voorregte. Leierskappotensiaal in só 'n organisasie word beperk aangesien werknemers gekondisioneer word om van hul bestuurders of leiers afhanklik te raak (Brown, 1995).

Magsgebaseerde organisasies beskou die omgewing as 'n element wat oorheers, gedomineer en beheer moet word en plaas baie klem op mededinging (Estienne, 1997). Brown (1995) stel dat die volgende leemtes in 'n magsgebaseerde kultuur bestaan:

- die werwing van toepaslike werknemers vir die organisasie;
- die daarstelling van 'n aanvaarbare moraal onder die werknemers;
- die beperking van 'n personeelomsetsyfer, veral in middelvlakbestuursposte;
- die strategiese plasing van die organisasie, en
- die onwilligheid om kanse te waag.

Dit blyk dat leierskap in 'n magskultuur op paternalisme en geregtigheid gegrond is. Harrison (1993) en Van Rooyen (1997) wys daarop dat leiers in 'n magsgebaseerde kultuur van mening is dat hulle 'n verpligting teenoor die werknemers in die organisasie het en hul mag op so 'n wyse gebruik dat die organisasie sowel as sy werknemers daarby kan baat.

2.4.2.2 Rolgebaseerde kultuur

Hierdie kultuurtype word deur Brown (1995) as synde tipies burokratiese te wees beskryf omdat die beginsel van organisasie op logika en rasionaliteit gebaseer is. In 'n rolgebaseerde kultuur word funksies of spesialiteite soos finansies en produksie dikwels bo die individue gestel (Brown, 1995).

Waardes onderliggend aan 'n rolgebaseerde kultuur sluit volgens Brown (1995) administratiewe ordelikheid, afhanklikheid, rasionaliteit en logika in. Volgens Brown (1995) en Furnham (1997) is voorspelbaarheid, eerbied en stabiliteit in hierdie organisasies belangrik.

Brown (1995) stel dat reëls, prosedures en posbeskrywings die interne omgewing van 'n rolkultuur domineer en dat bevorderings op die bevredigende werkprestasie van individue in hul onderskeie poste gebaseer word. Wilkof, Brown en Selsky (1995) sluit hierby aan

en stel dat reëls, prosedures, status en rangsimbole dikwels in 'n rolkultuur beklemtoon word en dat selfs konflik deur reëls en prosedures gereguleer word.

Posisionele mag in 'n rolgebaseerde kultuur vorm volgens Brown (1995) die basis van die toepassing van mag en daar kan dus gepostuleer word dat die bestuur van dié soort organisasie deur werknemers wat nie heeltemal vertrou kan word nie gekenmerk word. Daar word dus in 'n rolgebaseerde kultuur beperkings op werknemers se selfstandigheid geplaas; dit wil sê hul vermoë om hul eie diskresie én inisiatief te gebruik. Volgens Brown (1995) kan werknemers in 'n rolgebaseerde kultuur, in teenstelling met werknemers in 'n magsgebaseerde kultuur, meer energie aan hul werk as aan selfbeskerming bestee. Hierdie kultuurtipe is meer vir 'n stabiele omgewing geskik as 'n veranderende omgewing.

2.4.2.3 Taakgebaseerde kultuur

In 'n taakgebaseerde kultuur geniet die bereiking van doelwitte prioriteit bo posisionele mag en charisma (Brown, 1995). Wilkof et al. (1995) stel dat die strukture van die organisasie, funksies van die poste en aktiwiteite van die werknemers volgens hul bydrae tot die bereiking van doelwitte geëvalueer word. Die struktuur van 'n taakgebaseerde kultuur word volgens Brown (1995) deur 'n matriksstruktuur gekenmerk. In dié struktuur is kommunikasiekanale oop en word dit nie deur posisionele mag beperk nie. In 'n taakgebaseerde kultuur word werknemers se bydraes erken en die bemagtiging van werknemers, spesifiek op laer vlak, vind op grond van besluitneming plaas.

Volgens Brown (1995) word die klem in 'n taakgebaseerde kultuur op die afhandeling van werk en die optimale aanwending van personeel en hulpbronne geplaas. Spanwerk, buigsaamheid, aanpasbaarheid, individuele selfstandigheid en wedersydse respek is tipies van 'n taakgebaseerde kultuur (Brown, 1995). Leierskap is op kennis, insig en vaardigheid en nie op senioriteit nie gebaseer. Die doel van 'n taakgebaseerde kultuur word duidelik deur bestuur uiteengesit, oorgedra en deur hul gedrag weerspieël. Samewerking ten opsigte van doelwitbereiking word sterk onder die werknemers aangemoedig. Dié tipe kultuur sal in 'n organisasie voorkom waar die omgewing deur 'n

dinamiese mark en vinnig veranderende tegnologie gekenmerk word (Brown, 1995; Furnham, 1997).

2.4.2.4 Persoongebaseerde kultuur

Dié tipe organisasiekultuur ontstaan wanneer 'n groep persone besluit dat dit tot hulle voordeel sal wees om saam te werk, aangesien hulle op hierdie wyse meer daarby sal baat as wanneer hulle individueel werk (Brown, 1995). Werknemers word aangemoedig om hul eie behoeftes en doelwitte deur die organisasie te bereik. Wedersydse vertroue tussen die individue en die organisasie word dienoooreenkomstig aangemoedig en bewerkstellig (Brown, 1995).

In 'n persoongebaseerde kultuur besluit individue self oor hul werk, die reëls wat gevolg sal word en die benutting van hulpbronne (Brown, 1995). Louw (1999) stel dat werknemers in so 'n tipe kultuur aan projekte en aktiwiteite wat vanuit 'n persoonlike oogpunt vir hulle sin maak sal deelneem. Goeie interpersoonlike verhoudings word aangemoedig en om vir ander mense om te gee, word as belangrik geag.

Die volgende aktiwiteite is volgens Brown (1995), Furnham (1997) en Louw (1999) kenmerkend van 'n persoongebaseerde kultuur:

- roltoekenning, wat plaasvind op die grondslag van persoonlike voorkeur en behoefte aan persoonlike groei;
- konsensusbesluitneming, en
- 'n hoë mate van inligtingsvloei ten opsigte van die werk.

2.4.3 Deal en Kennedy se klassifikasie van organisasiekultuur

Deal en Kennedy (1982) het verskeie studies gedoen en vier basiese kultuurtypes in organisasies geïdentifiseer naamlik proseskultuur, organisasiegerigte kultuur (bet-your-company culture), 'n werk hard-speel hard-kultuur en 'n "Tawwe Tienie"-kultuur (tough-guy macho culture).

Volgens Smith en Kleiner (1987) en Brown (1995) word bogenoemde kultuurtypes deur twee faktore in die markomgewing bepaal:

- Die tempo waarteen die organisasie en werknemers terugvoer met betrekking tot besluitneming en strategieë ontvang.
- Die mate van risikoneming.

Deal en Kennedy (1982) beklemtoon dat hierdie vier kultuurtypes 'n raamwerk verskaf wat bestuur in staat stel om die kultuur van hul eie organisasie beter te identifiseer en effektief te bestuur.

Tabel 2 verskaf 'n volledige opsomming van Deal en Kennedy (1982) se vier basiese klassifikasies van organisasiekultuur.

Tabel 2

Klassifikasie van Organisasiekultuur volgens Deal en Kennedy (1982)

PROSESKULTUUR	ORGANISASIEGERIGTE KULTUUR (BET-YOUR-COMPANY CULTURE)
TERUGVOERINGSTEMPO: STADIG MATE VAN RISIKO: LAAG • Prosesgeoriënteerd eerder as resultaatgeoriënteerd. • Werknemers plaas die klem op die wyse waarop dinge gedoen word eerder as wat hulle doen. • Werknemers is meestal beskermend en omsigtig, poog om die sisteem se integriteit te beskerm en strewe na tegniese perfeksie in die uitvoer van hul pligte. • Diegene wat in die omgewing oorleef, is meestal ordelik, noukeurig en fokus op besonderhede. • Werkaktiwiteite word deur lang, onsamehangende vergaderings, prosedures en moontlikhede om te herorganiseer gekenmerk. • Postitels (range) en formaliteite is belangrik omdat dit die rigiede aard van die hiërargie beklemtoon. • Posisionele mag kom sterk na vore. • Mentaliteit: dink net aan hulself en aan niemand anders nie. • Gekenmerk deur memorandums waardeur werknemers poog om hulle te verontskuldig. • Sport is belangrik: aandag word aan watter sport beoefen word, hoe gereeld sport beoefen word en saam met wie dit beoefen word geskenk. • Spesiale taalgebruik is wyd verspreid. • Rituele vind plaas: die werkers/spelers drink saam en presteerders onderskraag mekaar. • Die waardes van dié kultuurtype is dié van tegniese perfeksie, met ander woorde om prosesse en details te verfyn en korrek aan te wend. Tipiese voorbeelde van organisasies: Regeringsinstansies, banke, versekeringsmaatskappye. <i>EERSTE DIE MEESTER EN DAN DIE SLAAF Verfyn prosesse en details – wees foutloos en perfek</i>	TERUGVOERINGSTEMPO: STADIG MATE VAN RISIKO: HOOG • Is toekomsgerig. • Besluitneming, konsultasie neig om van bo na onder plaas te vind. • Hiërargies van aard. • Vasberadenheid kom sterk na vore – werknemers met goeie idees word die geleentheid gebied om suksesse, al dan nie, te behaal. • Presteerders kan langdurige onsekerheid hanteer en oorleef. • Hulle respekteer gesag, is tegnies onderlê en maak daarop staat. • Gretigheid om met medewerknemers saam te werk is kenmerkend van hierdie kultuur. • Organisasie beweeg baie stadig. • Die kultuur is kwesbaar vir korttermynveranderinge en kontantvloei probleme. • Konstante langtermyndruk kom voor. • Swak besluitneming beïnvloed die hele organisasie. • Die waardes in dié kultuurtype is dié van toekomsgerigheid. • Werknemers is selfgerig en taai. • Onvolwassenheid word nie deur die kultuur geduld nie. • Evaluering van werknemers vind met verloop van tyd plaas. • Werknemers deel inligting tot hul beskikking. • Jonger werknemers kyk op na hul hoofde en plaas hul in die rol van mentors. • Hierdie kultuur presteer in die daarstel van intervensies van hoë gehalte en wetenskaplike deurbrake. Die stadige wyse waarop daar op nuwe deurbrake gereageer word kan probleme veroorsaak. Tipiese voorbeelde van organisasies: Die weermag en vloot (bestee baie geld op 'n "oorlog" waarin hulle miskien nie hoef te veg nie), rekenaarontwikkelingsfirmas, argitekfirmas. <i>HANDEL VERSIGTIG EN WEES TAAI</i>

DIE WERK HARD-SPEEL HARD-KULTUUR

**TERUGVOERINGSTEMPO: VINNIG
MATE VAN RISIKO: LAAG**

- Werknemers word aangemoedig om aan 'n hoë mate van laerisiko-aktiwiteite deel te neem.
- Werknemers wat volhard word vergoed.
- Die kultuur van sodanige organisasies is dinamies.
- Kliëntgerig.
- Die aandag word op doelwitbereiking toegespits.
- Leiersfigure is vriendelik en bogemiddelde verkoopslui.
- Rituele: daadwerklike optrede, kompetisie en vergaderings, veldtogte en gesprekke.
- Kwantiteit is belangriker as kwaliteit.
- Korttermynaktiwiteite.
- Hierdie kultuur kry baie gedoen.
- Aksie-kultuur kom voor.
- Hoë energievlakke wat in sinisme verander sodra "kitsoplossings"-kultuur betekenis verloor.
- Hierdie kultuur vereis van sy werknemers om stamina te hê.

Tipiese voorbeelde van organisasies:

Massaproduksiemaatskappye soos McDonalds, huis-tot-huis-verkope, rekenaarfirmas, voertuigverspreiders.

*VIND UIT WAT JOU BEHOEFTE IS EN
VOLDOEN DAARAAN*

"TAWWE TIENIE"-KULTUUR (TOUGH-GUY MACHO CULTURE)

**TERUGVOERINGSTEMPO: VINNIG
MATE VAN RISIKO: HOOG**

- Hierdie organisasie word uit individue saamgestel wat daarvan hou om risiko's te loop.
- Hulle strewe na spoed en vinnige en korttermynresultate.
- Baie druk word op hierdie werknemers geplaas en uitbranding is 'n algemene simptoom by hierdie soort kultuur.
- 'n "Tawwe Tienie"-houding word teenoor die werk en mede-werknemers ingeslaan.
- Interne kompetisie, spanning en konflik kom algemeen voor.
- Werknemers leer nie altyd uit hul foute of mislukkings nie.
- Hulle slaag nie daarin om 'n sterk en kohesiewe kultuur te ontwikkel nie.
- Die personeelomset is gewoonlik hoog.
- Dit is aan die orde van die dag om emosie te toon en 'n situasie te beredder deur te skreeu, uit 'n vertrek te storm en kragwoorde te gebruik.
- Leiersfigure streef na sukses.
- Die kultuur lei tot onvolwassenheid en skep wantroue by werknemers.

Tipiese voorbeelde van organisasies:

Die Polisie, konstruksiebedryf, advertensiewese, vermaaklikheidsbedryf.

*BIELIES HUIL NIE
Stel jou doelwitte en bereik hulle*

Dit is duidelik dat Deal en Kennedy (1982) vier kultuurtypes geïdentifiseer het. Alhoewel die terugvoeringstempo by sowel die proseskultuur as die organisasiegerigte kultuur (bet-your-company culture) laag is, is die risiko in die geval van die proseskultuur laer. Die tempo van terugvoering by die werk hard-speel hard-kultuur en dié van die “Tawwe Tienie”-kultuur (tough-guy macho culture) is vinnig, alhoewel die mate van risiko by die werk hard-speel hard-kultuurtype laer is.

2.4.4 Quinn en McGrath se klassifikasie van organisasiekultuur

Quinn en McGrath (1985) het vier organisasiekultuurtypes geïdentifiseer. Hierdie organisasiekultuurtypes is die rasionele kultuur (the machine), die ideologiese kultuur (the adhocracy), die konsensuele kultuur (the clan), en die hiërargiese kultuur (hierarchy). Tabel 3 gee 'n volledige uiteensetting van wat Quinn en McGrath (1985) se organisasiekultuurklassifikasie behels:

Tabel 3

Klassifikasie van Organisasiekultuur volgens Quinn en McGrath (1985)

RASIONELE KULTUUR (THE MARKET) • Produktiwiteit en doeltreffendheid is die hoofmaatstawe vir werkverrigting. • In hierdie kultuurtype is die “baas” in beheer. • Mag word aan die hoofde se vaardighede gekoppel. • Die leierskapstyl is direk en doelwitgerig. • Besluitneming is beslissend van aard. • Werknemers word op grond van uitsette beoordeel. • Werknemers word aangemoedig om doelwitte te bereik. • Opvallende waardes van hierdie kultuurtype is dié van aggressie, ywer en inisiatief.
IDEOLOGIESE KULTUUR (THE ADHOCRACY) • Die aandag word hier op werkverrigting, eksterne ondersteuning en aanskaffing van hulpmiddels toegespits. • Mag word op grond van charisma en gesag gehandhaaf. • Mag word derhalwe ook aan waardes gekoppel. • Besluitneming in hierdie kultuur is dikwels die resultaat van intuïsie. • Die leiersfigure is dikwels skeppend en bereid om risiko’s te neem. • Werknemers vereenselwig hulle met die organisasie se waardes. • Daar word klem op ontwikkeling gelê. • Opvallende waardes van hierdie kultuurtype is dié van aanpasbaarheid, selfstandigheid en kreatiwiteit.
KONSENSUELE KULTUUR (THE CLAN) • Die klem val hier op die behoud van die groep se identiteit. • Mag word deur middel van informele status en gesag gehandhaaf. • Besluitneming is deelnemend en eenparig. • Leierskapstyl is ondersteunend van aard. • Die evaluering van individue vind deur kwaliteitverhoudings plaas. Daar word van werknemers verwag om teenoor die betrokke organisasie lojaal te wees. • Opvallende waardes van hierdie kultuurtype is dié van hoflikheid, eerlikheid, morele integriteit en sosiale gelykheid.
HIËRARGIESE KULTUUR (THE HIERARCHY) • Reëls en regulasies geld hier. • Beheer, kontrole en mag is kenmerkend van dié kultuur. • Besluitneming vind op grond van feitelike analyses plaas. • Die leierskapstyl is konserwatief en omsigtig. • Opvallende waardes van hierdie kultuurtype is dié van formaliteit, logika, gehoorsaamheid en ordelikheid.

2.4.5 Bespreking

Die meervoudige indeling van organisasiekultuur deur Hofstede (1994), Harrison (1993), Deal en Kennedy (1982), en Quinn en McGrath (1985) is slegs enkele organisasiekultuurklassifikasies wat in die literatuur voorkom. Dit is opvallend dat bogenoemde navorsers se klassifikasies van organisasiekultuur, ten spyte van terminologiese verskille, heelparty ooreenkomste toon.

Tabel 4

Vergelyking van Vier Navorsers se Onderskeie Organisasiekultuurklassifikasies

HOFSTEDE	HARRISON	DEAL & KENNEDY	QUINN & McGRATH
Formele kultuur Geslote sisteem kultuur Normatiewe (rigiede) kultuur Informeel gekontroleerde kultuur	Magsgebaseerde kultuur	"Tawwe Tienie"-kultuur	Hiërargiese kultuur
Prosesgeoriënteerde kultuur Parogiale kultuur	Rolgebaseerde kultuur	Proseskultuur	Ideologiese kultuur
Werkgeoriënteerde kultuur Resultaatgeoriënteerde kultuur Professionele kultuur	Taakgebaseerde kultuur	Organisasiegerigte kultuur	Rasionele kultuur
Oop sisteem kultuur Werknemergeoriënteerde kultuur Pragmatiese kultuur	Persoongebaseerde kultuur	Werk hard-speel hard-kultuur	Konsensuele kultuur

Na aanleiding van die feit dat vier navorsers, onafhanklik van mekaar, verskillende organisasiekultuurklassifikasies met talle ooreenkomste identifiseer, is dit duidelik dat die klassifikasies sinvol is. 'n Leemte wat veral by dié klassifikasies voorkom is egter dat waarneming beperk is. Klassifikasies van organisasiekultuur gee ook nie altyd 'n volledige aanduiding van hoe kultuur ontstaan en verander nie. Brown (1995) beklemtoon dat alhoewel kultuur onderskeibare kenmerke het, dit onwaarskynlik is dat organisasies volgens slegs een van die organisasiekultuurtypes ingedeel kan word. Wat wel kan gebeur is dat organisasies sekere dimensies van verskeie kultuurtypes op 'n gegewe tydstep kan bevat.

Die ideale kultuur van 'n organisasie sal van die omgewing waarbinne die organisasie funksioneer afhang. Despande en Webster (1989) beklemtoon dat sekere kultuur-

eienskappe, soos entrepreneurskap, tot gevolg kan hê dat een organisasie meer geslaagd as 'n ander kan wees om onder andere 'n voorsprong in die mark te verkry. Bogenoemde organisasiekultuurklassifikasies moet holisties gesien word en organisasies kan verskeie kultuureienskappe vanuit die raamwerk van bogenoemde organisasiekultuurklassifikasies identifiseer om hulle in staat te stel om te onderskei watter eienskappe vir die betrokke organisasie belangrik is, al dan nie, en om sinvol op veranderinge te reageer.

2.5 HOOFSTUKSAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is 'n konseptuele raamwerk van organisasiekultuur verskaf en verskillende omskrywings wat in die literatuur voorkom, bespreek. Verskeie benaderings tot die bestudering van organisasiekultuur asook die onderskeie vlakke van organisasiekultuur is uitvoerig bespreek voordat die verskillende organisasiekultuurklassifikasies bespreek en in tabelvorm gerangskik is. Hiermee is die eerste navorsingsvraag beantwoord en die eerste spesifieke doelstelling, naamlik om vanuit die literatuur te bepaal wat organisasiekultuur behels, bereik.

Die empiriese ondersoek word in Hoofstuk 3 bespreek.

HOOFSTUK 3

EMPIRIESE ONDERSOEK

Die empiriese ondersoek behels die volgende stappe:

- **Stap 1:** Keuse van die ondersoekgroep.
- **Stap 2:** Keuse van die data-insamelingsmetode.
- **Stap 3:** Onderhoudvoering.
- **Stap 4:** Ontleding van inligting bekom.
- **Stap 5:** Resultate en bespreking van die resultate van die empiriese ondersoek.
- **Stap 6:** Aanbevelings.

Hierdie hoofstuk is vir die empiriese ondersoek afgesonder en handel oor die doelstellings, ondersoekgroep, data-insameling, die ondersoekmetode sowel as 'n beskrywing van die ontleding en aanwending van data.

3.1 DOEL VAN DIE EMPIRIESE ONDERSOEK

Die spesifieke doelstellings van die empiriese ondersoek is soos volg:

- Om die organisasiekultuur binne 'n polisiediensstasie te bepaal.
- Om vas te stel of daar verskille ten opsigte van die belewing van die organisasiekultuur deur die verskillende vlakke van die hiërargie, naamlik tussen offisiere en onderoffisiere van die Sunnyside-polisiediensstasie, bestaan.
- Om aanbevelings oor die toekomstige bestuur van die kultuur binne dié organisasie aan die hand te doen.

3.2 ONDERSOEKGROEP

Die deelnemers, naamlik offisiere en onderoffisiere, is afkomstig van die Sunnyside-polisiediensstasie. Die totale populasie offisiere (kapteins, superintendente en die Direkteur) by die Sunnyside-polisiediensstasie is by die navorsing betrek ($n=8$). Vanuit die onderoffisiërskader ($n=135$), wat deur sersante en inspekteurs verteenwoordig word, is ewekansige steekproewe aan die hand van kansgetalle ten opsigte van laasgenoemde twee onderoffisiërsrange, gedoen.

Tabel 5 hiernaas gee 'n uiteensetting van die ondersoekgroep wat by die navorsing betrek is.

Tabel 5

Samestelling van die Ondersoekgroep

GESLAG	RAS	DIENSJARE	RANG	STATUS
Vroulik	Wit	19	Direkteur	Offisier
Manlik	Wit	19	Superintendent	Offisier
Manlik	Wit	18	Superintendent	Offisier
Manlik	Wit	14	Superintendent	Offisier
Vroulik	Wit	12	Kaptein	Offisier
Vroulik	Wit	12	Kaptein	Offisier
Manlik	Wit	12	Kaptein	Offisier
Manlik	Wit	10	Kaptein	Offisier

TOTALE POPULASIE OFFISIERS**(n=8)**

GESLAG	RAS	DIENSJARE	RANG	STATUS
Vroulik	Wit	16	Inspekteur	Onderoffisier
Vroulik	Wit	11	Inspekteur	Onderoffisier
Vroulik	Wit	9	Inspekteur	Onderoffisier
Manlik	Wit	35	Inspekteur	Onderoffisier
Manlik	Swart	24	Inspekteur	Onderoffisier
Manlik	Wit	12	Inspekteur	Onderoffisier
Vroulik	Wit	11	Sersant	Onderoffisier
Vroulik	Wit	10	Sersant	Onderoffisier
Vroulik	Wit	9	Sersant	Onderoffisier
Vroulik	Wit	8	Sersant	Onderoffisier
Manlik	Swart	13	Sersant	Onderoffisier
Manlik	Wit	10	Sersant	Onderoffisier

**EWEEKANSIGE STEEKPROEFTREKKING
DEUR MIDDEL VAN KANSGETALLE VAN
ONDEROFFISIERSRANGE**

Vanuit die vakliteratuur is dit duidelik dat klein steekproefgroottes betroubare navorsingsinligting lewer en daarom vir fenomenologiese studies aanvaarbaar is (Woods & Catanzaro, 1988).

Moustakas (1994) dui aan dat daar nie vooraf vasgestelde kriteria vir die opspoor en kies van deelnemers bestaan nie. Volgens Linde (1998) en Louw (1999) is die noodsaaklike kriteria egter dat die deelnemers in 'n fenomenologiese studie aan die volgende vereistes moet voldoen:

- Hulle moet ondervinding van die fenomeen hê.
- Hulle moet in die fenomeen belangstel sodat hulle die aard en betekenis daarvan kan begryp.
- Hulle moet bereid wees om aan 'n lang onderhoudsproses deel te neem.
- Hulle moet bereid wees om openlik met die navorser te kommunikeer.
- Hulle moet aan die navorser die reg gee om die onderhoud op magnetiese band vas te lê en om die data in die skripsie te publiseer.¹

3.3 DATA-INSAMELINGSMETODE

'n Kwalitatiewe data-insamelingsmetode (onderhoud), gebaseer op die fenomenologiese metode, is vir hierdie navorsingsprojek gebruik. Die fenomenologiese metode is volgens Jones et al. (1988) 'n induktiewe, beskrywende navorsingsmetode wat benut word om die totaliteit van die menslike ervaring te bestudeer. Die navorser bestudeer die fenomeen sonder vooropgestelde verwagtinge of om dit in kategorieë in te deel en te poog om die data vanuit die deelnemer se oogpunt te verstaan. Vervolgens word die onderliggende beginsels, beskrywing, afneem, betroubaarheid en geldigheid van die onderhoud bespreek.

3.3.1 Onderliggende beginsels van die onderhoud

Die fenomenologiese metode is 'n induktiewe, beskrywende navorsingsmetode en is

¹ Die transkripsies is by my studieleier, Prof. S. Rothmann, beskikbaar.

gegrond op die aanname dat psigometriese meetinstrumente nie die totaliteit van die ervaring kan ondervang nie en dus gebrekkige resultate oplewer (Welman & Kruger, 1999). Die fenomenologiese metode word gebruik om die nadele van die kwantitatiewe navorsingsmetode uit te skakel. Die kwantitatiewe navorsingsmetode reduceer volgens Omery (1983) die individu tot 'n objek, bestaande uit klein, kwantitatiewe eenhede en gee nie 'n aanduiding van hoe klein eenhede by die dinamiese geheel inpas nie. Die kwalitatiewe navorsingsmetode fokus op individuele motiewe en betekenis en die navorser bestudeer die fenomeen sonder vooropgestelde verwagtinge of kategorieë en probeer die data vanuit die oogpunt van die deelnemer verstaan (Moustakas, 1994). Die navorser poog nie om 'n vasgestelde teoretiese raamwerk te staaf nie en werk nie volgens vooropgestelde operasionele omskrywings nie. Omery (1983) stel dat die navorser die kognitiewe perspektief van die deelnemer en die uitwerking wat dit op laasgenoemde se gedrag het, bepaal.

Die doel van die onderhoud is om aan die deelnemer(s) die geleentheid te bied om hul eie unieke ervarings en gewaarwordinge ten opsigte van die organisasiekultuur binne 'n spesifieke polisie diensstasie weer te gee.

Vanuit bogenoemde blyk dit dat die uniekheid van die persoon se belewing van die betrokke fenomeen onder bespreking beklemtoon word.

3.3.2 Beskrywing van die onderhoud

Die onderhoud is 'n metode wat inligting van deelnemer(s) bekom rakende hul belewing van die fenomeen, in hierdie geval, organisasiekultuur. Ten einde vir die onderhoud te beplan, is 'n volledige literatuurstudie wat as nodige rigtingaanwyser vir die ondersoek sal dien, onderneem (Woods & Catanzaro, 1988). Omery (1983) beklemtoon dat die navorser tydens die literatuurstudie daarteen moet waak om bevooroordeel te wees en dat die voorafgekoese teoretiese raamwerk nie gestaaf moet word nie.

'n Openhartige metode van onderhoudvoering is in dié navorsing gebruik. Die navorser, wat as onderhoudvoerder optree, verstrekk met die aanvang van die onderhoud kortliks inligting oor homself/haarself en die verwysingsraamwerk van die onderhoud. Die openingsvraag word aan die deelnemer in die vorm van 'n oop vraag gestel, byvoorbeeld "Vertel my meer van hoe dinge hier gedoen word...".

Huysamen (1993) stel dat die navorser slegs die algemene tema waaroor gesels word moet suggereer en verdere vrae op 'n aangesig-tot-aangesig basis moet vra wat uit die spontane interaksie tussen die navorser en deelnemer(s) ontwikkel. Nie-direktiewe gespreksvoeringstegnieke soos opsommings, refleksies, stimulering en vraagstelling word deur die onderhoudvoerder gebruik om die deelnemer(s) te help om sy/haar ervarings, belewings, gevoelens, oortuigings en beskouings ten opsigte van die tema te verwoord (Huysamen, 1993).

Omery (1983) stel dat die navorser as onderhoudvoerder, as't ware op 'n naïewe wyse, alle ingesamelde data as 'n gegewe moet aanvaar gedurende die onderhoudvoeringsproses. Die navorser moet poog om die kognitiewe-subjektiewe gewaarwordings van dit wat die deelnemer beleef het, te verstaan, en ook in te sien wat die invloed van dié perspektief op die gedrag en belewings van die deelnemer is.

Voldoende tyd en 'n ontspanne atmosfeer is noodsaaklik vir die sukses van die onderhoud. Moustakas (1994) stel dat die navorsingsvrae met betrekking tot geesteswetenskaplike navorsing aan die volgende vereistes moet voldoen:

- Dit moet probeer om die kern van die betekenis van die menslike belewenisse bloot te lê;
- kwalitatiewe gedrag en belewenisse, eerder as kwantitatiewe gedrag en belewenisse, blootlê;
- die deelnemers, met wie die onderhoud op 'n nie-direktiewe wyse gevoer word, persoonlik en met empatie betrek;
- nie daarop uit wees om kousale verbande te bepaal en/of voorspellings te maak nie, en

- daarop ingestel wees om omvattende, omsigtige omskrywings van belewings duidelik en akkuraat daar te stel, eerder as om klem te lê op die meting en skale.

Volgens Huysamen (1993) moet die navorser streng etiese beginsels aan die dag lê en volgens Jones et al. (1988), wedersydse respek tussen die deelnemer en die navorser bewerkstellig en handhaaf.

3.3.3 Onderhoudvoering

Die omstandighede en die atmosfeer waarbinne die onderhoud geskied moet van so 'n aard wees dat dit deelname bevorder. Meulenberg-Buskens (1994) stel dat dit noodsaaklik is dat die navorser 'n houding van onvoorwaardelike positiewe aanvaarding moet weerspieël ten einde die deelnemer in staat te stel om sy/haar belewings met vrymoedigheid oor te dra. Nie-verbale kommunikasie speel ook 'n belangrike rol tydens die onderhoud en die navorser kan deur direkte oogkontak en 'n vriendelike, ontspanne en verwelkomende liggaamshouding die deelnemer aanmoedig om vrylik en met gemak te gesels.

Nie-verbale kommunikasie deur die navorser, soos byvoorbeeld oogkontak, kan ook versterk word deur stoele met 'n hoek van 90 grade te rangskik. Hierdie rangskikking verskaf aan die deelnemer die ruimte om oogkontak met die navorser te vermy, al dan nie (Rothmann, 1997). Deelname kan verder ook aangemoedig word deur instemmende hoofknikke. Hierdie benadering tot die onderhoud stem baie met dié van Egan (1994) ooreen waarin onvoorwaardelike positiewe aanvaarding, kongruensie en empatie, basiese aannames van die persoongesentreerde benadering is.

Die belangrikheid van die navorser se houding word deur Rothmann (1997) beklemtoon aangesien dit nie net die deelnemer aanmoedig om te kommunikeer nie, maar ook omdat die navorser die deelnemer se houding onbewus sal naboots. Aandaggewing deur die navorser kan deur oogkontak en aanmoedigende woorde soos “hmm, hmm...” en “ja..., ja...” bevorder word. Dit is belangrik dat die navorser nie die deelnemer tydens die

onderhoud onderbreek nie, behalwe wanneer laasgenoemde van die onderwerp afdwaal. Onnodige onderbreking(s) deur die navorser kan daartoe lei dat die vertrouensverhouding en openheid tydens die onderhoud versteur word (Rothmann, 1997). Die navorser verskaf by die aanvang van die onderhoud kortliks inligting oor homself/haarself asook oor die verwysingsraamwerk van die onderhoud. Die openingsvraag word in die vorm van 'n oop vraag aan die deelnemer gestel, byvoorbeeld "Vertel my meer van hoe dinge hier gedoen word...". Huysamen (1993) stel dat die navorser slegs die algemene tema waaroor gesels moet word, suggereer en verdere vrae kommunikeer wat uit die spontane interaksie tussen die navorser en deelnemer ontwikkel. Rothmann (1997) wys daarop dat dit dikwels nodig is om bykomende inligting oor die agtergrond van die openingsvraag te verstrek, maar dat dit belangrik is om die inleiding so eenvoudig en duidelik moontlik te maak. Meulenberg-Buskens (1994) stel dat die vraag weer tydens die onderhoud herhaal word, maar dat die agtergrondinligting weerhou word.

Die navorser gebruik nie-direktiewe gespreksvoeringstegnieke om die deelnemer(s) te help en aan te moedig om sy/haar ervarings, belewings, emosie, oortuigings en beskouings ten opsigte van die tema te verwoord (Huysamen, 1993). Die volgende tegnieke kan volgens Rothmann (1997) en McMurtry (1989) toegepas word om die gespreksverloop tussen die navorser en die deelnemer suksesvol te laat verloop:

- **Toeligting**

Die navorser kan van hierdie tegniek gebruik maak wanneer vrae op die regte tyd ter wille van toeligting gevra word om, onder andere, seker te maak dat hy/sy die deelnemer reg verstaan. Vrae om die onderwerp toe te lig soos byvoorbeeld "Kan jy my meer vertel van...?" of "Wat bedoel jy met...?" laat die gesprek vloei en bied die navorser die geleentheid om sy/haar begrip toe te lig.

- **Reflektiewe opsommings**

Rothmann (1997) beskou die reflektiewe opsomming as 'n kragtige tegniek wat ge-

bruik kan word om duidelikheid te verkry en die deelnemer aan te moedig om meer inligting oor te dra. Dit sal ook die deelnemer se aandag weer toespits op die essensie van die gesprek indien hy/sy van die onderwerp onder bespreking afdwaal. Deur hierdie tegniek weerspieël die navorser, in sy eie woorde, die inhoud en gevoelens van die deelnemer. Die navorser kan van stem-evokasie gebruik maak deur byvoorbeeld aan die einde van die opsomming, sy/haar stemtoon te verhoog, of selfs te struikel oor woorde om so die deelnemer aan te moedig om weer met 'n respons in te val en sy/haar menings, ervarings, belewings, emosies, oortuigings en beskouings te herformuleer. Linde (1998) is van mening dat die navorser se waarneminge van die deelnemer se reaksie, ná die refleksiewe opsomming, noukeurig gedoen moet word aangesien dit 'n goeie en toepaslike geheelbeeld van die deelnemer se houdings en menings sal gee.

- **Verklarings**

Volgens Cronjé (1999) stel verklarings die navorser in staat om op die deelnemer se verklaring te fokus en dit te begryp, byvoorbeeld “Ek vind dit baie moeilik om te begryp...”, “Ek begryp nie mooi nie?” en “Ek hoor twee dinge...”.

- **Oop vrae**

Oop vraagstelling aan die deelnemer blokkeer nie kommunikasie nie en verseker dat meer inligting daarvoor aangebied word (Cronjé, 1999).

Volgens Egan (1994) moet die navorser ook in staat wees om met volle aandag te luister. Die volgende riglyne kan gevolg word om luistervaardighede aan te leer en te verbeter:

- **Vergroot die luisterspan**

Die navorser moet doelbewus die versoeking om die deelnemer onnodig in die rede te val onderdruk. Daar moet seker gemaak word dat die deelnemer die geleentheid

gebied word om sy/haar punt te stel. Die navorser moet aan die deelnemer toon dat hy/sy geïnteresseerd is en dat hy/sy wil luister na dit wat die deelnemer aan hom/haar wil oordra. Indien die navorser nie die hele boodskap begryp nie, moet die deelnemer versoek word om dit te herhaal of te verduidelik. Die navorser moet sy/haar begrip van die boodskap evalueer sonder om die deelnemer se interaksie te inhibeer.

- **Volle aandaggewing**

Volle aandaggewing deur af en toe te knik of bemoedigende opmerkings te maak, gee die indruk dat die navorser dit wat die deelnemer kommunikeer interessant vind. Die navorser moet ook aan die deelnemer die gevoel gee dat hy/sy vrylik kan praat. Hierdie gevoel kan tot openhartige kommunikasie aanleiding gee.

- **Herhaal die boodskap**

Die navorser kan van hierdie herhalingstegniek gebruik maak om te verseker dat enige misverstand(e) tussen die partye tot die minimum beperk word.

- **Vermyn oorhaastige evaluering**

Die navorser moet tydens die onderhoud die neiging om te evalueer vermyn en eerder met begrip en insig luister.

- **Onderdrukking van gevoelens**

Die navorser wat die rol van luisteraar vertolk, moet sy/haar gevoelens onderdruk ten einde homself/haarself te weerhou om 'n oordeel uit te spreek. Die navorser moet die inhoud van die deelnemer se boodskap in sy geheel begryp.

- **Aktiewe luister**

Die navorser moet tydens die onderhoud aktief na die deelnemer luister. Die deelnemer het die vermoë om aan te voel wanneer die navorser aktief luister en dit kan die interaksie optimaliseer of inhibeer. Dit is belangrik om oogkontak te bewerkstellig en te behou deur die handhawing van 'n ontspanne houding en atmosfeer.

- **Luister tussen die reëls**

Die navorser moet in ag neem dat die deelnemer nie altyd in staat is om sy/haar boodskap in woorde om te sit nie. 'n Verandering in stemtoon en volume asook gesigsuitdrukkings, gebare en liggaamsbeweging kan betekenis inhou. Deur van nie-verbale kommunikasie bewus te wees, kan die navorser sy/haar algehele begrip van die deelnemer se boodskap verbeter.

Aan die einde van die onderhoud kan die navorser van 'n reflektiewe opsomming gebruik maak. Hierdie opsomming moet die belangrikste feite en persepsies bevat wat deur die onderhoudproses na vore gekom het. Indien die deelnemer gunstig reageer met 'n stelling soos "Ja, dit is presies wat ek voel/dink..." kan die navorser aanvaar dat 'n goeie, openhartige onderhoud gevoer is (Rothmann, 1997).

3.3.4 Betroubaarheid en geldigheid van die onderhoud

In kwalitatiewe navorsing word die betroubaarheid en geldigheid van die hele navorsingsproses eerder as net dié van die meetinstrument beklemtoon (Krefting, 1991). Alhoewel die betroubaarheid en geldigheid van die kwalitatiewe instrument nie statisties bepaal kan word nie, word die faktore wat dit kan beïnvloed, vervolgens uiteengesit. Daar word op kontrolemaatreëls om betroubaarheid en geldigheid te verseker gefokus. Betroubaarheid van die onderhoud kan op die volgende wyses verkry word (Krefting, 1991; Woods & Catanzaro, 1988):

- Identifisering en verduideliking van die navorser se rol in die navorsing.
- Beskrywing van die ontwikkeling en inhoud van die navorser se rol namate die studie vorder.
- 'n Juiste beskrywing van die situasie, asook die metode van data-insameling, data-ontleding en interpretasie.
- Die gebruik van 'n loodsstudie om die geskiktheid van die openingsrespons te bepaal.
- Die maak van volledige aantekeninge van die deelnemer(s) se ervarings en gevoelens (belewenis) na afloop van die onderhoud.
- Outentieke aanmelding van temas aan die hand van woorde wat deur die deelnemers gebruik is.
- Die gebruikmaking van 'n kodering-herkoderingsproses tydens die ontleding van die navorsingsdata.
- Die opstel en liassering van veldnotas so gou as moontlik na afloop van die data-insamelingsfase om sodoende te verseker dat die sosiale, interpersoonlike en fisiese konteks buite rekening gelaat word.
- Spesifisering van die strategieë wat gebruik word om inligting te versamel, te ontleed en bekend te maak.
- Woordelike transkripsies van onderhoude wat op band opgeneem is.
- Teoretiese kodering deur ten minste twee kodeerders.
- Vergelyking van bevindinge met gepubliseerde navorsing.

Leedy (1997) en Woods en Catanzaro (1988) stel die volgende kontrolemaatreëls voor om die navorser behulpsaam te wees om die geldigheid van die kwalitatiewe studie te verseker:

- Die identifikasie van herhalende en sikliese veranderinge wat as bronne van verandering beskou kan word, veral as die inligting met verloop van tyd ingewin word.
- Die gebruik van substantiewe en teoretiese kodering om die deelnemers se response te analiseer.

- Die vergelyking van die versamelde data met teorieë en analitiese modelle wat in die vakliteratuur beskikbaar is.
- Konstante vergelykende ontledings en geldigheidstoetse met die deelnemers.
- Die werwing van deelnemers wat aan die steekproefkriteria voldoen.
- 'n Duidelike en eenvoudige uiteensetting van die navorser se redenasies ten opsigte van die navorsingsvrae tot by die uiteindelijke bevindings.
- Die verskaffing van gereelde terugvoer aan die deelnemer oor hoe die navorsing vorder.

3.4 WERKSWYSE

Nadat die steekproef getrek is (verwys na paragraaf 3.2), is daar telefonies en persoonlik met die deelnemers in verbinding getree om hul instemming tot deelname aan die navorsing te verkry. Die etiese beginsels, voorwaardes en omstandighede van die navorsing is volledig met elke deelnemer bespreek. Die totale populasie offisiere (kapteins, superintendente en die Direkteur) en onderoffisiere (sersante en inspekteurs) wat ewekansig met behulp van kansgetalle getrek is, het hulle bereid verklaar om aan die navorsing deel te neem. Die nodige administratiewe prosedures is afgehandel nadat toestemming van die Stasiekommissaris van die Suid-Afrikaanse Polisiediens Sunnyside vir die navorsingsprojek verkry is. Daar is regstreeks met die deelnemers oorleg gepleeg sodat die nodige reëlins getref en die projek aan elkeen verduidelik kon word. Dit is deur persoonlike konsultasie opgevolg om enige onduidelikhede uit die weg te ruim en afsprake te bevestig. Hierdie afsprake is weer net voor die onderhoud bevestig wat openhartige en vrywillige deelname verseker het.

Net voor die aanvang van die onderhoud is die voorwaardes en etiese beginsels weer met elke deelnemer behandel. Die vertroulikheidsaspek is ook met elke deelnemer bespreek en die navorser het 'n mondelinge versekering aan elke deelnemer gegee dat alle inligting wat tydens die onderhoud gekommunikeer word en wat op magnetiese band opgeneem is, vertroulik en met die nodige sensitiwiteit hanteer sal word. Die deelnemers is gevolglik voor die onderhoud gerusgestel oor die prosedure en vertroulikheidsaspek en alle

onsekerhede is op hierdie wyse uit die weg geruim. Hierdie optrede het daartoe bygedra dat alle deelnemers meestal vrywillig deelgeneem het en tydens die onderhoude openhartig was. Die onderhoude wat op magnetiese band opgeneem is het in 'n ontspanne atmosfeer sonder enige onderbreking plaasgevind.

Die fenomenologiese onderhoud het op 'n informele en nie-diréktiewe wyse onder ideale omstandighede plaasgevind. Die vraag wat die navorser aan die deelnemers gevra het was "Vertel my meer van hoe dinge hier by Sunnyside-polisiediensstasie gedoen word...". Die vraag is telkens konsekwent aan elke deelnemer gevra.

Die navorser het elke deelnemer toegelaat om te respondeer soos hy/sy wil deur 'n houding van onvoorwaardelike positiewe aanvaarding te handhaaf. Terwyl die navorser aktief na elke deelnemer geluister het, is 'n oop, tegemoetkomende liggaamshouding en oogkontak tydens die onderhoud behou. Die navorser het ook tydens die onderhoud van hoofknikke en ander verbale uitinge soos "ja..." en "hmm, hmm..." gebruik gemaak om die deelnemer aan te moedig. Onderbrekende vrae en vrae ter opheldering is tydens die onderhoud beperk en daar is eerder gebruik gemaak van reflektiewe opsommings, veral waar die deelnemer van die gespreksonderwerp afgedwaal het. In sulke gevalle het die navorser woorde soos "Indien ek u reg verstaan..." en "Na u mening blyk dit dat..." gebruik om met die deelnemer te kommunikeer. Stem-evokasie en struikeling is ook gebruik om die deelnemers aan te moedig om meer te sê of om foutiewe persepsies aan die navorser se kant te korrigeer. Elke bandopname van die onderhoud is duidelik met die deelnemer se magsnommer, rang en van gemerk en op 'n veilige plek bewaar nadat dit getranskribeer is.

Na afloop van elke onderhoud het die navorser onderneem om terugvoer in die vorm van 'n aanbieding aan die deelnemers te verskaf. Onderoffisiere en offisiere se terugvoering, met betrekking tot die aanbevelings en bevindings oor die manifestasie en belewenis van die organisasiekultuur, sal tydens 'n werkswinkel dienooreenkomstig aan hul oorgedra word.

3.5 DATA-ONTLEDING

Omery (1983) stel dat die bestudering van 'n navorsingsdomein gebaseer op die fenomenologiese metode met 'n eenvoudige beskrywing van belewenisse wat bestudeer word deur middel van 'n onderhoud met betrekking tot die onderwerp begin. Daar word beklemtoon dat die hoofdoel van die fenomenologiese metode die waarneming van data is, sonder om dit te interpreteer en te ontleed deur die toepassing van erkende fenomenologiese prosedures.

Inhoudsontleding word gedoen om die navorsingsdata op 'n sistematiese, objektiewe en kwantitatiewe wyse te ontleed en te interpreteer (Kerlinger, 1986). Die inligting wat deur middel van kommunikasie tydens die onderhoudvoeringsproses van die deelnemers verkry is, word deur middel van inhoudsontleding ontleed. Inhoudsontleding behels die volgende stappe (Kerlinger, 1986; Omery, 1983):

- Die **eerste stap** is om die universum van die inhoud wat ontleed moet word, byvoorbeeld alle verbale response wat van die deelnemers ontvang is, te omskryf en te kategoriseer. Die navorser skep 'n kategoriesisteem waarin die sentrale denotatiewe komponente van die konsep wat bestudeer word vasgevang word, om die teorie of hipotese (wat tydens die navorsing getoets word), te reflekteer.
- Die **tweede stap** behels die ontleding van eenhede deur woorde en temas vas te lê. Die navorser lees deur die aantekeninge oor response ten einde 'n geheelbeeld te vorm. Hierna lees die hy/sy weer deur die response om die temas te bepaal. Die woorde wat die deelnemers gebruik, is die kleinste ontleding wat gemaak kan word. 'n Subtema is gewoonlik 'n sin en is moeiliker, maar ook meer nuttig om te ontleed. Subtemas kan gekombineer word om dominante temas te bepaal. Die navorser ontleed dan die data totdat herhaalde temas gevind word.
- Die **derde stap** is om van oorbodige data ontslae te raak en die betekenis van oorblywende eenhede te bepaal deur dit aan die geheelbeeld te koppel. Soms kan die

data gekwantifiseer word deur die aantal objekte per kategorie te tel (nominale meting) en dit in rangorde te plaas of met behulp van 'n beoordelaarskaal (ordinale meting) te beoordeel. Die oogmerk hiermee is om 'n hoë interbeoordelaars-betroubaarheid, wat vanselfsprekend ondersoek word, te verseker.

- Die **vierde stap** behels die omskakeling van die konkrete taal wat deur die deelnemers gebruik is na wetenskaplike taal en konsepte. Die presiese woorde van die deelnemers word ter staving gebruik en die temas moet deur ten minste twee literatuurverwysings bevestig word. Integrasie en sintese word gedoen op grond van die insigte wat verkry is.

3.6 HOOFSTUKSAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is daar aandag geskenk aan die beskrywing en doelstellings van die empiriese ondersoek. 'n Volledige beskrywing van die onderhoud as data-insamelingsmetode, die onderliggende beginsels, die beskrywing en die toepassing daarvan, is ook verstrekk. Die betroubaarheid en geldigheid van die onderhoud is ook bespreek waarna die ondersoekmetode en die ontleding van data ten slotte uiteengesit is.

Die resultate van die empiriese ondersoek word in Hoofstuk 4 uiteengesit en bespreek.

HOOFSTUK 4

RESULTATE VAN DIE EMPIRIESE ONDERSOEK

In hierdie hoofstuk word die resultate van die empiriese ondersoek gerapporteer en bespreek. Die kwalitatiewe resultate sal tematies opgesom en bespreek word. Daar word aangedui in watter mate die temas by offisiere en onderoffisiere voorkom. Die resultate word aan die hand van die spesifieke woorde wat die deelnemers tydens die onderhoude gebruik het gestaaf.

4.1 DIE BELEWING VAN DIE ORGANISASIEKULTUUR IN DIE POLISIEDIENSSTASIE

Offisiere en onderoffisiere afkomstig van 'n spesifieke polisdienstasie, naamlik Sunnyside-polisdienstasie, se belewing van die organisasiekultuur word in Tabel 6 aan die hand van bepaalde ooglopende temas wat tydens die inhoudsontleding na vore gekom het, uiteengesit.

Tabel 6

Kultuurbeleving van Offisiere en Onderoffisiere in 'n Spesifieke Polisie diensstasie

T E M A S	D E E L N E M E R S							
	TOTAAL		OFFISIERE			ONDEROFFISIERE		
	AANTAL	RANGORDE	AANTAL	%	RANGORDE	AANTAL	%	RANGORDE
1. Kommunikasie vind plaas deur bestaande prosedures soos parades, komponentvergaderings, bestuursvergaderings, stasieforums en inligtingnotas, is in 'n groot mate formeel en fokus op probleme, besluite en die deel van inligting.	20	1	8	100	1	12	100	2,5
2. Posisionele mag word in offisiersrange gesetel en ondergeskiktes word nie toegelaat om besluite te neem nie.	17	3	5	63	5,5	12	100	2,5
3. Opleiding en ontwikkeling van lede is in 'n groot mate informeel.	12	7,5	4	50	9	8	67	8
4. Dissipline word as 'n remediërende aksie toegepas as lede nie aan operasionele vereistes voldoen nie.	16	5	6	75	3,5	10	83	5,5
5. Die implementering van polisiëring word deur besnoeiings beïnvloed.	19	2	7	88	2	12	100	2,5
6. Daar word van lede verwag om verantwoordelikheid te aanvaar.	9	10	4	50	9	5	42	10
7. Die bestuurstyl is outokraties.	12	7,5	3	38	12,5	9	75	7
8. Daar bestaan interne- en eksterne ondersteuningsmeganismes om lede met die hantering van werkverwante en persoonlike krisisse by te staan.	11	9	5	63	5,5	6	50	9
9. Suksesse word deur middel van kennis en insig, doelwitbereiking, ondervinding en die werk van lang ure bepaal.	16	5	6	75	3,5	10	83	5,5
10. Lede wat nie konflik kan hanteer nie, verwag dat bestuur vanweë hul senioriteit die konflik moet hanteer.	8	11,5	4	50	9	4	33	12
11. Interafdelingkonflik word deur mededinging hanteer en sekere afdelings word by die beplanning van polisiëringsoptredes betrek.	16	5	4	50	9	12	100	2,5
12. Erkenning word deur middel van sigbare belonings soos foto's in koerante, amptelike insidentinskrywings (SAP 135), trofees en persoonlike mondelinge erkenning gegee.	8	11,5	4	50	9	4	33	12
13. Lede se persoonlike probleme word vertroulik hanteer.	7	13	3	38	12,5	4	33	12

Die volgende afleidings kan op grond van Tabel 6 gemaak word. Hierdie afleidings word dienooreenkomstig deur die deelnemers se direkte aanhalings ondersteun. Dit word uitgewys dat grammatikale foute by sommige aanhalings mag voorkom; dit is juis nie gekorrigeer nie aangesien die direkte aanhalings aandui hoe die deelnemers die organisasiekultuur binne die Sunnyside-polisiediensstasie beleef.

- **Tema 1: Kommunikasie vind plaas deur bestaande prosedures soos parades, komponentvergaderings, bestuursvergaderings, stasieforums en inligtingnotas, is in 'n groot mate formeel en fokus op probleme, besluite en die deel van inligting (Rangorde = 1).** Die tema is deur die grootste aantal deelnemers (20 = 100%) aangedui en het te make met verskeie reeds bestaande formele kommunikasieprosedures, formaliteite en die doel daarvan binne 'n spesifieke polisiediensstasie. Dit beteken dat agt (100%) offisiere en 12 (100%) onderoffisiere die kommunikasieproses as formeel beleef. Gibson et al. (1991) en Harrison (1993) meld dat kommunikasie een van die dimensies van organisasiekultuur is.

Kommunikasie in die organisasie vind deur bestaande kommunikasieprosedures plaas. Bevestiging hiervoor word in die volgende deelnemers (offisiere en onderoffisiere) se verwoordings gevind:

- Lede van Sunnyside-polisiediensstasie staan twee keer 'n dag parade. Die doel van hierdie parade word soos volg verwoord: “Dit is waar ons kyk of mense in goeie uniform is, die pistole word getoets en kyk of hulle nog in goeie toestand is, sakboekies word geteken en lede word gepos na waar hulle moet gaan werk...daar word gekommunikeer, daar word gevra of daar probleme is, of daar klagtes is al daai goed, as daar klagtes of probleme is dan word dit ook daar uitgesorteer...”. Vanuit dié response blyk dit dat parades 'n formele prosedure is wat daaglik plaasvind en waar lede se uniform, toerusting en sakboeke nagesien word. Die parades word deur die lede se direkte bevelvoerder gelei en tydens die inspeksieproses staan die lede in 'n ry op aandag. Parades dien ook as 'n inligtingsessie waar relevante inligting deur die direkte bevelvoerder aan die lede gekommunikeer word en andersom. Lede word dan ook tydens die parade vir

daardie spesifieke dag in 'n bepaalde misdaadadministrasieselsel-blok (MAS-blok), waar van toepassing, geplaas ten einde misdaad te bekamp en 'n professionele diens aan die gemeenskap te lewer.

- Komponentvergaderings dien ook as 'n kommunikasiemedium waar inligting op 'n daaglikse basis versprei word soos bevestig deur die volgende aanhaling: "...moet na vergaderings toe gaan elke oggend by my superintendent, dit is 'n komponentvergadering, amper soos 'n parade, maar 'n formele vergadering, waar hy al sy prioriteite vir die dag neerlê, vir ons sê wat gedoen moet word..." en "Bevelvoerders kom bymekaar... gesprekvoering vind plaas... notules word bygehou om besluite te kontroleer...". Komponentvergaderings vind daaglik plaas, word hoofsaaklik deur offisiere gelei en bevat min of meer dieselfde dinamika as 'n bestuursvergadering. Weereens word komponentvergaderings gebruik as 'n kommunikasiemedium om inligting te deel, probleme uit te wys en te hanteer en om besluite te neem.
- Bestuursvergaderings is 'n verdere kommunikasiemedium en word hoofsaaklik deur offisiere bygewoon. Dit word deur die volgende verwoordings bevestig: "...oggendvergaderings is die bestuursvergadering waar al die deelnemende mense op die stasie bymekaar kom en praat oor dit wat gister gebeur het..."; "...dis offisiere wat meestal oggend- of bestuursvergaderings bywoon, maar hulle is verteenwoordigend van al die verskillende komponente op die stasie...". Die doel van oggend- of bestuursvergaderings word deur die volgende aanhaling uitgewys: "Oggend- of bestuursvergaderings is van groot nut, by die oggendvergaderings word daar vir elkeen gesê hoe die een voel oor die misdaad en watter probleme ervaar is, watter probleme hy voorsien, dit word gekoördineer en van daar gaan dit uit na die mense...". Sommige deelnemers het aangedui dat nie alle inligting wat by komponent- en bestuursvergaderings gekommunikeer word die grondvlak bereik nie. Die volgende verwoording bevestig dit: "Die vergaderings wat in die oggende gehou word, partymaal wat hulle gesê het by die vergaderings kom nie by die mense op die grond nie...".

Vanuit die deelnemers se verwoordings word afgelei dat komponent- en bestuursvergaderings op 'n daaglikse basis plaasvind. hoofsaaklik deur 'n offisier gelei word ten einde probleme op te los of te kommunikeer, besluite te neem en inligting te deel. Notules van elke vergadering word deur 'n sekretaris/sekretaresse geneem en deur offisiere as 'n kontrole- en verwysingsbron benut.

- Die stasieforum is 'n bestaande kommunikasieprosedure wat kwartaalliks by die Sunnyside-polisiediensstasie plaasvind. Daar word gepoog om alle lede by hierdie forum te betrek. Gewoonlik word die lede 'n maand voor die tyd deur middel van interne skakeling bewus gemaak dat daar 'n stasieforum gehou gaan word. Die stasieforum word deur 'n formele proses gelei waar daar 'n voorsitter, sekretaris/sekretaresse, 'n voorafopgestelde agenda en gassprekers is. Die stasieforum is ook 'n kommunikasiemedium waar relevante inligting en probleme en moontlike oplossings bespreek en gekommunikeer word. Dit word deur die volgende verwoordings bevestig: “Daar is ook 'n stasieforum waar al die lede bymekaar kom en hul probleme uitsorteer en probleme uitvind en al daai goed.”; “Daar is stasieforums wat die hele stasie na uitgenooi word, om hulle insette te gee...” en “Daar word 'n prosedure gevolg wat 'n kommunikasieweg kan wees. kommunikasiemiddel as jy wil, en verder is die stasieforum waar meeste van die onderoffisiere betrek word 'n kommunikasiemiddel tot probleemoplossing, die lede word na die vergadering genooi, jy kan probleme lug, voorstelle maak, jy kan oplossings gee...”.
- Inligtingnotas word ook by die Sunnyside-polisiediensstasie as 'n skriftelike kommunikasiemedium gebruik. Inligtingnotas handel hoofsaaklik oor belangrike gebeurtenisse soos gemeenskapforums, stasieforums en ander belangrike vergaderings. Dit word ook gebruik om lede binne 'n kort tydperk oor belangrike aangeleenthede, skrywes, beleidsverklarings en opdragte met betrekking tot polisiëring in te lig. Die hoofdoel van inligtingnotas is dus om inligting te versprei en dit word deur die volgende verwoordings bevestig: “...inligting van bestuursvergaderings van offisiere moet natuurlik aan die lede oorgedra word, inligting moet versprei word, en daarvandaan gaan elke offisier nou en versprei dit

aan sy lede hetsy op sy parade, hetsy deur inligtingnotas...” en “...daai briewe word in die informasieboek beskikbaar gestel, met ander woorde as ons opdragte kry of ’n inligtingsnota vanaf Hoofkantoor [Nasionale Kommissariaat] dan word dit versprei tot op die laagste vlak...”.

Die kommunikasieprosedures soos hierbo uiteengesit kan volgens die struktureel-funksionalistiese benadering ’n meganisme wees waardeur offisiere en onderoffisiere verstandelike eienskappe (waardes en gelowe) verkry asook hul in staat te stel om aan ’n sosiale lewe binne die werksomgewing deel te neem (Allaire & Firsirotu, 1984). Die kommunikasieprosedure(s) is ook ’n meganisme om die gemeenskapsekwilibrium met die fisiese omgewing te handhaaf (Allaire & Firsirotu, 1984). Hieruit kan afgelei word dat die Sunnyside-polisiediensstasie ’n matig-aanpasbare sosiale struktuur is wat binne ’n eksterne veranderende omgewing funksioneer. Dit impliseer dat organisasiegedrag van offisiere en onderoffisiere die beste begryp kan word indien die behoeftes en die struktuur van die Suid-Afrikaanse Polisiediens tred hou met dié van die sosiale omgewing. Hierdie behoeftes wat van toepassing op die Sunnyside-polisiediensstasie gemaak is sluit die volgende in:

- Die Sunnyside-polisiediensstasie se behoefte aan sekuriteit binne die sosiale omgewing. Dit vereis ’n deurlopende beleid en leierskap wat tydens bestaande kommunikasieprosedures aan offisiere en onderoffisiere gekommunikeer word.
- Die handhawing van stabiele kommunikasiekanale en outoriteit tussen offisiere en onderoffisiere deur middel van parades, komponentvergaderings, bestuursvergaderings, stasieforums en inligtingnotas.
- Die daarstelling van deurlopende ondersteuning en deelname tussen offisiere en onderoffisiere deur die toepassing van bestaande kommunikasieprosedures soos parades, komponentvergaderings, bestuursvergaderings, stasieforums en inligtingnotas.

- Die bevordering van werksverhoudings binne die Sunnyside-polisiediensstasie deur middel van byvoorbeeld stasieforums.

Volgens Allaire en Firsirotu (1984) word die simboliese benadering as 'n sisteem van gedeelde simbole en betekenisse beskou wat rigting aan menslike ervarings gee. Die bestuursliteratuur bevat heelparty inligting oor die simboliese manifestasies van organisasiekultuur. Hierdie manifestasies is op die Sunnyside-polisiediensstasie van toepassing gemaak, en omvat in aansluiting met Deal en Kennedy (1982) die volgende:

- Simbole en hul betekenisse tydens kommunikasieprosesse tussen offisiere en onderoffisiere kan geïnterpreteer word en aandui hoe gebeure deur individue in die organisasie beleef word. In hierdie geval beleef offisiere en onderoffisiere van die Sunnyside-polisiediensstasie die kommunikasieproses in 'n groot mate as formeel en kommunikeer dat die kommunikasieproses tydens parades, komponentvergaderings, bestuursvergaderings, stasieforums en inligtingnotas hoofsaaklik op probleme, besluitneming, inligtingdeling en verspreiding betrekking het. Inligting binne die Sunnyside-polisiediensstasie word tydens komponentvergaderings en parades van “bo” (offisiere of te wel bestuur) na “onder” (onderoffisiere) gekommunikeer. Dit bevestig die formele en rigiede aard van die kommunikasieproses binne die betrokke organisasie. Offisiere word gewoonlik by alle kommunikasieprosedures betrek terwyl onderoffisiere slegs by parades, komponentvergaderings en stasieforums betrek word. Die tempo waarteen onderoffisiere terugvoer vanaf offisiere ontvang is in 'n groot mate laag en kan in verband gebring word met die proseskultuur soos geïdentifiseer deur Deal en Kennedy (1982).
- **Tema 5: Die implementering van polisiëring word deur besnoeiings beïnvloed (Rangorde = 2).** Negentien (95%) deelnemers wat deur sewe (88%) offisiere en 12 (100%) onderoffisiere verteenwoordig word, het aangedui dat polisiëring by die Sunnyside-polisiediensstasie deur besnoeiings beïnvloed word. Hierdie besnoeiings gee volgens die deelnemers tot logistiese beperkings, minder indiensnemings, beperkte bevorderings, krimpende begrotings en nie-markverwante salarisse, wat op die beurt

polisiëring beïnvloed, aanleiding. Van die deelnemers het gemeld dat streng beheer, kontrole en mag rakende polisiëring deur verskeie beheerliggame binne die Polisie diens uitgeoefen word en tot gevoelens van magtelosheid aanleiding gee. Hierdie magtelose gevoelens wat deur die deelnemers ervaar word kan ook met die formele kommunikasieproses, wat hoofsaaklik van bo na onder in die Suid-Afrikaanse Polisie diens plaasvind, in verband gebring word. Sommige deelnemers het gemeld dat die Suid-Afrikaanse Polisie diens (wat die Sunnyside-polisie diensstasie insluit), deel uitmaak van die groter kultuursisteem naamlik die Regering. Offisiere en onderoffisiere word volgens sommige deelnemers se kommentaar verplig om hul gedrag diensooreenkomstig die regering se polisiëringsprioriteite en -doelwitte aan te pas.

Die volgende verwoordings van die deelnemers, wat deur gevoelens van magtelosheid onderlê word, kan op hierdie tema van toepassing gemaak word: "...begrotings is ingedien van ek dink soveel as honderdduisend rand, maar dit is met die helfte gesny so op die ou einde van die dag voel ek ons boer net agtertoe en ons kom nooit op 'n punt waar ons regtig 'n verskil in polisiëring maak nie."; "...ons het nie voertuie nie, ons het nie personeel nie dus kan ons die werk nie suksesvol afhandel nie."; "...bevorderingsmoontlikhede gaan beperk word en die geld gaan dieselfde bly: "...ek verstaan dit nie, daar is nie geld nie want geen voertuie ry sonder brandstof of olie...nou wat van die 'salary levels'...die hongerte is 'n ding wat nie maklik die man kan laat werk nie..."; "...ons het 'n tekort aan voertuie..."; "...daar is 'n personeeltekort ... en voertuie is 'n probleem..."; "...ons het 'n personeelprobleem..."; "...ons het op 'n stadium geïdentifiseer dat ons nie genoeg toerusting het nie, en ons het saam planne gemaak, ons het by ons teklub aansoek gedoen dat hulle ons help met 'n rekenaar sodat die werk gedoen kan word..."; "...daar word nie vir stasies begroot nie..."; "...begroting word gesny..." en "...om fondse in te samel of daarvoor te vra is soos om daarvoor te veg...". 'n Deelnemer het ook gemeld dat die Sunnyside-polisie diensstasie nie noodwendig hul eie prioriteite en doelwitte ten opsigte van polisiëring bepaal nie en dat dit deur liggame buiten die huidige onmiddellike sisteem bepaal word. Die volgende verwoording bevestig die deelnemer se uitspraak:

“...logistiek Area [Areakommissariaat] wil nie vir ons [werknemers] handradio's gee nie, want daar was te veel verliese in die verlede gewees...”.

Hierdie kultuurtype bevat kenmerke van die “Tawwe Tienie”-kultuur (tough-guy macho culture) waar onvolwassenheid en die bevordering van wantroue onder die werknemers as gevolg van onder andere besnoeiings in terme van polisiëring in die organisasie sterk na vore kom (Deal & Kennedy, 1982). In hierdie kultuurtype word daar baie druk op die werknemers geplaas om, in die geval, polisiëring effektief toe te pas ten spyte van die hindernisse wat mag voorkom. Volgens Deal en Kennedy (1982) kan die druk wat deur genoemde besnoeiings bevorder word tot uitbranding aanleiding gee, wat polisiëring kan raak.

Vanuit die gegewe inligting kan beslis afgelei word dat polisiëring sowel as die werknemers by die Sunnyside-polisiediensstasie deur besnoeiings geraak word. Logistiese beperkings, personeeltekort, beperkte bevorderingsgeleenthede, steeds krimpande begrotings en nie-markverwante salarisse is aan die orde van die dag. Ooreenkomste ten opsigte van 'n hiërargiese kultuur soos voorgestel deur Quinn en McGrath (1985) en 'n rolgebaseerde kultuur soos voorgestel deur Brown (1995) kan in terme van reëls en regulasies rakende die toepassing van polisiëring en die aanwending van finansies waargeneem word. Beheer, kontrole en mag ten opsigte van polisiëringsaangeleenthede word deur verskeie liggame soos die Nasionale Kommissariaat en die Regering beheer en uitgeoefen. Volgens Brown (1995) en Quinn en McGrath (1985) vind besluitneming rakende onder andere polisiëringsaangeleenthede op grond van feitelike analyses plaas. Opvallende waardes van hierdie kultuurtype is dié van formaliteit, gehoorsaamheid en ordelikheid. Volgens Brown (1995) word funksies of spesialiteite, in die geval besnoeiings met betrekking tot polisiëring, dikwels bo die individu geplaas. Die volgende aanhaling bevestig dat magtelose gevoelens deur lede ervaar word: “...om fondse in te samel of daarvoor te vra is soos om daarvoor te veg...”.

- **Tema 2: Posisionele mag word in offisiersrange gesetel en ondergeskiktes word nie toegelaat om besluite te neem nie (Rangorde = 3).** Die tema het by 17 deelnemers (85%), wat deur vyf (63%) offisiere en 12 (100%) onderoffisiere verteenwoordig word, voorgekom. Dit beteken dat mag en verantwoordelikheid direk met individue se range verband hou.

Deelnemers vanuit die offisierskader het aangedui dat range in 'n groot mate met mag te doen het. Die deelnemers vanuit die offisierskader het die volgende gerapporteer: "...indien jy as offisier 'n standpunt maak, moet die offisier daarby hou..."; "...mense met 'n hoë rang [offisiere] mag menings lug, maar mense met 'n lae rang [onderoffisiere] se menings word beperk..."; "...offisiere sê wat met misdaadinligting moet gebeur..."; "...offisiere gee die opdragte en lede doen die werk..."; "...offisiere lug die opinies..."; "...offisiere moet gekonsulteer word rakende enige besluite..."; "...verskillende range sorteer mekaar uit..."; "...offisiere is die bevelvoerders..." en "...offisiere word vertrou en nie 'opge-check' [gekontroleer] nie, aangesien hulle grootmense is...". Ander deelnemers bevestig dat besluitneming, verantwoordelikheid en die kommunikasie van opdragte met betrekking tot polisiëring hoofsaaklik in offisiersrange gesetel is.

Vanuit sommige onderoffisiere se kommentaar blyk dit tog dat daar 'n magsonderskeid tussen offisiere en onderoffisiere bestaan en dat besluitneming met betrekking tot onderoffisiersrange beperk word. Bevestiging word deur die volgende verwoordings verkry: "...hulle [offisiere] sê waar jy moet werk en wat jy moet doen..."; "...offisiere gee net opdragte en onderoffisiere doen die werk..."; "...mense met hoë range mag menings huldig, maar mense met lae range se menings word beperk..."; "...dit wat gedoen word op Sunnyside hang af van die rangstruktuur..."; "...offisiere laat hulle nie voorskryf deur onderoffisiere nie..."; "...offisiere is baie bewus van hul rang..."; "...die rangstruktuur laat nie toe dat onderoffisiere aan offisiere opdragte gee nie..." en "...offisiere loer oor lede se skouers...".

Vanuit bogenoemde kan afgelei word dat daar by die Sunnyside-polisiediensstasie 'n magsbasis bestaan wat in die rangstruktuur van die organisasie versprei is. Harrison

(1993) klassifiseer só 'n tipe kultuur as 'n magsgebaseerde kultuur. Harrison (1993) en Van Rooyen (1997) wys daarop dat leiers, in die geval offisiere, in 'n magsgebaseerde kultuur van mening is dat hulle 'n verpligting teenoor die werknemers in die organisasie het en hul mag op so 'n wyse gebruik dat die organisasie sowel as sy werknemers daarby kan baat. Hofstede (1994) stel dat hierdie kultuurtipe met die graad van formaliteit en nougesetheid in die organisasie te make het. Quinn en McGrath (1985) beklemtoon dat reëls en regulasies in 'n kultuur geld waar mag ter sprake is. Die mate van beheer, kontrole en mag hou volgens dié twee skrywers direk verband met die hiërargie van die organisasie soos gevind by die Sunnyside-polisiediensstasie. Volgens Quinn en McGrath (1985) is opvallende waardes van hierdie kultuurtipe dié van formaliteit, logika, gehoorsaamheid en ordelikheid en kan dit ook by die Sunnyside-polisiediensstasie waargeneem word en deur middel van bogenoemde aanhalings bevestig word.

- **Tema 4: Dissipline word as 'n remediërende aksie toegepas as lede nie aan operasionele vereistes voldoen nie (Rangorde = 5).** Dié tema is deur 16 (80%) deelnemers aangedui, wat verteenwoordig word deur ses (75%) offisiere en 10 (83%) onderoffisiere en het te make met die mate waarin dissipline as 'n remediërende aksie toegepas word as lede nie aan operasionele vereistes voldoen nie. Dissipline hou volgens Gibson et al. (1991) met enige vorm van straf of sanksie waar werknemers van die normale reëls en prosedures afwyk verband. Steyn en Van Rensburg (1987) onderskei drie tipes sanksies naamlik positiewe, negatiewe en korrektiewe sanksies. Positiewe sanksies behels volgens die skrywers in die eerste plek 'n positiewe komponent in die vorm van vergoeding of beloning. In die tweede plek behels sanksies egter ook 'n negatiewe komponent wat op straf of ontneming dui. In die derde plek kan daar korrektiewe sanksies onderskei word. Korrektiewe sanksies is nie op straf of vergoeding ingestel nie, maar lê eerder klem op rehabilitasie en behels dus eintlik 'n kombinasie van sanksies.

By die Sunnyside-polisiediensstasie word dissipline hoofsaaklik as 'n remediërende aksie toegepas waar lede onder andere nie aan operasionele vereistes voldoen nie. Die volgende toestande is ter sprake by die toepassing van dissipline, naamlik die

tydfaktor, intensiteitsgraad van die sanksie, skedulering daarvan en die uitklarings- en objektiwiteitsfaktor (Gibson et al., 1991).

Die volgende afleidings rakende hierdie tema kan gemaak word:

- Dissipline word by die Sunnyside-polisiediensstasie in 'n groot mate deur die toepassing van korrektiewe sanksies gehandhaaf. Die nakoming van operasionele vereistes by die Sunnyside-polisiediensstasie is belangrik en die tipe sanksie wat toegepas word indien dié vereistes nie nagekom word nie sal afhang van die erns van die oortreding. Sommige van hierdie sanksies, soos die toepassing van die dissiplinêre prosedure, is ooglopend formeel terwyl ander, soos die versterking of aanmoediging van positiewe gedrag, weer informeel van aard is. Bevestiging hiervoor word in die volgende verwoordings gevind: "...stappe of prosedures moet gevolg word by die toepassing van tugmaatreëls..."; "...positiewe en negatiewe dissipline word toegepas..."; "...dissipline word gehandhaaf deur bevelvoerders, maar terselfdertyd word daar ook omgee..." en "...foute wat deur lede begaan word, word gerapporteer aan die direkte toesighouer...".
- Tydens die toepassing van dissipline by die Sunnyside-polisiediensstasie moet lede verantwoordelikheid neem vir dit wat met hulle gebeur. Volgens Steyn en Van Rensburg (1987) waarborg die toepassing van enige sanksie nie altyd die voldoening aan operasionele vereistes nie. Sanksies wat by die Sunnyside-polisiediensstasie toegepas word het egter 'n ondersteunende funksie en lede word wel toegelaat om foute te maak. Die volgende verwoording dien as bevestiging: "...lede word toegelaat om foute te maak, maar nie staande-orde foute nie...". Werknemers word dus by die Sunnyside-polisiediensstasie aangemoedig om sukses in hul werk te behaal en beperkte ruimte word wel geskep om foute op 'n gekontroleerde basis te begaan. Hierdie kenmerk hou volgens Quinn en McGrath (1985) met die rasionele kultuur, waar werknemers beoordeel of gedissiplineer word op grond van uitsette soos die handhawing van operasionele vereistes en doelwitte, verband. Werknemers word gevolglik in hierdie kultuurtype

aangemoedig om doelwitte te bereik. Voorts is produktiwiteit en doeltreffendheid in hierdie kultuurtype die hoofmaatstawe vir werkverrigting.

- **Tema 9: Suksesse word deur middel van kennis en insig, doelwitbereiking, ondervinding en die werk van lang ure bepaal (Rangorde = 5).** Sestien (80%) deelnemers wat deur ses (75%) offisiere en 10 (83%) onderoffisiere verteenwoordig word het bevestig dat sukses deur middel van kennis en insig, doelwitbereiking, ondervinding en die werk van lang ure bepaal word. Harrison (1993) bevestig dat die evaluering van sukses 'n dimensie van kultuur is.

Sukses word deur lede van die Sunnyside-polisiediensstasie deur die bereiking van die oorhoofse doelwit, naamlik effektiewe misdaadbekamping (polisiëring), behaal. Dié tema word deur die volgende verwoording bevestig: "...visie en doelwitte is te sprake by die bekamping van misdaad en die verkryging van inligting...". Duidelike doelwitte rakende onder ander effektiewe misdaadbekamping word deur bestuur aan lede gekommunikeer ten einde alle moontlike lede in te lig oor wat daar van elkeen op die stasie verwag word. Die volgende uitsprake kan ter bevestiging gebruik word: "...doelwitte word aan lede gestel deur offisiere ten opsigte van watter mikpunte bereik moet word..." en "...duidelike doelwitte word aan lede gestel sodat lede weet wat van hulle verwag word...". Die bereiking van doelwitte by die Sunnyside-polisiediensstasie is kwaliteit- en resultaatgeoriënteerd. Quinn en McGrath (1985) bevestig dat 'n rasonale kultuur, waarvan die Sunnyside-polisiediensstasie sekere kenmerke bevat, werknemers aangemoedig om doelwitte te bereik en dat werknemers op grond van hul uitsette beoordeel word.

Van die deelnemers het die volgende gemeld: "...dinge word gedoen om resultate te bereik - ons wil dit bereik..."; "...lede se uitsette is die produk van sukses..."; "...daar word klem geplaas op die standaard van die werk..."; "...doelwitbereiking hang af van die beskikbaarheid van hulpbronne." Samewerking ten opsigte van doelwitbereiking word sterk onder die werknemers aangemoedig. Verder sal 'n suksesvolle individu in staat wees om sy/haar kennis, insig en ondervinding optimaal aan te wend ten einde aanvaarbare resultate te verkry. Dié tema word deur die

volgende verwoordings bevestig: "...kennis en insig word deur lede nodig sodat hulle, hul werk effektief kan doen..."; "...kennis oor hoe om probleme te hanteer kom met ervaring..." en "...jou ondervinding en ervaring van jou vorige eenhede waar jy gewerk het, moet maar alles saamgevoeg word om by 'n resultaat uit te kom...". Van die deelnemers het gemeld dat hul sukses ook direk met die werk van lang ure verband hou. Die volgende verwoordings dien as bevestiging: "...sukses gaan gepaard met die werk van ongereelde ure naas die ure wat jy moet werk..."; "lede werk lang en ongereelde ure..." en "...oortyd Dienste kom ooreen met die misdaadtendens...".

- **Tema 11: Interafdelingkonflik word deur mededinging hanteer en sekere afdelings word by die beplanning van polisiëringsoptredes betrek (Rangorde = 5).**

Dié tema is deur 16 deelnemers (80%) aangedui. Twaalf (100%) onderoffisiere en vier (50%) offisiere het aangedui dat interafdelingkonflik binne die organisasie voorkom en dat dit deur mededinging hanteer word. Konflikhantering in die organisasie word as een van die dimensies van organisasiekultuur beskou (Deal & Kennedy, 1982).

Die volgende kenmerke aangaande die hantering van interafdelingkonflik het na vore gekom:

- Interafdelingkonflik kom voor aangesien verskillende afdelings se personeel van mekaar afhanklik is om misdaad suksesvol te bekamp. Die siening word deur die deelnemers gehuldig en bevestig deur sinsnedes soos: "...as jy hard genoeg baklei kry jy die nodige ondersteuning en samewerking van verskillende afdelings..."; "...die een [afdeling] kan nie sonder die ander [afdeling] werk nie..." en "verskillende afdelings het mekaar nodig ten einde die werk gedoen te kry...".
- Interafdelingkonflik kom voor aangesien verskillende afdelings se personeel verskillende persepsies handhaaf rakende effektiewe kommunikasie, gehalte van die werk, funksionering van die betrokke afdeling(s), samewerking, oorplasings, doelwitbereiking en dissipline. Die volgende verwoordings bevestig bogenoemde: "...daar is 'n kommunikasiegaping tussen verskillende afdelings...". Een

deelnemer het gemeld dat hierdie kommunikasiegaping aan gebrekkige terugvoer van verskillende afdelings te wyte is. 'n Ander deelnemer het aangedui dat interafdelingkonflik voorkom waar verskillende afdelings se werkspeil nie konstant gehandhaaf word nie. Wat die funksionering van verskillende afdelings betref het van die deelnemers gemeld dat "...verskillende afdelings by Sunnyside is nie altyd bewus van mekaar se doen en late nie..."; "...sommige afdelings word onderskat en die mense sal nie baie moeite doen om van ons gebruik te maak nie..." en "...slegs sekere afdelings word betrek by die beplanning van spesiale optredes...". Dit blyk dat lede 'n gevoel van verwerping ervaar en dit kan onder andere aanleiding gee tot konflik, gebrekkige samewerking en onderlinge mededinging waar sommige lede meerderwarig teenoor hul kollegas voel. 'n Deelnemer het die opmerking gemaak dat verskillende afdelings se "...mense nie bymekaar betrokke is nie..." en "...dat betrokkenheid belangrik is vir spanwerk...".

Interafdelingkonflik spruit ook uit wanpersepsies wat by werknemers ontstaan rakende oorplasings van werknemers van een afdeling na 'n ander sowel as rakende die funksionering van verskillende afdelings. Dit word deur die volgende verwoordings bevestig: "...lede wat probleemgevalle is word dikwels na 'n ander afdeling verplaas..."; "...as jy oorgeplaas word na 'n ander afdeling word jy 'gedemote'..."; "...lede word te veel geskuif van een afdeling na 'n ander..."; "sekere afdelings word as 'n strafkamp beleef..."; "...verskillende afdelings is nie op dieselfde 'level' nie..." en "...ons is die elite en hulle die werkersklas...". Ander deelnemers is van mening dat interafdelingkonflik voorkom waar die toepassing van dissipline in verskillende afdelings verskil en doelwitte gevolglik nie bereik word nie. Dit word deur die volgende verwoordings bevestig: "...elke afdeling het sy eie bevelvoerder wat kontrole en beheer uitoefen..." en "verskillende afdelings toon min insig en kennis in mekaar se werk...". Gibson et al. (1991) bevestig dat interafdelingkonflik wel voorkom waar daar onder andere binne verskillende afdelings in die organisasie nie-ooreenstemmende statusstandaarde voorkom. Hierdie konflik is baie algemeen en beïnvloed gevolglik individue se persepsies: "...ons is die elite en hulle die werkerklas...".

- **Tema 3: Opleiding en ontwikkeling van lede is in 'n groot mate informeel (Rangorde = 7,5).** Die tema het by 12 (60%) deelnemers voorgekom. Al 12 deelnemers, wat 50% (rangorde 9) van die offisiere en 67% (rangorde 8) van die onderoffisiere verteenwoordig, was dit eens dat opleiding en die ontwikkeling binne die Sunnyside-polisiediensstasie in 'n groot mate informeel is. Hierdie tema hou verband met Deal en Kennedy (1982) se klassifikasie van organisasiekultuur waar die “Tawwe Tienie”-kultuur (tough-guy macho culture) en organisasiegerigte kultuur (bet-your-company culture) ter sprake is.

Die volgende afleidings rakende die wyse van opleiding en ontwikkeling binne die Sunnyside-polisiediensstasie kan gemaak word:

- Informele opleiding word grootliks deur Sunnyside se middelbestuurvlak en hoër vlakke gedoen. Bevestiging hiervoor word in die volgende sinsnedes gevind: “...indiensopleiding is al manier waar ons opleiding in elk geval op stasievlak kan doen en ons offisiere weet wat gaan aan...ons moet opleiding self doen...”; “...informele opleiding en ontwikkeling vind plaas op stasievlak as gevolg van gebrek aan formele opleidings- en ontwikkelingsgeleenthede...” en “...hulle [werknemers] leer in die onmiddellike situasie...”.
- Opleiding en ontwikkeling van lede word binne 'n kort tydperk afgehandel as gevolg van die werknemers se hoë werkslading. Bevestiging hiervoor blyk uit die volgende: “...eintlik die opleiding wat hier gegee word, omdat die werk so baie is en ek doen nog verskillende mense se werk, op hierdie stadium moet ek snags of vroegoggend aan diens kom om opleiding te gee en partykeer is ek besig, dan kom ek ook nie daarby uit nie...”.
- Beperkte rotasie van personeel vind binne die Sunnyside-polisiediensstasie plaas ten einde opleidings- en ontwikkelingsgeleenthede te bevorder. Twee deelnemers het die volgende rakende rotasie as opleidings- en ontwikkelingsgeleentheid gekommunikeer: “...lede word na verskillende afdelings geskuif om daar te

leer...” en “...elke sektor kry ’n beurt om sy lede op verskillende plekke te pos...”.

- Mentorskaprolle bestaan binne die stasie, maar word nie effektief as ’n opleidings- en ontwikkelingsgeleentheid benut nie. ’n Deelnemer het die volgende gesê: “...daai mentorskap waar die ouer ervare lid jou vat en wys op ontbrekings...hier is wel mense, maar dit word nie noodwendig toegepas nie...”.
- Daar bestaan geen formele induksieprogram vir nuwe lede by die Sunnyside-polisiediensstasie nie. Die organisasie handhaaf ’n “Tawwe Tienie”-houding teenoor die werknemers en daar word van die werknemers verwag om spoedig by die organisasie in te skakel. Opvallende waardes is dié van formaliteit, logika, gehoorsaamheid en ordelikheid. Nuwe lede word wel deur hul direkte bevelvoerder aan die Stasiekommissaris en ander komponentshoofde van die Sunnyside-polisiediensstasie voorgestel en die werking van verskillende afdelings word ook kortliks aan die nuwe lid of lede verduidelik. Informele aktiwiteite soos spanbou vind wel plaas, maar ’n houding van “die werk kom eerste” word in die organisasie gehandhaaf.
- Lede word aangemoedig om self verantwoordelikheid vir hul opleiding, ontwikkeling en gevolglik leer te aanvaar. Dié siening word deur sommige deelnemers gehuldig en deur die volgende woorde bevestig: “...daar is so ding [opleiding] maar die mense moet ook self daaraan werk...”; “...volwasse leer vind plaas...lede moet hul kollegas vra, moet leer om foute te maak, die foute gebruik jy weer om verder te leer, en lede aan te moedig om self te leer...‘emotional stakes’ kom voor in daai proses van leer, want dit raak die lede, hulle moet ook leer groei want hulle kan nie terugvoer soos jy het nie nou perfek gedoen nie negatief ervaar nie, hulle kan nie, wat vir my belangrik is met leer en volwasse leer is as jy nie dinge emosioneel leer nie, leer jy nie, want om feite te absorbeer is heeltemal anders as om te leer en so ongelukkig soos ek sê ons ouens gaan nie op ‘fancy’ kursusse nie, ons mis dit, maar die indiensopleidingsituasie wat op ons afgedwing word, maak dat hulle leer en dat hulle volwasse leer...”.

- **Tema 7: Die bestuurstyl is outokraties (Rangorde = 7,5).** Die tema is deur 12 (60%) deelnemers aangedui en het te make met die tipe bestuurstyl wat binne die organisasie gehandhaaf word. Drie (38%) offisiere en nege (75%) onderoffisiere het aangedui dat die Sunnyside-polisiediensstasie se bestuurstyl outokraties is. Quinn en McGrath (1985) meld dat bestuurstyl een van die dimensies van organisasiekultuur is.

Die volgende eienskappe is kenmerkend van dié tema:

- Die bestuurstyl in die organisasie is outokraties. Bestuur gee die opdragte en verwag dat dit stiptelik uitgevoer moet word. Bestuur luister en raadpleeg wel soms die werknemers, maar die finale besluit berus by bestuur. Hierdie tipe kultuur lei dikwels volgens Deal en Kennedy (1982) tot onvolwassenheid en bevorder wantroue by die werknemers. Bevestiging hiervoor word in die volgende verwoordings gevind: "...die stasiebevelvoerder is nie deelnemend met ons mense nie, sy neem die besluite..."; "...as bestuur net meer deelnemend wil wees, afkom en daar kom sit en met ons gesels, dink ek dit sal beter gaan..."; "...outokratiese stasie.."; "...stasie word soms gedeeltelik demokraties bestuur en soms grootliks outokraties bestuur en dan kan jy nie aanhits nie - dan moet jy jou voet neersit..."; "...daar is nog steeds die outokratiese bestuur, jy sit nog steeds met mense wat jou sal 'nail' vir enigiets, ons sit nog met mense, en ek praat nou van Sunnyside, wat die outokratiese bestuurstyl handhaaf en wat 'n hel omgee oor wat jy is en hoe jy daaroor voel". 'n Deelnemer het gekommunikeer dat offisiere (bestuur) mag het en dat werknemers opdragte van offisiere móét nakom: "...dis 'nice' om 'n offisier te wees, hulle het nou 'authority'...gaan nou mense kry wat spring as ek praat...". Beheer, kontrole en mag kom in die organisasie voor en word deur die volgende verwoordings bevestig: "...onderoffisiere doen die werk..."; "offisiere is verantwoordelik vir die neem van besluite.."; "...die direkteur oefen direk beheer uit..."; "...mense met 'n hoë rang lug menings, maar mense met 'n lae rang se menings word beperk..."; "...offisiere sit bo jou...hulle kyk dat jy jou werk reg doen..." en "...topstruktuur van Sunnyside, dié bestuur, dié mense wat die besluite neem...". 'n Deelnemer het gemeld dat offisiere (bestuur) wel na hul personeel luister, maar dat offisiere (bestuur) steeds die finale

besluit neem. 'n Deelnemer het gesuggereer dat reëls en regulasies in die organisasie geld: "...bestuur is ingestel op dissipline en inspeksies...". Hierdie eienskap kom met die kenmerke van die hiërargiese kultuur van Quinn en McGrath (1985) ooreen. Volgens dié kultuurtype geld reëls en regulasies en kom beheer, kontrole en mag sterk na vore. Besluitneming vind hoofsaaklik op grond van feitelike analyses plaas en die leierskapstyl is konserwatief en omsigtig van aard. Volgens Quinn en McGrath (1985) is opvallende waardes van hierdie kultuurtype dié van formaliteit, logika, gehoorsaamheid en ordelikheid. Deal en Kennedy (1982) sluit hierby aan en meld dat waar 'n outokratiese bestuurstyl voorkom die leiersfigure dikwels na sukses streef en dat hulle nie daarin slaag om 'n sterk en konsensuele kultuur te ontwikkel nie.

- **Tema 8: Daar bestaan interne en eksterne ondersteuningsmeganismes om lede met die hantering van werkverwante en persoonlike krisisse by te staan (Rangorde = 9).** Dié tema is deur 11 (55%) deelnemers geopper. Vyf (63%) offisiere en ses (50%) onderoffisiere het aangedui dat daar interne- en eksterne ondersteuningsmeganismes ten opsigte van die hantering van werkverwante en persoonlike krisisse bestaan.

Die volgende eienskappe is kenmerkend van hierdie tema:

- Interne ondersteuningsmeganismes bestaan. Deelnemers het byvoorbeeld die volgende opmerkings gemaak: "...onderoffisiere kommunikeer hul persoonlike probleme aan hul offisiere..."; "...ons help mekaar..."; "...daar is mense wat as 'buddies' werk..."; "...wanneer daar probleme ontstaan...is die eenheid gewillig om die ander een te help..."; "...as jy 'n probleem het, kan jy iemand gaan spreek..."; "...onderoffisiere kommunikeer hul persoonlike probleme aan hul offisiere..."; "...as dit kom by persoonlike probleme is dit net die skofbevelvoerder wat daarvan kennis dra of die lid self..."; "...ondersteuning is beskikbaar..."; "...hoe langer 'n lid met ander saamwerk hoe meer word hy/sy van sy/haar kollega se probleme bewus..."; "...daar is meganismes en 'psychologists' in die polisie wat kan help..." en "...ons kan met maatskaplike werkers of

sielkundiges praat...”. Die afleiding kan dus gemaak word dat daar verskeie interne ondersteunings- en sosiale ondersteuningsmeganismes bestaan om lede te ondersteun wanneer daar werkverwante probleme of krisisse bestaan. ’n Houding van “hou tred met jou werk solank jy kan, en as jy nie meer kan nie, kry spoedig hulp” word deur die lede van die Sunnyside-polisiediensstasie ingeneem. Lede sosialiseer ook met mekaar op ’n informele basis ten einde onder andere die dag se gebeure met mekaar te bespreek. Hierdie stelling word deur die volgende verwoordings bevestig: “...lede sosialiseer met mekaar op ’n informele wyse deur saam tee/koffie te drink...”; “...verskillende rassegroepe sosialiseer met mekaar...”; “...spanbou word op ’n informele basis gehou om dinge te bespreek...” en “...by invloed bedoel ek dan jy kan jouself by die situasie indink, ons sit nou met ’n ongeluk waar daar mense vermink is, ja, van die polisiemanne maak ’n grap daarvan, maar dit is hulle manier om daarmee te ‘deal’ en dan onmiddellik daarna moet hulle ’n verkragtingsaak gaan bywoon...”. Hierdie sosialiseringssake wat by die Sunnyside-polisiediensstasie plaasvind word deur die werknemers benut om onder andere werkverwante aangeleenthede te bespreek, al dan nie, en gee aanleiding tot ’n samehorigheidsgevoel, soos een deelnemer opgemerk het, “...ons help mekaar...”.

- Eksterne ondersteuningsmeganismes bestaan. Deelnemers het die volgende opmerkings gemaak: “...privaatsielkundiges word deur lede verkies...” en “...mense gaan na privaatmense toe, soos sielkundiges of beraders of psigiaters om hulle werkverwante probleme of ander probleme te hanteer...”. Die afleiding kan gemaak word dat werknemers van die Sunnyside-polisiediensstasie verkies om van eksterne ondersteuningsmeganismes soos sielkundiges en psigiaters gebruik te maak wanneer werkverwante en persoonlike krisisse ervaar word. Hierdie eienskap kom ooreen met die kenmerke van die organisasiegerigte kultuur waar werknemers selfgerig en sterk moet wees (Deal & Kennedy, 1982). Onvolwassenheid word nie deur dié kultuur tipe geduld nie en dit kan een van die redes wees waarom interne ondersteuningsmeganismes nie altyd optimaal deur die lede van die Suid-Afrikaanse Polisiediens, spesifiek dan die Sunnyside-polisiediensstasie, benut word nie.

Alhoewel daar verskeie interne- en eksterne ondersteuningsmeganismes voorkom om werknemers by te staan is daar tog onderliggende vrese en wanpersepsies wat by die werknemers van die Sunnyside-polisiediensstasie voorkom soos deur die volgende aanhalings toegelig word: "...lede mag nie sensitiwiteit en emosie toon nie..."; "...om by die 'macho' omgewing in te pas mag jy nie sag wees nie..."; "...emosie mag nie baasspeel nie..."; "...as jy 'n sielkundige sien is jy 'n 'sissie' [bangbroek]..." en "...as jy gevoelens wys cope jy nie...". Weens hierdie probleme wend hulle hul dikwels tot ander minder effektiewe hulpmiddels en ingesteldhede soos alkohol, oormatige afwesigheid (siekverlof) en onsensitiwiteit. Een deelnemer bevestig hierdie stelling deur die volgende te meld: "...ek sit met drie mense op my skof wat alkoholprobleme het, ek sit met mense op my skof wat persoonlike verhoudingsprobleme het, mense wat onnodig af siek boek wat die spanning eenvoudig nie kan hanteer nie..." en "...onmiddellik na 'n ongelukstoneel moet hulle 'n verkrachtingsaak bywoon, dink jy hy gaan sensitief wees, ek dink nie so nie, en dan het hulle net daarna 'n gesinsgeweldsaak wat hanteer moet word, gesinsgeweld in vergelyking met verkrachting of ongeluk waar mense dood en vermink is beteken vir daai polisieman met mooi niks nie, dan kry ons 'n treinongeluk waar ek meen die hele liggaam is uitmekaar geskeur en jy moet vanaand huis toe gaan en 'happy' wees en partykeer erger, waar mense van geboue afspring, plat en stukkend onder uitkom en dan moet jy vanaand kom en die vrou maak 'nice steak' vir die aand, 'obviously' gaan jy nou nie wil "steak" eet as jy nou net in 'n brein vasgekyk het wat die hele wêreld rondgelê het nie...". Volgens Hofstede (1994) verwys hierdie tema na die dimensie waarin dominante waardes van manlike rolle (jy is suksesvol, jy 'huil' nie, jy is sterk en selfgerig) in die organisasie onderskei word. Hierdie dimensie is ook kenmerkend van die Sunnyside-polisiediensstasie se kultuur.

- **Tema 6: Daar word van lede verwag om verantwoordelikheid te aanvaar (Rangorde = 10).** Nege (45%) deelnemers het aangevoer dat daar van lede van die Sunnyside-polisiediensstasie verwag word om verantwoordelikheid te aanvaar. In verhouding het vier (50%) offisiere en vyf (42%) onderoffisiere gevoel dat daar van lede verwag word om verantwoordelikheid in hulle werk te aanvaar. Dit word deur die volgende verwoordings bevestig: "...by die speurders, misdaadvoorkoming en

selfs intelligensie kan die ouens [lede] bepaal hoe hulle wil werk, dit moet gekontroleer word, maar daar is net meer vryheid so daarom is verantwoordelikheid hoër en die ouens [lede] wat daar wil werk is amper gelukkiger as die ‘pen pusher’, miskien is dit my persoonlike opinie...”; “...lede word aangemoedig om by die hantering van klagtes van hulself te gee en verantwoordelikheid te neem...”; “...lede se houding is dié van trots...”; “...staatmakerlede boek nie onnodig af siek nie...”; “...lede moet verantwoordelik voel vir daai voertuig waarmee hy ry...” en “...mede-eienaarskap word by Sunnyside aangemoedig...”. Sommige van die deelnemers het aangedui dat daar wel werknemers by die Sunnyside-polisiediensstasie is wat geen verantwoordelikebesef in hul werk toon nie. Dit word deur die volgende verwoordings bevestig: “...die ander ding is wat ek al vir baie mense gesê het is hoekom pas hulle nie hulle goed [staatseiendom] asof dit hulle eie is nie...ek wil nie veralgemeen nie, daar is lede wat dit nie toepas nie, byvoorbeeld hy sal op die tafel sit en krap wat nonsens is, daar is mos ’n stuk papier waarop hy kan skryf, maar ons praat nou van Sunnyside, maar dit gaan maar oral so in die polisie, waar voertuie beskadig word en so, maar ek het al dit self gesien en mense aangespreek daaroor wat hulle dit nie weer in my teenwoordigheid gedoen het nie.” en “...by Sunnyside is daar nie ’n verantwoordelikegevoel teenoor die gebruik van logistieke toerusting soos voertuie, handradio’s en vuurwapens nie...”.

Hierdie tema bevat eienskappe van die konsensuele kultuur van Quinn en McGrath (1985) waar daar van werknemers verwag word om lojaal teenoor die organisasie te wees. Hierdie tema word deur die volgende woorde bevestig: “Lede moet belangstel in dit wat by Sunnyside-polisiediensstasie aangaan...”.

- **Tema 10: Lede wat nie konflik kan hanteer nie, verwag dat bestuur vanweë hul senioriteit die konflik moet hanteer (Rangorde = 11,5).** Agt (40%) deelnemers, verteenwoordig deur vier (50%) offisiere en vier (33%) onderoffisiere, het gevoel dat konflikhantering deur senior personeel binne die organisasie hanteer word. Die stelling word deur die volgende uitspraak bevestig: “...as jy nou nie ’n oplossing tussen die twee partye gevind kan word nie, dan gaan jy maar na jou skofbevelvoerder.” ’n Ander deelnemer het gemeld dat onderoffisiere van offisiere verwag om hulle probleme of

konflik op te los: “Dit gebeur dat jy dit [probleem of konflik] verder vat na jou offisier bo jou of nog hoër...”.

- **Tema 12: Erkenning word deur middel van sigbare belonings soos foto's in koerante, amptelike insidentinskrywings (SAP 135), trofees en persoonlike mondelinge erkenning gegee (Rangorde = 11,5).** Agt (40%) deelnemers het aangevoer dat erkenning by die Sunnyside-polisiediensstasie deur middel van sigbare belonings soos foto's in koerante, amptelike insidentinskrywings (SAP 135), trofees en persoonlike mondelinge erkenning gegee word. In verhouding het 50% offisiere (rangorde = 9) teenoor 33% onderoffisiere (rangorde = 12) gevoel dat erkenning deur sigbare belonings gegee word.

Die volgende afleidings rakende erkenning van werknemers van die Sunnyside-polisiediensstasie kan gemaak word:

- **Foto's in koerante:** Eksterne erkenningswyses soos die plasing van presteerders se foto's in koerante vind op 'n gereelde basis by Sunnyside-polisiediensstasie plaas. 'n Deelnemer het onder andere gestel dat daar 'n groot bohaai gemaak word van 'n goeie arrestasie en dat die presteerder se foto die volgende dag in die koerant sal wees. Sunnyside-polisiediensstasie se skakeling met die media is bogemiddeld. Die stasie beskik oor twee vaardige en professionele interne skakelbeamptes om interne skakelwerk deur middel van die media binne die polisiediensstasie te bevorder. Daar word ook van die Sunnyside-polisiediensstasie se skakelbeamptes verwag om op 'n professionele wyse met die gemeenskap te skakel, ten einde die beeld van die Polisie te bevorder en relevante inligting met betrekking tot die bekamping van misdaad aan die gemeenskap te kommunikeer.
- **Amptelike insidentinskrywings (SAP 135):** Hierdie amptelike vorms word deur beide offisiere en onderoffisiere gebruik om op 'n skriftelike wyse aan ander werknemers erkenning te gee of om sy/haar eie werkprestasie kortliks aan te teken. Negatiewe inskrywings kan ook op hierdie amptelike vorms aangeteken

word, maar meestal word inligting ten opsigte van werkprestasië daarop aangeteken. Deur gebruik te maak van hierdie amptelike insidentvorme word offisiere en/of onderoffisiere as direkte bevelvoerders ingelig rakende hul personeel se werkkuitsette en kan dit as 'n kommunikasiemedium dien ten einde lede te motiveer en te kommunikeer dat goeie werk raakgesien en waardeer word.

- **Trofees:** 'n Afdeling soos misdaadvoorkoming werk op 'n maandelikse basis vir trofees op grond van werkkuitsette. Hierdeur gee bestuur in sigbare vorm erkenning aan werknemers wat presteer en hul deel doen. Die volgende uitspraak beklemtoon die doel en belangrikheid van hierdie trofees: "...ek kan selfs sê by misdaadvoorkoming by die groepe daar is kompetisie, hulle kyk wie kan die meeste arrestasies maak en dis goeie arrestasies wat hulle maak, die lede arresteer nie net om te arresteer nie want dit word vinnig opgetel deur bestuur as hulle swak arrestasies maak om te kyk of hy die trofee kan wen die einde van die maand as die beste arresterende lid van die maand, en hulle werk selfs wanneer hulle nie veronderstel is om te werk nie, want dis 'n groot prestasie, 'n eer om aan die einde van die maand aangewys te word as die presteerder van die maand...". Ander trofees soos vir die beste kliëntediens, misdaadvoorkoming, speurwerk, misdaadintelligensie en ondersteuning word jaarliks tydens 'n eindjaarfunksie aan die beste werknemer per afdeling van die Sunnyside-polisiëdiensstasie toegeken.
- **Persoonlike mondelinge erkenning:** Aangesig-tot-aangesig kommunikasie rakende goeie werk vind by die Sunnyside-polisiëdiensstasie plaas. 'n Deelnemer het gestel dat offisiere aan mekaar sowel as aan ander persoonlike erkenning gee. Dit word deur die volgende deelnemer se uitspraak bevestig: "...hulle het baie goed gedoen ... baie geluk aan die groep, die offisier sal byvoorbeeld dankie sê vir die offisier, en topbestuur sê dankie vir die offisier of onderoffisier...". 'n Ander deelnemer het weer gestel dat hy werkstrots ervaar as hy persoonlike erkenning kry. Hierdie kommunikasie word nie net tot persoonlike interaksiesituasies beperk nie, maar vind ook tydens daaglikse bestuursvergaderings plaas. Tydens hierdie bestuursvergaderings word daar onder andere misdaadverwante inligting soos gespesifiseerde arrestasies (datum

en tyd van arrestasie, tipe misdryf, die persoon wat die arrestasie uitgevoer het sowel as die standplaas waarvandaan hy/sy afkomstig is) gekommunikeer. Deur hierdie persoonlike inligting in terme van wie die arrestasie uitgevoer het te spesifiseer word erkenning op 'n verbale wyse gekommunikeer en goeie diens in terme van arrestasies aangemoedig. Hierdie tema word deur die volgende deelnemer se uitspraak ondersteun: "...die erkenning van die mens, dat ons met mense werk, die feit dat ons arrestasies hier lees in die oggende [bestuursvergadering], elke mens se naam lees, as ek hier uitstap weet ek wie het gearrester en kan ek onmiddellik vir daai persoon sê hier is groot goed bereik...".

Hierdie tema verwys volgens Gibson et al. (1991) na ekstrinsieke vergoeding of beloning gebaseer op interpersoonlike vaardighede ten einde erkenning aan werknemers se goeie werk te gee. Erkenning deur offisiere van die Sunnyside-polisiediensstasie se werknemers sluit openbare aanprysing soos foto's in koerante, skriftelike uitdrukkings waar die werkstandaard van werknemers se werk bogemiddeld is deur middel van amptelike insidentinskrywings (SAP 135) en spesiale aandag soos trofee en persoonlike mondelinge erkenning in.

- **Tema 13: Lede se persoonlike probleme word vertroulik hanteer (Rangorde = 13).** Die tema is deur sewe deelnemers aangedui en verteenwoordig drie (38%) offisiere (rangorde = 12,5) en vier (33%) onderoffisiere (rangorde = 12). Hierdie deelnemers is van mening dat daar by die Sunnyside-polisiediensstasie vertroulike hantering en administrasie van persoonlike probleme plaasvind. Egan (1994) beklemtoon die vertroulikheidsaspek veral waar persoonlike probleme ter sprake is. Die volgende verwoordings kan op hierdie tema van toepassing gemaak word: "...maklik om met hulle [offisiere] te kommunikeer, selfs persoonlike probleme, almal het nog die vrymoedigheid gehad om met ons [offisiere] te kom praat.."; "...ons [offisiere] hou nie 'n ou [lid] se verlede en persoonlike probleme teen hom nie, intendeel, hier begin ouens [lede] met 'n skoon blad en dit help; ek sien dat jy met dieselfde ou [lid] wat as sleg gebrandmerk is deur ander polisiestasies as gevolg van persoonlike probleme en oortredings berge kan versit...".

Sunnyside-polisiediensstasie het ook 'n personeelpraktisyn wat onder andere vir die hantering van persoonlike probleme in samewerking met die verskeie hulpprofessies verantwoordelik is. Hier kan die dominante waardes van vroulike rolle (omgee vir ander en lewenskwaliteit) onderskei word (Hofstede, 1994). Daar word dus van die personeelpraktisyn verwag om versorgend op te tree, konflik deur onderhandeling op te los en op lewenskwaliteit te fokus. Hierdie rolle van die personeelpraktisyn word deur die volgende aanhaling beklemtoon: "...kyk na die rol van die personeelpraktisyn, jy sien hierdie sielkundige Pierre Brits, wat gesê het dat hy weet nie wat ons [Sunnyside-polisiediensstasie] gaan doen as sy weggaan nie, hy het haar eenkeer ontmoet en gesien wat die interaksie wat sy het en die rol wat sy het, wat sy speel op die stasie, die rapport wat sy met die mense het...". Etiese riglyne in die hantering van griewe en persoonlike probleme word streng deur die personeelpraktisyn nagevolg. Vanaf 1995 tot en met die jaar 2000 is daar 'n drastiese afname in die aantekening van griewe op stasievlak en 'n duidelike toename in die hantering en oplossing van werk- en persoonlike probleme. Die teenwoordigheid van 'n personeelpraktisyn op stasievlak het ook meegebring dat lede nie meer nodig het om enige inligting rakende persoonlike probleme aan hul direkte bevelvoerder hoef te kommunikeer nie en dat lede die keuse het om van ander ondersteuningsmeganismes gebruik te maak. Hierdie tema kan ook met tema 8 in verband gebring word.

4.2 BESPREKING

Dit is tiperend van die kultuur van die organisasie wat ondersoek is dat die organisasie se kommunikasieproses in 'n groot mate formeel is en dat offisiere en onderoffisiere binne die Sunnyside-polisiediensstasie grootliks van bestaande kommunikasieprosedures binne die organisasie gebruik maak ten einde onder andere probleme te bespreek, besluite te neem en inligting te deel. Daar bestaan wel beperkings ten opsigte van die teikengroep met wie daar eerste gekommunikeer word en dit kan aan die rangstruktuur van die Suid-Afrikaanse Polisiediens toegeskryf word sowel as die aard en doel van die tipe kommunikasiemedium wat gebruik word vir die organisasie se behoefte(s), naamlik parades, komponentvergaderings, bestuursvergaderings, stasieforums en inligtingnotas. Suksesvolle bereiking van offisiere en onderoffisiere se doelwitte sal in sekere gevalle

ook deur die toegang tot korrekte inligtingsbronne, wat meestal op 'n formele wyse bekom kan word, bepaal word. Kommunikasie dra daartoe by dat die organisasiestruktuur meer hiërargies is aangesien kommunikasie deur middel van die rangstruktuur plaasvind (bo na onder) en onder andere die indruk van outokrasie by werknemers bevorder.

Die implementering van polisiëring word deur besnoeiings beïnvloed. Beheer, kontrole en mag rakende menslike hulpbronne, logistiese en finansiële aangeleenthede word deur verskeie liggame bestuur en gereguleer en andersyds beklemtoon dit die noodsaaklikheid van die aanvaarding van verantwoordelikheid onder werknemers. Hierdie besnoeiingsaangeleentheid met betrekking tot polisiëring gaan met oormatige gevoelens van frustrasie en magteloosheid, wat deur beide offisiere en onderoffisiere ervaar word, gepaard. Hierdie gevoel van magteloosheid word deur die formele kommunikasieproses (bo na onder) wat in die Suid-Afrikaanse Polisie diens voorkom, bevorder. Beheer, kontrole en mag ten opsigte van polisiëringsaangeleenthede en -prioriteite word deur verskeie liggame beheer en uitgeoefen soos die Nasionale Kommissariaat en die Regering. Hierdie besnoeiingsaangeleentheid ten opsigte van polisiëring kan ook 'n bydraende faktor wees waarom opleiding en ontwikkeling van lede in 'n groot mate informeel is en binne die organisasie opset, naamlik Sunnyside-polisie diensstasie plaasvind.

Posisionele mag word in offisiërsrange gesetel en dit gee aanleiding dat onderoffisiere nie altyd toegelaat word om besluite te neem nie. Dit blyk dat hierdie toegekende mag besluitneming, verantwoordelikheid, kommunikasie, konflikthantering en doelwitbereiking beïnvloed. Dit kom voor dat die mate van beheer, kontrole en mag direk met die Sunnyside-polisie diensstasie se hiërargiese struktuur verband hou. Offisiere verwag formaliteit, logika, gehoorsaamheid en ordelikheid van onderoffisiere. Hierdie rangstruktuur, wat met 'n magsbasis gepaard gaan, kan bydra dat kreatiwiteit en die aanvaarding van verantwoordelikheid binne die Sunnyside-polisie diensstasie tot 'n groot mate onderdruk word. Al die onderoffisiere, in teenstelling met die offisiere wat in die navorsing betrek is, bevestig dat posisionele mag wel in offisiërsrange gesetel word en dat dit besluitnemingsgeleenthede van onderoffisiere beperk.

Dissipline word as 'n remediërende aksie toegepas as lede nie aan operasionele vereistes voldoen nie. Enersyds verwag bestuur dat lede verantwoordelikheid vir hul aksies moet neem en moedig onderoffisiere aan om vanuit 'n interne lokus van kontrole te funksioneer. Onderoffisiere word deur bestuur aangemoedig om suksesse in hul werk te behaal en beperkte ruimte word wel geskep om foute op 'n gekontroleerde basis te maak. Werknemers van die Sunnyside-polisiediensstasie word aangemoedig om doelwitte te bereik en produktiwiteit en doeltreffendheid is die hoofmaatstawe vir werkverrigting by die Sunnyside-polisiediensstasie.

Interafdelingkonflik word in 'n groot mate, veral deur offisiere, deur middel van mededinging hanteer. Dit blyk dat lede gevoelens van verwerping ervaar en dat slegs sekere afdelings van die Sunnyside-polisiediensstasie by spesiale polisiëringsoptredes betrek word wat weer aanleiding tot konflik, gebrekkige samewerking en onderlinge kompetisie kan gee. 'n Meerderwaardigheidshouding (ek is beter as ander) word dikwels deur die lede ingeneem en dit kan op die beurt doelwitbereiking beïnvloed.

Onderoffisiere dui op 'n groter mate as offisiere aan dat opleiding en ontwikkeling van lede in 'n groot mate informeel is en dat verantwoordelikheid vir jou eie leer sterk na vore kom en terselfdertyd deur bestuur aangemoedig word.

Die bestuurstyl word hoofsaaklik deur die onderoffisiere as outokraties gekenmerk waar reëls, regulasies, beheer, kontrole en mag sterk na vore kom. Besluitneming word ook hierdeur geraak en vind gevolglik op grond van feitelike analyses plaas. Leierskapstyl is hoofsaaklik konserwatief en omsigtig van aard en die lede toon opvallende waardes van formaliteit, logika, gehoorsaamheid en ordelikheid. Weereens wys dit dat mag hoofsaaklik in offisiersrange gesetel is en dat onderoffisiere nie noodwendig toegelaat word om in hul werksituasie verantwoordelikheid te neem nie weens die hiërargiese struktuur van die organisasie. Kreatiwiteit onder die lede word ook onder andere deur die rang- en organisasiestruktuur onderdruk.

Daar bestaan interne en eksterne ondersteuningsmeganismes om lede by te staan met die hantering van werkverwante en persoonlike krisisse. Onderoffisiere toon 'n groter

bewustheid van die bestaan van genoemde ondersteuningsmeganismes as offisiere. Vertroulike hantering van lede se persoonlike probleme word as belangrik beskou en lede word sover moontlik, met inagneming van die hiërargiese struktuur van die organisasie, aangemoedig om verantwoordelikheid vir hul probleme te neem en belang te stel in dit wat by die Sunnyside-polisiediensstasie gebeur. Die werknemers van die Sunnyside-polisiediensstasie verkies om van eksterne ondersteuningsmeganismes gebruik te maak indien hulle nie meer hul werkverwante en persoonlike krisisse self kan hanteer nie. Dominante waardes van manlike rolle (jy is suksesvol, jy hanteer druk/probleme, jy is sterk en selfgerig) kan in die organisasie onderskei word.

Offisiere verwag van die onderoffisiere om lojaal teenoor die organisasie te wees en erken goeie werk deur middel van sigbare belonings soos foto's in koerante, amptelike insidentinskrywings (SAP135), trofees en persoonlike mondelinge erkenning.

Offisiere toon aan dat onderoffisiere van bestuur verwag om konfliktsituasies wat hulle nie suksesvol kan hanteer nie moet hanteer vanweë hul senioriteit. Dit bevestig dat posisionele mag wel in offisiersrange gesetel word wat aanleiding tot die beperking van onderoffisiere se besluitnemingsgeleenthede gee.

Bogenoemde beskrywing kan nie suiwer by die een of ander organisasiekultuur-klassifikasie ingedeel word nie en bevestig dat elke organisasie se kultuur uniek is. Wat wel kan gebeur is dat die organisasie sekere dimensies van verskeie kultuurtypes kan bevat om hulle in staat te stel om te onderskei watter kenmerke vir die betrokke organisasie belangrik is, al dan nie, en om sinvol op verandering te reageer. Die ideale kultuur van 'n organisasie sal van die omgewing waar binne die organisasie funksioneer afhang.

4.3 HOOFSTUKSAMEVATTING

In dié hoofstuk is die resultate van die empiriese ondersoek gerapporteer en bespreek. Hiermee is die tweede en derde navorsingsvraag beantwoord en die tweede en derde spesifieke doelstelling bereik, naamlik om die organisasiekultuur binne 'n spesifieke

polisiediensstasie te bepaal en om vas te stel of daar verskille ten opsigte van die beleving van die organisasiekultuur deur verskillende range, naamlik tussen offisiere en onderoffisiere binne die polisiediensstasie bestaan.

Die gevolgtrekkings, leemtes en aanbevelings van die navorsing word in Hoofstuk 5 bespreek.

HOOFSTUK 5

GEVOLGTREKKINGS, LEEMTES EN AANBEVELINGS

In hierdie hoofstuk word die gevolgtrekkings en tekortkominge van die navorsing bespreek. Ten slotte word aanbevelings gemaak.

5.1 GEVOLGTREKKINGS

Die gevolgtrekkings van die navorsing word vervolgens aan die hand van die spesifieke doelstellings van die navorsing geformuleer.

Doelstelling een is soos volg geformuleer: **om met behulp van literatuur te bepaal wat organisasiekultuur behels.** Organisasiekultuur word as 'n patroon van basiese aannames omskryf; iets wat geskep, ontdek, of deur 'n gegewe groep ontwikkel word namate die groep leer om probleme rakende eksterne aanpassings en interne integrasie te hanteer en iets wat goed genoeg gewerk het om as geldig aanvaar te word en daarom aan ander lede oorgedra word as die korrekte manier om waar te neem, te dink en te voel aangaande dié probleme.

Organisasiekultuur kan op verskillende vlakke gekonseptualiseer word, naamlik artefakte, norme, waardes en oortuigings en basiese aannames. Artefakte verteenwoordig die mees sigbare vlak van organisasiekultuur en sluit die fisiese en sosiale omgewing in. Artefakte is die overte en mees bewuste vlak van organisasiekultuur en behels skeppings wat visuele manifestasies van die ander vlakke van kultuurelemente is. Dit omvat waarneembare gedrag van lede sowel as strukture, sisteme, reëls en fisiese aspekte van die organisasie. Dit is maklik om artefakte waar te neem, alhoewel dit nie altyd maklik verklaarbaar nie. Norme verwys na die ongeskrewe en informele verwagting(s) wat die gedrag van individue in die organisasie bepaal. Waardes en oortuigings word as noodsaaklik vir die organisasiekultuur beskou en verskil in dié opsig van mekaar dat

oortuigings iets is wat individue in hul gemoed glo waar is, al dan nie, en wat realiteite is, al dan nie. Aan die ander kant is waardes dit wat belangrik is vir die individu (oortuigings ingesluit), dit waarvoor individue omgee en wat individue gebruik wanneer hulle met situasies gekonfronteer word waar besluite geneem moet word. Waardes verskaf die kriteria waaraan handeling, situasies, resultate en yorme van voortbestaan gemeet word. Organisasiekultuur gee gevolglik vorm aan beide waardes en oortuigings wat weer aanleiding tot kulturele leer gee. Die derde en hoogste vlak van kulturele bewustheid is daardie waardes wat as vanselfsprekend aanvaar word. Hierdie basiese onderliggende aannames word deur die algemene aanvaarding daarvan gekenmerk. Basiese onderliggende aannames is gevolglik onbewus en bepaal hoe individue in 'n groep die organisasiekultuur waarneem, daaroor dink en voel. Basiese aannames is die kernvlak van kultuur en word sigbaar deur die artefakte, norme, waardes en oortuigings te identifiseer en te ondersoek. Gegewe die voorafgaande kan gestel word dat die bewussynsvlakke van organisasiekultuur nie rigied afgebaken kan word nie, maar in wisselwerking met mekaar optree.

'n Verskeidenheid van benaderings met betrekking tot die bestudering van organisasiekultuur is in die literatuur gevind. Hierdie benaderings verskaf 'n algemene teoretiese oorsig van die domeinverskynsel wat bestudeer is en daar moet altyd in gedagte gehou word dat een benadering nie noodwendig met 'n ander benadering ooreenstem nie. Benaderings sal uiteraard verskil, aangesien diegene wat dit geformuleer het se belangstellingsveld(e) ten opsigte van die domeinverskynsel wat bestudeer is verskil, en aangesien daar gebruik gemaak is van die meetinstrumente waarmee hulle vertrou is. Die verskillende kulturele benaderings wat kultuur as 'n sosiokulturele sisteem en ideëstelsel beskou is volledig uiteengesit en verskaf 'n geheelbeeld van kultuur.

Verskeie klassifikasies van organisasiekultuur is in die literatuur gevind en bevat waardevolle bestuursinligting wat bestuur in staat stel om bewus te raak van hul eie unieke kultuur en om vas te stel waarom dit van ander kulture verskil. Tydens die navorsing is daar verskeie teoretiese organisasiekultuurklassifikasies onderskei, naamlik:

- Die klassifikasie van organisasiekultuur volgens ses onafhanklike dimensies. Hier word spesifiek na die werk van Hofstede (1994) verwys wat as 'n raamwerk gebruik kan word om organisasiekultuur te beskryf.
- Die klassifikasie volgens die generiese dimensie. Volgens dié klassifikasie word kultuur beskou as “iets” wat 'n organisasie “is”. Verskeie navorsers, onder andere Harrison (1993) en Quinn en McGrath (1985), het dié klassifikasie ontwikkel.
- Die klassifikasie volgens die tipe organisasie, aldus Deal en Kennedy (1982). Organisasiekultuur word per markomgewing getipeer na aanleiding van die tempo waarteen terugvoer uit die omgewing plaasvind en die mate van risikoneming.

Doelstelling 2 is soos volg geformuleer: **om die organisasiekultuur binne 'n polisiediensstasie te bepaal.** Onderstaande is 'n samevatting van die gevolgtrekkings wat ten opsigte van die genoemde doelstelling gemaak is.

Die huidige organisasiekultuur binne 'n polisiediensstasie word deur die volgende gekenmerk:

- Kommunikasie vind deur bestaande prosedures soos parades, komponentvergaderings, bestuursvergaderings, stasieforums en inligtingnotas plaas, is in 'n groot mate formeel en fokus op probleme, besluite en die deel van inligting. Die Sunnyside-polisiediensstasie is geneig om van “ou” reeds bestaande kommunikasieprosedures gebruik te maak om sodoende gedeelde simbole en betekenis, wat rigting aan offisiere en onderoffisiere se ervarings gee, te kommunikeer.
- Die implementering van polisiëring word deur besnoeiings beïnvloed. Offisiere en onderoffisiere stel dat streng beheer, kontrole en mag rakende polisiëring deur verskeie beheerliggame binne die Suid-Afrikaanse Polisiediens en die Regering uitgeoefen word. Dit gee aanleiding tot die ervaring van magteloosheid deur die werknemers. Onvolwassenheid, magteloosheid en die bevordering van wantroue ten

opsigte van die “stelsel” word deur die werknemers ervaar en daar is enkele hanteringsmeganismes om hierdie besnoeiings wat polisiëring raak, te hanteer. Bestuur plaas druk op die werknemers om die werk, in die geval polisiëring, effektief toe te pas ten spyte van die hindernisse wat mag voorkom. Hierdie volgehoue druk van bestuur op werknemers kan tot uitbranding aanleiding gee. Opvallende waardes wat in die organisasie na vore kom is dié van formaliteit, gehoorsaamheid en ordelikheid.

- Posisionele mag word in offisiersrange gesetel en ondergeskiktes word nie toegelaat om besluite te neem nie. Daar bestaan by die Sunnyside-polisiediensstasie ’n magsonderskeid tussen offisiere en onderoffisiere wat daartoe bydra dat besluitnemingsgeleenthede van onderoffisiere beperk word. Offisiere glo dat hulle ’n verpligting teenoor die werknemers en die organisasie het en gebruik sodoende hul mag na aanleiding van wat hulle as die beste vir beide die organisasie en die werknemer beskou. Dit dra daartoe by dat die indruk van formaliteit en nougesetheid in die organisasie bevorder word. Waar mag in die organisasie ter sprake is kom reëls en regulasies dienoreenkomstig voor. Die mate van beheer, kontrole en mag hou direk met die organisasie se hiërargiese struktuur verband. Gehoorsaamheid en ordelikheid is opvallende waardes wat veral van onderoffisiere verwag word.
- Daar word van die werknemers van die Sunnyside-polisiediensstasie verwag om aan die operasionele vereistes van die organisasie te voldoen. Indien ’n werknemer nie daaraan voldoen nie, sal dissipline as ’n remediërende aksie toegepas word. Werknemers by die Sunnyside-polisiediensstasie word aangemoedig om sukses in hul werk te behaal en beperkte ruimte word deur bestuur vir werknemers geskep om foute te begaan. Die nakoming van operasionele vereistes deur die lede van die Sunnyside-polisiediensstasie word as belangrik beskou.
- Sukses binne die organisasie word deur die werknemers se kennis en insig, doelwitbereiking, ondervinding en die werk van lang ure bepaal. Daar word van werknemers verwag om gestelde doelwitte van die organisasie suksesvol te bereik.

Dit dra daartoe by dat die indruk van kwaliteit- en resultaatgeoriënteerdheid onder die werknemers bevorder word.

- Interafdelingkonflik word in 'n groot mate deur onderoffisiere en in 'n mindere mate deur offisiere deur middel van mededinging hanteer. Volgens al die onderoffisiere word slegs sekere afdelings by die beplanning van polisiëringsoptredes betrek.
- Opleiding en ontwikkeling van offisiere en onderoffisiere is in 'n groot mate informeel en word hoofsaaklik deur middelbestuursvlak en hoër vlakke gedoen. Daar word van werknemers verwag om verantwoordelikheid vir hul eie opleiding, ontwikkeling en gevolglik leer te neem.
- Bestuurstyl word deur die meerderheid deelnemers as outokraties gekenmerk. Offisiere neem die besluite en onderoffisiere doen die werk. Dit dra daartoe by dat die leierskapstyl wat binne die organisasie gehandhaaf word konserwatief en omsigtig van aard is.
- Die hulp van interne en eksterne ondersteuningsmeganismes sal betrek word indien offisiere en onderoffisiere werkverwante en persoonlike krisisse ervaar.
- Daar word van die werknemers verwag om verantwoordelikheid te aanvaar. Lojaliteit teenoor die organisasie word as belangrik geag.
- Daar word van offisiere, vanweë hul senioriteit, verwag om konfliktsituasies wat onderoffisiere nie suksesvol kan hanteer nie, op te los.
- Erkenningsisteme bestaan en word deur middel van sigbare belonings soos foto's in koerante, amptelike insidentinskrywings (SAP 135), trofee en persoonlike mondelinge erkenning toegepas. Dit hou ook verband met die mate waarin werknemers waarde tot die organisasie toevoeg.

Die volgende gevolgtrekkings rakende die derde doelstelling naamlik **om vas te stel of daar verskille ten opsigte van die beleving van die organisasiekultuur deur verskillende range, naamlik tussen offisiere en onderoffisiere binne die polisie diensstasie bestaan**, word gemaak:

- Al die onderoffisiere, in teenstelling met die offisiere wat in die navorsing betrek is, bevestig dat posisionele mag wel in offisiersrange gesetel word en dat hul nie toegelaat word om besluite te neem nie.
- Onderoffisiere dui op 'n groter mate as offisiere aan dat opleiding en ontwikkeling op 'n informele basis plaasvind.
- Onderoffisiere toon dat dissipline as 'n remediërende aksie toegepas word as hulle nie aan operasionele vereistes voldoen nie. Offisiere moedig onderoffisiere aan om suksesse te behaal en laat beperkte ruimte om foute te begaan.
- Al die onderoffisiere is die eens dat besnoeiings in die polisie hul werk beïnvloed en dat gevoelens van magteloosheid ervaar word. Hulle toon ook 'n groter bewustheid van die invloed van mag, reëls, regulasies en die hiërargiese struktuur van die organisasie op die kwaliteit van hul werk. Onderoffisiere dui aan dat hulle waardes dié van ordelikheid en gehoorsaamheid is.
- Onderoffisiere voel dat daar nie van hulle verwag word om verantwoordelikheid te aanvaar nie.
- Onderoffisiere toon aan dat die bestuurstyl van die Sunnyside-polisie diensstasie hoofsaaklik as outokraties gekenmerk word.
- Offisiere toon 'n groter bewustheid van die bestaan van interne en eksterne ondersteuningsmeganismes om hulself en ander lede met die hantering van werkverwante en persoonlike probleme by te staan.

- Onderoffisiere toon 'n groter bewustheid as offisiere rakende die bereiking van suksesse deur middel van kennis, insig, doelwitbereiking, ondervinding en die werk van lang ure.
- Offisiere toon aan dat onderoffisiere van bestuur verwag om konfliktsituasies wat nie suksesvol deur die onderoffisiere hanteer kan word nie moet hanteer vanweë hul senioriteit.
- Al die onderoffisiere toon aan dat interafdelingkonflik deur mededinging hanteer word en dat slegs sekere afdelings by die beplanning van polisiëringsoptredes betrek word.
- Offisiere toon aan dat daar genoegsame erkenning aan onderoffisiere deur middel van verskeie erkenningsisteme gegee word.
- Offisiere toon aan dat lede se persoonlike probleme soms vertroulik hanteer word.

5.2 LEEMTES VAN DIE NAVORSING

Die volgende tekortkominge van die navorsing moet in aanmerking geneem word:

- Die kwaliteit van die onderhoudvoering kon verbeter word deur die getranskribeerde onderhoude met die deelnemers te verifieer. Daar kon ook op 'n meer reflektiewe wyse op die hier-en-nou gefokus word ten einde meer effektiewe beleving van die onderskeie deelnemers te verkry.
- Die navorsingsontwerp is kwalitatief van aard en plaas beperkings op die veralgemeenbaarheid van die resultate.

- Die navorser is self deel van die bestuurspan, wat tot gevolg kon hê dat sekere aspekte nie tydens die onderhoudvoeringsproses duidelik uitgelig is nie, aangesien aanvaar is dat die navorser van die fenomeen bewus is.

5.3 AANBEVELINGS

Die volgende voorstelle word gemaak rakende die vierde doelstelling naamlik **om aanbevelings oor die bestudering en verandering van die organisasiekultuur binne 'n polisiediensstasie aan die hand te doen:**

- 'n Werkswinkel moet plaasvind wat beide offisiere en onderoffisiere van die Sunnyside-polisiediensstasie betrek sodat hulle die bevindinge van die navorsing kan verstaan. Daarna moet bepaal word of die huidige organisasiekultuur die oorhoofse polisiëringprioriteite en -doelwitte vir die jaar 2000/2001 ondersteun, en indien nie, moet beide krities ontleed word om sodoende die ideale organisasiekultuur te omskryf.
- Sistematiese organisasie-ontwikkelingsintervensies behoort geloods te word om genoemde polisiëringprioriteite en -doelwitte op 'n beplande en sistematiese wyse te implementeer met die inagneming van die huidige en ideale organisasiekultuur. Aktiwiteite soos groepontwikkeling (doelwitstelling, die deel en opheldering van waardes en rolonderhandeling), aksienavorsing (taksering en opname-terugvoer), probleemoplossing en stresshantering is voorbeelde van organisasie-ontwikkelingsintervensies wat spesifiek binne die Sunnyside-polisiediensstasie aandag moet geniet. Daar moet egter ook in die toekoms meer gefokus word op organisatoriese aangeleenthede soos strategiese beplanning, beloningstelsels, strukture, informasiestelsels, interpersoonlike prosesse, groep- en intergroepprosesse, konflikbestuur, opleiding en die beplanning van verandering wat tot groter effektiwiteit kan lei.
- Die verskille van belewing van die organisasiekultuur deur verskillende range, naamlik tussen offisiere en onderoffisiere binne die polisiediensstasie, behoort aandag

te geniet ten einde bestuurs- en organisasie-effektiwiteit te verseker. 'n Benadering van gesamentlike verantwoordelikheid en die bemagtiging van werknemers op alle rangvlakke moet gevolg word.

- Onderoffisiere kan 'n belangriker rol in die organisasie vervul deurdat offisiere hulle meer by besluitnemingsprosesse betrek. Dit sal meebring dat groter verantwoordelikheid deur onderoffisiere aanvaar sal word en dat hulle sodoende tot 'n groot mate aangemoedig word om vanuit 'n interne lokus van kontrole te funksioneer.
- Om die huidige organisasiekultuur te verander, word aanbeveel dat die bestaande organisasiekultuur geanaliseer moet word en dat die ideale organisasiekultuur aangedui moet word deur spesifieke meetbare doelwitte ten opsigte van sukses daar te stel. Werknemerbetrokkenheid op alle vlakke moet aangemoedig word ten einde die huidige organisasiekultuur en die ideale organisasiekultuur teen mekaar op te weeg.
- Ten einde suksesvol aan te pas by die verandering waarmee die Sunnyside-polisiediensstasie gekonfronteer word, behoort bestuur kennis te dra van die organisasiekultuur soos dit tans binne die Sunnyside-polisiediensstasie manifesteer. Bestuur behoort bewus te wees van die verskille wat bestaan ten opsigte van die belewing van die organisasiekultuur deur verskillende range, naamlik tussen offisiere en onderoffisiere.

Die volgende aanbevelings rakende toekomstige navorsing kan op grond van hierdie navorsing gemaak word:

- Kwantitatiewe navorsing in die betrokke polisiediensstasie kan volgens die geïdentifiseerde temas geloods word, sodat beter begrip van die organisasiekultuur sowel as die verskille van belewing van die organisasiekultuur deur verskillende range, naamlik tussen offisiere en onderoffisiere, verkry kan word.

- 'n Algemene raamwerk van kultuur van die Suid-Afrikaanse Polisiediens kan deur gebruik te maak van fenomenologiese metodes nagevors word. Op grond hiervan kan 'n organisasiekultuurvraelys ontwikkel word wat spesifiek vir die Suid-Afrikaanse Polisiediens geskik is.
- Soortgelyke studies kan in ander polisiediensstasies onderneem word om sodoende te bepaal of daar 'n verskil in die kulture bestaan.

VERWYSINGS

- Allaire, Y. & Firsirotu, M.E. (1984). Theories of organizational culture. *Organization Studies*, 5, 193-226.
- Archer, M.S. (1988). *Culture and agency: The place of culture in social theory*. New York: Cambridge University Press.
- Barnard, C.I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bateson, G. (1972). *Steps to an ecology of mind*. New York: Balantine Books.
- Barthes, R. (1972). *Mythologies*. New York: Hill & Wang.
- Bennis, W. (1966). *Changing organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Berger, M.A. (1986). Research on corporate culture : The agony and the ecstasy. In J.C. Glidewell (Ed.), *Corporate cultures: Research implications for human resource development* (pp. 49-58). Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
- Boje, D.M., Fedor, D.B. & Rowland, K.M. (1982). Myth making: A qualitative step in organization development interventions. *Journal of Applied Behavioral Science*, 18, 17-28.
- Boxx, W.R., Odom, R.Y. & Dunn, M.G. (1991, Spring). Organizational values and value congruency and their impact on satisfaction, commitment and cohesion. *Public Personnel Management*, 20, 195-205.
- Brown, A. (1995). *Organizational culture*. London: Pitman.
- Burke, W.W. (1994). *Organizational development: A process of learning and changing* (2nd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Callahan, R.E., Fleenor, C.P. & Knudson, H.R. (1986). *Understanding organizational behaviour: A managerial viewpoint*. London: Merrill.
- Carnall, C.A. (1986, December). Managing strategic change: An integrated approach. *Long Range Planning*, 19, 105-115.
- Coetsee, L. (1991, Augustus). Positiewe ondernemingskultuur: Wat is die waarde? *Finansies & Tegniek*, 43, 56-57.

- Cornwall, J.R. & Perlman, B. (1990). *Organizational entrepreneurship*. Boston, MA: Irwin.
- Cronjé, M. (1999). *Lewensin van Suid-Afrikaanse Sakelui: 'n Bedryfsielkundige perspektief*. Ongepubliseerde doktorsproefskrif, Universiteit van Suid-Afrika, Pretoria.
- Cummings, T.G. & Huse, E.F. (1989). *Organization development and change* (4th ed.). St. Paul, MN: West.
- Dandridge, T.C., Mitroff, I.I. & Joyce, W. (1980). Organizational symbolism: A topic to expand organizational analysis. *Academy of Management Review*, 5, 77-82.
- Davis, S.M. (1984). *Managing corporate culture*. Cambridge, MA: Balinger.
- Deal, T. E. & Kennedy, A.A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Denison, D.R. (1996, July). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *The Academy of Management*, 21, 619-654.
- Departement van Veiligheid en Sekuriteit. (1999). *Policing priorities & objectives for 1999/2000*. Pretoria: CTP Books.
- Despande, R. & Webster, F.E. (1989, January). Organizational culture and marketing: Defining the research agenda. *Journal of Marketing*, 53, 3-15.
- Dorfling, P.J.J., Verwey, A.M. & Joubert, J.P.R. (1988, June/July). The link between top management values and organizational culture: An empirical study. *Productivity SA*, 14, 26-29.
- Egan, G. (1994). *The skilled helper: A problem-management approach to helping* (5th ed.). Pacific Grove, CA: Brooks.
- Estienne, M. (1997). An organizational culture compatible with employability. *Industrial and Commercial Training*, 29, 194-199.
- Furnham, A. (1997). *The psychology of behaviour at work: The individual in the organization*. Sussex: Psychology Press.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. & Donnelly, J.H. (1991). *Organization: Behaviour, structure, processes* (7th ed.). Boston, MA: Irwin.
- Goldberg, B. (1992, November). Manage change - not the chaos caused by change. *Management Review*, 81, 39-44.

- Goodenough, W. H. (1971). *Culture, language and society*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Gordon, J. R. (1999). *Organizational behaviour: A diagnostic approach*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Hampden-Turner, C. (1992). *Creating corporate culture*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Harrison, R. (1993). *Diagnosing organizational culture: Trainer's manual*. Framingham, MA: Pfeiffer.
- Hebden, J.E. (1986, Summer). Adapting an organization's culture: The socialization of graduate trainees. *Organizational Dynamics*, 15, 54-72.
- Hofstede, G. (1986). Werken aan de organisatiecultuur. *Bedrijfskunde*, 58, 102-106.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1994, April). The business of international business is culture. *International Business Review*, 3, 1-14.
- Huysamen, G.K. (1993). *Metodologie vir die sosiale en gedragwetenskappe*. Pretoria: Sigma.
- Jelinek, M., Smircich, L. & Hirsch, P. (1983, September). Introduction: A code of many colours. *Administrative Science Quarterly*, 28, 331-338.
- Jones, M.O., Moore, M.D. & Snyder, R.C. (1988). *Inside organizations*. Newbury Park, CA: Sage.
- Keesing, R. (1974). Theories of culture. *Annual Review of Anthropology*, 3, 73-97.
- Kerlinger, F.N. (1986). *Foundations of behavioural research*. (3rd ed.). Forth Worth, TX: Harcourt Brace College.
- Kilmann, R.H. (1985). *Gaining control of the culture*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Krefting, L. (1991, March). Rigor in qualitative research: The assessment of trustworthiness. *The American Journal of Occupational Therapy*, 45, 214-222.
- Kroeber, A.L. & Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A critical review of concepts and definitions*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Leedy, P.D. (1997). *Practical research: Planning and design* (6th ed.). Columbus, OH: Prentice-Hall.

- Linde, L.H. (1998). *Senior bestuurders in 'n openbare nutsmaatskappy se beleving van loopbaanontwikkeling*. Ongepubliseerde meestersgraadskripsie, Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys, Potchefstroom.
- Louw, A. (1999). *Die bepaling van die organisasiekultuur in 'n chemiese bedryf: 'n Fenomenologiese benadering*. Ongepubliseerde meestersgraadskripsie, Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys, Potchefstroom.
- Lundberg, C.C. (1990). Surfacing organizational culture. *Journal of Managerial Psychology*, 5, 19-26.
- Malinowski, B. (1944). *A scientific theory of culture and other essays*. New York: Galaxy Books.
- Manning, T. (1990, February). Beyond corporate culture. *IPM Journal*, 8, 23-25.
- March, J.C. & Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Martin, J. & Siehl, C. (1983, Autumn). Organizational culture and counterculture: an uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12, 52-64.
- McMurtry, C. (1989, May). Phenomenological problems in social research. *South African Journal of Sociology*, 20, 136-139.
- Meulenberg-Buskens, I. (1994). *Manual for the Free Attitude Interview technique*. Pretoria: Human Science Research Council.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. London: Sage.
- Mouton, J. & Marais, H.C. (1990). *Basiese begrippe: Metodologie van die geesteswetenskappe*. Pretoria: RGN.
- Neuijen, B. (1992). *Diagnosing organizational cultures: Patterns of continuance and change*. Groningen: Walters-Noordhoff.
- Omery, A. (1983, January). Phenomenology: A method for nursing research. *Advances in Nursing Science*, 5, 49-63.
- Ott, J.S. (1989). *The organizational culture perspective*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing.
- Parsons, T. (1960). *Structure and process in modern society*. Glencoe: Free Press.
- Peters, T.J. & Waterman, R.H. (1982). *In search of excellence*. Avon, NY: Harper & Row.

- Quinn, R.E. & McGrath, M.R. (1985). The transformation of organizational cultures: A competing values perspective. In P.J. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg & J. Martin (Eds.), *Organizational culture* (pp. 315-334). Newbury Park, CA: Sage.
- Robbins, S.P. (1990). *Organization theory: structure, design, and applications*. (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Robbins, S.P. (1996). *Organizational behaviour: Concepts controversies, applications* (7th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Rothmann, J.C. (1997). *Pharmacy students' experience of the education and practice of pharmacy in the North-West Province*. Ongepubliseerde meestersgraadverhandeling, Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys, Potchefstroom.
- Sathe, V. (1983, Autumn). Implications of corporate culture: A manager's guide to action. *Organizational Dynamics*, 12, 5-23.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (1990, February). Organizational culture. *American Psychologist*, 45, 109-119.
- Selznick, P. (1975). *Leadership in administration*. Evanston: Row Peterson.
- Smircich, L. (1983, September). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Smith, G.R. & Kleiner, B.H. (1987). Differences in corporate cultures and their relationship to organisational effectiveness. *Leadership and Organizational Development Journal*, 8, 10-12.
- Stapley, L. (1996). *The personality of the organization: A psychodynamic explanation*. London: Free Association Books.
- Steyn, A.F. & Van Rensburg, H.C.J. (1987). *Sosiologie* (2de uitg.). Pretoria: Academica.
- Tosi, H.L. (1975). *Theories of organization*. Chicago, IL: St Clair Press.
- Tosi, H.L. (1984). *Theories of organization* (2nd ed.). New York: Wiley.
- Tosti, D. (1995, October). Grooving in organizational cultures. *People Dynamics*, 13, 19-23.
- Trompenaar, A. (1993). *Riding the waves of culture*. London: Nicholas Brealey.
- Tylor, E.B. (1913). *Primitive culture: Researches into the development of mythology, philosophy, religion, language, art and custom* (5th ed.). London: John Murray.

- Van Rooyen, P.G.A. (1997). *Die kultuur van 'n organisasie in die Staalbedryf*. Ongepubliseerde meestersgraadskripsie, Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys, Potchefstroom.
- Wallace, A.F.C. (1970). *Culture and personality*. New York: Random
- Welman, J.C. & Kruger, S.J. (1999). *Research methodology for the business and administrative science*. Halfway House: International Thomson Publishing.
- Whiteley, A. (1995). *Managing change: A core values approach*. Melbourne: MacMillian.
- Wilkof, M.V., Brown, D.B. & Selsky, J.W. (1995). When the stories are different: The influence of corporate culture mismatches on interorganizational relations. *Journal of Applied Behavioural Science*, 31, 373-388.
- Wilkins, A.L. (1983, Autumn). The culture audit: A tool for understanding organizations. *Organizational Dynamics*, 12, 24-38.
- Woods, N.F. & Catanzaro, M. (1988). *Nursing research: Theory and practice*. St.Louis: Mosby Company.