ORGANISASIEKULTUUR TYDENS INTERNE EN EKSTERNE VERANDERINGE BY LOGOS AGVET

Pieter Hendrik de Villiers

ORGANISASIEKULTUUR TYDENS INTERNE EN EKSTERNE VERANDERINGE BY LOGOS AGVET

Pieter Hendrik de Villiers, B.VSc

Voorgelê ter vervulling van 'n deel van die vereistes vir die graad MBA aan die Nagraadse Bestuurskool van die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys.

Studieleier: Prof. L. D. Coetsee

PRETORIA
1998

ABSTRACT

The aim of this study is to gather empirical information on the organisational culture of Logos Agvet and to make it available to the management of the company. The information has been used to establish whether the culture of the company follows the trend of its business strategy and copes with internal and external change. Recommendations for a development strategy, based on the results of the study, are made to support the strategic plan of the company.

The emphasis of the research is on the underlying cognitive aspects of organisational culture. The cognitive approach to organisational culture has been used continuously in the study. This includes assumptions for membership of both management and employees, the values underlying organisational behaviour and the norms which manifest from the value-system of the company.

The research has been done in two parts. In the first part of the project, all employees were asked to fill in questionnaires, to establish what the norms are which manifest from the value-system of the company. After this a number of structured interviews with individuals in the organisation were held to determine what the basic assumptions are which form the foundation of the organisational culture.

Eight basic assumptions, with their accompanying values, have been identified from the results. The effect of change on the company has also been established from these results. This information is demonstrated in a model for easy interpretation. This is followed by a summary of the company's business strategy and concluded with a few recommendations

The link between the culture of the organisation and its business strategy has been clearly illustrated by the study. It is also clear that Logos Agvet is coping very well with the internal and external changes. The recommendations are mainly based on the reinforcement of the most important values and the identification of some neglected aspects of the culture of Logos Agvet.

OPSOMMING

Die doel van die studie is om empiriese inligting oor die kultuur van Logos Agvet aan die bestuur van die maatskappy beskikbaar te stel. Die inligting is gebruik om te bepaal of die kultuur van die maatskappy tred hou met sy besigheidstrategie en met die interne en eksterne veranderinge wat plaasvind. Aanbevelings vir 'n ontwikkelingstrategie is uit die resultate van die studie afgelei, ter ondersteuning van die strategiese besigheidsplan van die maatskappy.

Die klem van die ondersoek is gelê op die dieperliggende kognitiewe aspekte van organisasiekultuur. Die kognitiewe benadering tot organisasiekultuur is deurgaans in die studie gebruik. Dit sluit die aannames tot lidmaatskap van die bestuur en werknemers, die waardes onderliggend tot organisasiegedrag en die manifesterende norme wat voortvloei uit die waardesisteem van die maatskappy in.

Die ondersoek is in twee dele gedoen. Tydens die eerste deel van die ondersoek is al die werknemers in die maatskappy gevra om vraelyste in te vul, om te bepaal wat die norme is wat voortvloei uit die waardesisteem van die maatskappy. Die vraelysondersoek is opgevolg deur semi-gestruktureerde onderhoude wat met 'n aantal persone in die maatskappy gevoer is, om vas te stel wat die basiese aannames is wat die grondslag van die organisasiekultuur vorm.

Uit die resultate is agt basiese aannames van die kultuur van Logos Agvet geïdentifiseer, met die waardes wat met elkeen van die aannames verband hou. Verder is die effek van verandering in die maatskappy uitgelig. Die inligting is in 'n model geplaas vir maklike vertolking. Daarna word 'n opsomming van die maatskappy se besigheidstrategie gegee en enkele aanbevelings word gemaak.

Uit die studie het dit duidelik geword dat die besigheidstrategieë sterk verband hou met die maatskappy se kultuur. Verder is dit duidelik dat Logos Agvet effektief aanpas by die interne en eksterne veranderinge wat plaasvind. Die aanbevelings is dus hoofsaaklik gegrond op die versterking van die belangrikste waardes en die uitlig van enkele verwaarloosde aspekte in die organisasiekultuur van Logos Agvet.

DANKBETUIGINGS

Hiermee wil ek graag my dank betuig teenoor my studieleier, Prof. L. D. Coetsee, vir sy aanmoediging en bystand, asook Mev. M. Wilson vir die keurige taalversorging. Waardering word ook getoon teenoor Mnr. R. Kotze en al die mense by Logos Agvet vir hulle deelname en die positiewe bydraes wat hulle gelewer het in die navorsing.

My ouers en MBA-sindikaat (P2) verdien ook melding hier vir die motiverende telefoon oproepe en besoeke.

Laastens bedank ek my vrou, Stephanie, vir haar morele ondersteuning en motiverende aksies, soos die aandra van eetgoed en drinkgoed tydens die uitgerekte sessies waar die teorie vir organisasiegedrag uit die literatuur uitgebewe moes word.

Geen navorsing is moontlik sonder die genade van God nie. In nederige erkentenis teenoor Hom kwoteer ek graag die volgende gedeelte uit Sy Woord.

Jakobus 4: 13-15

Kom nou, julle wat sê: Vandag of môre sal ons na dié en dié stad gaan en daar een jaar deurbring en handel drywe en wins maak -
Julle wat nie eens weet wat môre sal gebeur nie. Want hoedanig is julle lewe? Dit is tog maar 'n damp wat vir 'n kort tyd verskyn en daarna verdwyn.
In plaas dat julle sê: As die Here wil en ons lewe, dan sal ons dit of dat doen.

ORGANISASIEKULTUUR TYDENS INTERNE EN EKSTERNE VERANDERINGE BY LOGOS AGVET

Inhoud

Hoofstuk 1 : Agtergrond en Probleemstelling 1
1.1 Inleiding 1
1.2 Verwysingsraamwerk 2
1.3 Probleemstelling 3
1.4 Doelstelling 3
1.5 Omvang van die studie 4
1.6 Navorsingsmetodiek 5
1.7 Begripsomskrywing 6
1.8 Aktualiteit 7
1.9 Hoofstukindeling 7
Hoofstuk 2 : Literatuurstudie 8
2.1 Inleiding 8
2.2 Verskillende perspektiewe 8
2.3 Faktore wat organisasiekultuur beïnvloed 12
2.4 Die ruimtelike samestelling van organisasiekultuur 14
2.5 Die komponente van organisasiekultuur 16
2.6 Benaderings tot die beskrywing van organisasiekultuur 17
2.7 Metodes van ondersoek na organisasiekultuur 24
2.8 Samevatting en gevolgtrekkings 28
Hoofstuk 3 : Navorsingsmetodiek 30
3.1 Inleiding 30
3.2 Struktuur van die ondersoek 30
3.3 Deel een : Vraelyste 31
3.4 Deel twee : Onderhoude 34
3.5 Samevatting 37
Hoofstuk 4 : Navorsingsresultate 38
4.1 Inleiding 38
4.2 Resultate van ondersoek 38
4.3 Bespreking van die bevindings 52

4.4 Samevatting 56
Hoofstuk 5 : Aanbevelings 57
5.1 Inleiding 57
5.2 Beginsels vir kulturele intervensies 57
5.3 Strategiese doelwitte 58
5.4 Aanbevelings 59
5.5 Slot 61
BIBLIOGRAFIE 62

Lys van Figure

Figuur 2.1: Holistiese Perspektief 9
Figuur 2.2: Sigbaarheidsoriëntasie 10
Figuur 2.3: Kognitiewe Perspektief 11
Figuur 2.4: Ruimtelike Samestelling, gebaseer op Schein (1996:1) 15
Figuur 2.5: Vlakke van Kultuur gebaseer op Schein (1992:17) 18
Figuur 2.6: Samevatting van die Strukturele Komponente van Kultuur 23
Figuur 4.1: Frekwensiehistogram vir Prestasiefasilitering 42
Figuur 4.2: Frekwensiehistogram vir Werksverbondenheid 43
Figuur 4.3: Frekwensiehistogram vir Opleiding 44
Figuur 4.4: Frekwensiehistogram vir Leier-Ondergeskikte Interaksie 45
Figuur 4.5: Frekwensiehistogram vir Beleid en Prosedure 46
Figuur 4.6: Frekwensiehistogram vir Konflikhantering 47

Lys van Tabelle

Tabel 2.1: Die kultuurkennis-kaart: definisies en eienskappe van die verskillende tipes kultuurkennis of kognisies (oorgeneem uit Sackmann, 1991:39) 22
Tabel 3.1: Indeling van vrae volgens fokus van norme onderliggend aan die waardestelsel 32
Tabel 3.2 : Vierpunt-responsskaal vir die voltooiing van die vraelys, met responswaardes en response vir vertolking 33
Tabel 4.1: Opsomming van Ondersoek Resultate per Kategorie 39
Tabel 4.2: Gemiddelde ($\bar{X}$) en Standaardafwyking (s) van response op vrae 41

Hoofstuk 1 : Agtergrond en Probleemstelling

1.1 Inleiding

In die moderne Westerse samelewing is die volhoubare mededingendheid van 'n organisasie gewoonlik die enigste sleutel tot sy oorlewing. 'n Organisasie se mededingende voordele kan in verskillende van sy afdelings, produkte of dienste opgesluit lê.
In volwasse markte, met 'n hoë vlak van mededinging, kan die belyning van die kultuur van 'n onderneming met sy besigheidstrategie die enigste kenmerk wees wat hom van sy mededingers onderskei. Die besigheidstrategie moet tred hou met veranderinge in die omgewing, daarom is dit noodsaaklik dat die aanpasbaarheid van die kultuur in ag geneem word in die strategie. 'n Goeie besigheidstrategie is van min waarde indien dit nie ondersteun word deur die kultuur van die onderneming nie.

In die praktyk is enige verandering in 'n onderneming se kultuur 'n langsame proses, wat met weerstand gepaard gaan. Een oorsaak is die inherente traagheid in die mens se aanpassingsvermoë. Die aanpassing van organisasiekultuur by die besigheidstrategie moet dus aktief bestuur word, terwyl die bestaande kultuur in ag geneem moet word as een van die belangrikste invloede in die samestelling van die strategie. Uiteraard sal die tempo verskil waarteen ondernemings by omgewingsveranderinge kan aanpas. Die oorsprong van aanpassingsvermoë lê in die kultuur van die onderneming. In 'n vinnig veranderende omgewing mag dit nodig wees om hierdie vermoë aan te leer en in die kultuur van die onderneming in te bou.

'n Ander benadering tot dieselfde verskynsel lê in die verskil tussen die ideaal wat mense stel van hoe dinge gedoen behoort te word en hoe dit wel gedoen word. Die verskil tussen die twee kan as die *kulturele gaping* gesien word. Dit kan ook beskryf word as die verskil tussen die *ideale kultuur* en die *bestaande kultuur.* Waar daar sterk leierskap in 'n onderneming bestaan, met 'n gefokusde visie en gedeelde waardes, sal die ideale kultuur voortvloei uit die strategie van die onderneming. Die bestaande kultuur sal vervat wees in die strategie, as deel van die bates van die onderneming. Verandering in so 'n onderneming sal 'n positiewe proses wees en 'n hoër vlak van mededingendheid sal gehandhaaf kan word.

Om 'n onderneming se kultuur te verstaan is 'n in-diepte studie van die onderliggende aannames tot lidmaatskap en ander elemente van kultuur in die onderneming nodig. Die personeel aanvaar

hierdie aannames onbewustelik as 'n gegewe werklikheid en gebruik dit as die standaard waaraan besluite en aksies gemeet word.

1.2 Verwysingsraamwerk

Logos Agvet het ontstaan toe die Amerikaanse maatskappy MSD in Suid Afrika belê het tydens die ekonomiese oplewing in die vroeë sewentigerjare. MSD Suid-Afrika het bestaan uit twee divisies, 'n farmaseutiese en 'n landbou-veterinêre divisie. Met die onttrekking van buitelandse beleggings uit Suid-Afrika in die laat tagtigerjare het MSD beide divisies aan die Tiger-groep, wat deel is van die Barlows-groep verkoop. Hierdie transaksie het 'n opsie van tien jaar ingesluit indien MSD die maatskappy sou wou terugkoop. Die maatskappy het toe bekend gestaan as Logos Pharmaceuticals met Logos Agvet as 'n afsonderlike divisie. Gedurende hierdie tydperk het Logos Agvet gediversifiseer deur die aankoop van twee plaaslike maatskappye, waarvan die tweede toevoeging in die loop van 1996 plaasgevind het. Die produkreeks het sodoende uitgebrei tot waar die oorspronklike MSD-produkte slegs 60 % van die totale reeks uitgemaak het. Met die nuwe politieke bedeling in Suid-Afrika het MSD sy opsie in 1996 uitgeoefen en die maatskappy teruggekoop van die Barlows-groep. Die transaksie het egter nie die Agvet-divisie ingesluit nie. Met hierdie aksie het Logos Agvet maatskappystatus in die Tiger-groep onder Barlows verwerf.

In dieselfde tydperk as die bogenoemde verwikkelinge, het Logos Agvet die Suid-Afrikaanse maatskappy Phenix aangekoop. Die omset en personeelkorps van Phenix en Logos Agvet was ongeveer ewe groot tydens die oorname. Logos Agvet se produkreeks was hoofsaaklik gefokus op produkte wat deur landboukoöperasies aan boere verkoop is, terwyl Phenix produkte aan veeartse bemark het.

Sedert 1996 bestaan die nuwe Logos Agvet uit drie departemente, naamlik 'n finansiële en administratiewe departement, 'n bemarking- en verkope departement en 'n bedryfsdepartement. In die tydperk September 1997 tot September 1998 is daar verskeie nuwe poste in die finansiële en administratiewe en die bedryfsdepartement geskep om die funksies te vervul wat vroeër deur Logos Pharmaceuticals vervul is.

Op die oomblik bestaan die maatskappy uit drie departemente: Bemarking- en verkope, finansies en administrasie en 'n bedryfsdepartement.

Die bemarking- en verkope departement is onderverdeel in twee afdelings, elk met twee

produkbestuurders, twee area verkoopbestuurders, twee verkoopspanne en 'n sekretaresse. Losstaande van hierdie afdelings is 'n tegniese bestuurder, 'n sleutel rekeningbestuurder en 'n uitvoerbestuurder. Al die bestuurders in hierdie departement rapporteer direk aan die hoof uitvoerende beampte. Die registrasieafdeling, met twee aptekers, een veearts en twee sekretaresses sorteer ook onder hierdie departement.

Die finansiële- en administrasiedepartement bestaan uit 'n finansiële direkteur, twee finansiële bestuurders en nege klerke met krediteure- en debiteurefunksies. Die inligtingstegnologie-afdeling vorm ook deel van hierdie afdeling, met drie personeellede wat onderskeidelik veranwoordelik is vir hoofraaminstandhouding, netwerkinstandhouding en stelselontwikkeling.

Die bedryfsdepartement bestaan uit vyf afdelings met 'n direkteur aan die hoof daarvan. Die eerste afdeling bestaan uit 'n aankopebestuurder, 'n koördineerder en twee aankopeklerke, asook drie bestelklerke en 'n kliëntverhoudingsbestuurder. Die tweede afdeling is die kwaliteitskontrole-afdeling met 'n apteker as kwaliteitskontrolebestuurder en 'n laboratorium met drie tegnici. Die volgende drie afdelings is verantwoordelik vir die in- en uitbeweeg van produkte in die stoor. Dit sluit in 'n ontvangste- en besendingsafdeling en 'n afdeling verantwoordelik vir sekondêre verpakking. Hierdie afdelings het elk 'n toesighouer met 'n span permanente werkers. Die spanne word van tyd tot tyd met tydelike werkers aangesterk wanneer die werkslading te groot word om te hanteer.

1.3 Probleemstelling

Die veranderinge soos hierbo verduidelik stel nuwe eise aan die maatskappy om sy mededingendheid in stand te hou en te verbeter. Die maatskappy is op die oomblik in die proses om sy strategie vir toekomstige posisionering te implementeer. In hierdie besige tyd kan dit maklik gebeur dat die kultuur van Logos Agvet stagneer en nie aan die nuwe eise wat deur die omgewing gestel word, beantwoord nie. So 'n anomalie kan diepliggende patologie tot gevolg hê wat die maatskappy baie skade kan berokken.

1.4 Doelstelling

Die doel van hierdie studie is om vas te stel wat die belangrikste elemente van die kultuur van Logos Agvet is, asook wat die belangrikste veranderinge is wat in die kultuur plaasvind terwyl die onderneming besig is met die huidige transformasie-proses. Die inligting wat hieruit voortkom kan

gebruik word in die beplanning en implementering van toekomstige besigheidstrategieë. Aanbevelings wat gemaak sal word, sal dus gebaseer wees op die huidige besigheidstrategie van die maatskappy.

1.5 Omvang van die studie

'n Ondersoek na die kultuur van 'n onderneming kan vanuit verskeie perspektiewe gedoen word. Die ingewikkelde aard van kultuur in die algemeen is die rede hiervoor. Die klem van hierdie ondersoek word gelê op die kognitiewe aspekte van kultuur. Edgar H. Schein word in die literatuur gesien as een van die persone wat hierdie benadering vasgelê het. Die kognitiewe benadering tot kultuur sluit die waardes en norme, asook die aannames en oortuigings van die bestuur en werknemers in (Sackmann, 1991).

Die algemene benadering tot die ondersoek is om vas te stel wat die waardes en norme onderliggend tot organisasiegedrag in Logos Agvet is. Die waardes en norme vloei voort uit die aannames tot lidmaatskap van die maatskappy en gaan ondersoek word uit inligting wat deur middel van onderhoude met personeel ingesamel is (Rossiter, 1989).

Die klem van die ondersoek gaan dus gelê word op die dieperliggende kognitiewe aspekte van kultuur (Rossiter, 1989) en nie op die manifestasies van kultuur, soos praktyke, stelsels en artefakte nie. Inligting oor die manifestasies kan wel baie nuttig wees, omdat dit 'n belangrike en sigbare weerspieëling is van die kultuur in 'n onderneming.

In tye van verandering kan dit egter baie moeilik wees om 'n verband te trek tussen die manifestasies van kultuur en die onderliggende aannames wat daartoe aanleiding gee, veral wanneer daar oorname en samesmelting van ondernemings ter sprake is. Die inligting wat verkry word uit die toevallige waarneming van die manifestasies van kultuur is nie voldoende om bruikbare afleidings te maak oor organisasiekultuur nie en die enigste manier om dit te verkry is deur empiriese navorsing. Goed gefundeerde aanbevelings kan uit sulke inligting opgestel word en geïntegreer word met die strategie van die maatskappy en die implementering daarvan.

Daar is 'n aantal beperkinge ten opsigte van 'n ondersoek na die kultuur van 'n organisasie wat spesiale vermelding verdien:

a) Eerstens is geen onderneming se kultuur homogeen nie. Elke werknemer is gewoonlik lid

van verskeie groepe binne en buite werkverband. Elkeen van die groepe het 'n eie kultuur wat die werknemer, en uiteindelik die organisasiekultuur beïnvloed.

b) Die tweede belangrike beperking is die bepaling van die dimensies van kultuur wat relevant is vir die onderneming. Die dimensies wat deur outeurs gebruik word om organisasiekultuur te kategoriseer kan 'n weerspieëling wees van die spesifieke outeur se benadering tot kultuur en is nie noodwendig toepaslik vir alle ondernemings nie.

c) Die derde beperking is geleë in die definisie van die verskillende komponente van kultuur. Die studie word gebaseer op die onderliggende aannames tot lidmaatskap wat voortvloei uit die waardes en norme in die kultuur van die maatskappy. Die probleem is dat die onderliggende aannames slegs strukturele aspek het en nie die ontwikkelingsaspek in ag neem nie (Sackmann, 1991).

1.6 Navorsingsmetodiek

Vraelyste word aan al die werknemers gegee, om te bepaal wat die norme is wat voortvloei uit die waardesisteem van die maatskappy en om daardeur 'n aanduiding te kry van die aannames tot lidmaatskap in die maatskappy. Die vraelys is gebaseer op 'n instrument wat in die VSA gebruik is om die norme in maatskappye kwantitatief te meet en is aangepas om die belangrikste normatiewe fokuspunte in die maatskappy kwantitatief te meet.

Omdat kultuur tot 'n groot mate nie gekwantifiseer kan word nie, word semi-gestruktureerde onderhoude met 'n aantal persone in die maatskappy gevoer word, om vas te stel wat die basiese aannames is, wat die grondslag van die organisasiekultuur vorm.

Die teikenpopulasie vir die eerste deel van die ondersoek was al die werknemers by Logos Agvet. Die vraelys word aan 98 uit die totaal van 105 werknemers gegee om in te vul, met 'n dekbrief waarin die agtergrond van die ondersoek verduidelik is. Die vraelyste word in Engels aangebied, aangesien almal Engels verstaan. Die vraelys moet anoniem voltooi word. Enkele demografiese gegewens, soos die departement waar die persoon werksaam is, word wel in die vraelys versoek, om vas te stel wat die voorkoms van subkulture in die maatskappy is.

In die tweede gedeelte van die ondersoek word 'n gestratifiseerde steekproef geneem uit al die werknemers van die maatskappy met verteenwoordiging uit die verskillende departemente. Semi-

gestruktureerde onderhoude word met die mense gevoer in die taal van die persoon se keuse, om kwalitatiewe inligting oor die kultuur van die maatskappy te versamel, met die klem op die basiese aannames tot lidmaatskap.

1.7 Begripsomskrywing

Die soeke na 'n volhoubare mededingende voordeel word in die besigheidstrategie van die onderneming vervat. Dit lei dikwels tot veranderinge in die organisasie se kultuur. Menige ondernemings het al gevind dat hulle besigheidstrategieë wat slegs op bemarkings-, produk- of finansiële gebiede fokus, misluk. 'n Tekort aan geloofwaardigheid van die planne maak die implementering van die strategie moeilik, omdat dit dikwels strydig is met die kernwaardes in die kultuur van die onderneming.

Schein (1986:84) definieer **organisasiekultuur** as:

> " 'n model van basiese aannames (uitgevind, ontdek of ontwikkel deur 'n gegewe groep, terwyl dit leer om sy probleme van eksterne aanpassing en interne integrasie te hanteer) wat goed genoeg werk om as geldig aanvaar te word, en daarom as die korrekte wyse van waarneming, denke en ervaring, met betrekking tot die genoemde probleme, aan nuwelinge geleer word".

Kultuur het dieselfde betekenis vir die organisasie as wat persoonlikheid vir die individu het. Dit is 'n verskuilde, saambindende tema wat betekenis, rigting en beweging aan die organisasie verskaf (Kilmann *et al.*, 1985). Dit is die onsigbare energie wat die sigbare aktiwiteite van die organisasie beïnvloed.

Hierdie saambindende tema bestaan nie in isolasie nie en word gedurig gevorm deur interne en eksterne faktore. Die omgewing waarin 'n organisasie bestaan is onderhewig aan verandering en die organisasie moet daarby aanpas, terwyl daar gedurig interaksies plaasvind tussen werknemers, interne sisteme en die omgewing. Dit dra grootliks by tot die instandhouding en vorming van die organisasiekultuur.

1.8 Aktualiteit

Die studie is daarop gemik om empiriese inligting oor die kultuur van Logos Agvet aan die bestuur van die maatskappy beskikbaar te stel. Dit sal help om te bepaal of die kultuur van die maatskappy tred hou met sy besigheidstrategie. Aanbevelings vir 'n ontwikkelingstrategie sal uit die resultate gevorm word, ter ondersteuning van die strategiese besigheidsplan van die maatskappy.

1.9 Hoofstukindeling

Die volgende hoofstuk is 'n oorsig oor die onlangse literatuur na organisasiekultuur. Hoofstuk 3 is 'n bespreking van die metodiek wat in die studie gevolg gaan word, en in hoofstuk 4 word die resultate daarvan bespreek en gevolgtrekkings gemaak. In die laaste hoofstuk word aanbevelings gedoen, wat gekoppel is met die besigheidstrategie van die maatskappy.

Hoofstuk 2 : Literatuurstudie

2.1 Inleiding

In hierdie hoofstuk word 'n aantal belangrike sienings oor organisasiekulture bespreek. Daar word gekyk na die samestelling van organisasiekultuur met die doel om kriteria te bepaal waarvolgens die kultuur van Logos Agvet ondersoek kan word.

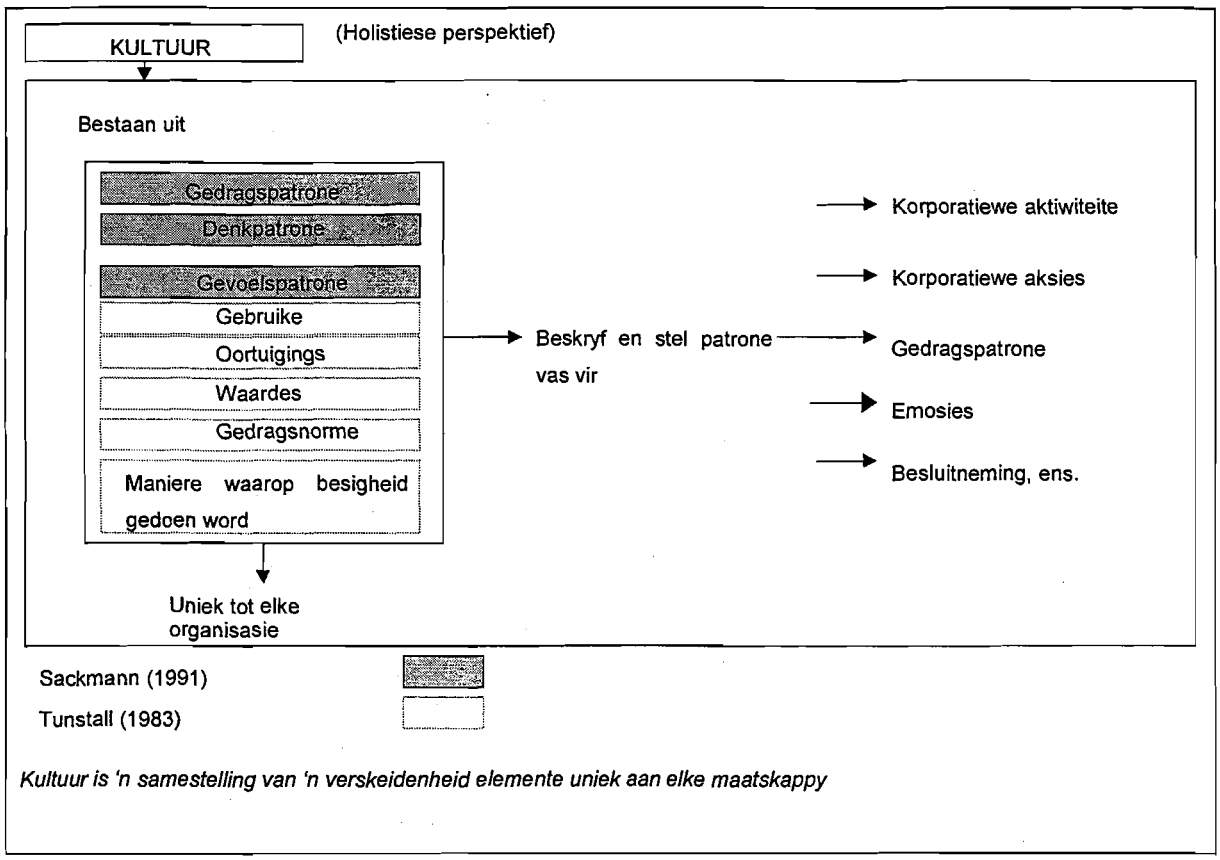
Organisasiekultuur skep 'n gemeenskaplike verbondenheid wat die gedrag van die lede van die organisasie bepaal, aan hulle 'n organisasie-identiteit gee en stabiliteit aan die sosiale sisteem verleen (Kreitner & Kinicki, 1992:710-711). Organisasiekultuur deurweef die organisasie as geheel en kan nie daarvan losgemaak word nie. Dit is so 'n deel van die organisasie dat dit met die persoonlikheid van 'n individu vergelyk kan word (Allen & Dyer, 1985:157). Daarom kan die kultuur, net soos die organisasie, op verskillende maniere benader en ontleed word. Hierdie waarneming word duidelik geïllustreer in 'n ontleding van literatuur oor organisasiekultuur.

2.2 Verskillende perspektiewe

'n Ondersoek na die kultuur van 'n onderneming kan vanuit verskeie perspektiewe gedoen word. Die studie van kultuur het sy oorsprong in die antropologie, waar kultuur reeds sedert die vorige eeu bestudeer word (Sackmann, 1991:8). Die belang daarvan in die bestuurswetenskappe is opnuut in die tagtigerjare erken, met die boek *In search of Excellence* van Peters en Waterman (Coetsee, 1991:56).

Volgens Sackmann (1991:17) het drie beginsels uit die sosiale antropologie 'n invloed op die literatuur oor organisasiekultuur gehad, naamlik die **konfigurasionistiese** siening, die **sigbaarheidsoriëntasie** met funksionalisme, en die **kognitiewe** siening. Met hierdie beginsels in gedagte identifiseer Sackmann (1991:18) drie breë perspektiewe vir kultuur uit bestuurswetenskap literatuur, naamlik die holistiese, die sigbaarheids- en die kognitiewe perspektiewe.

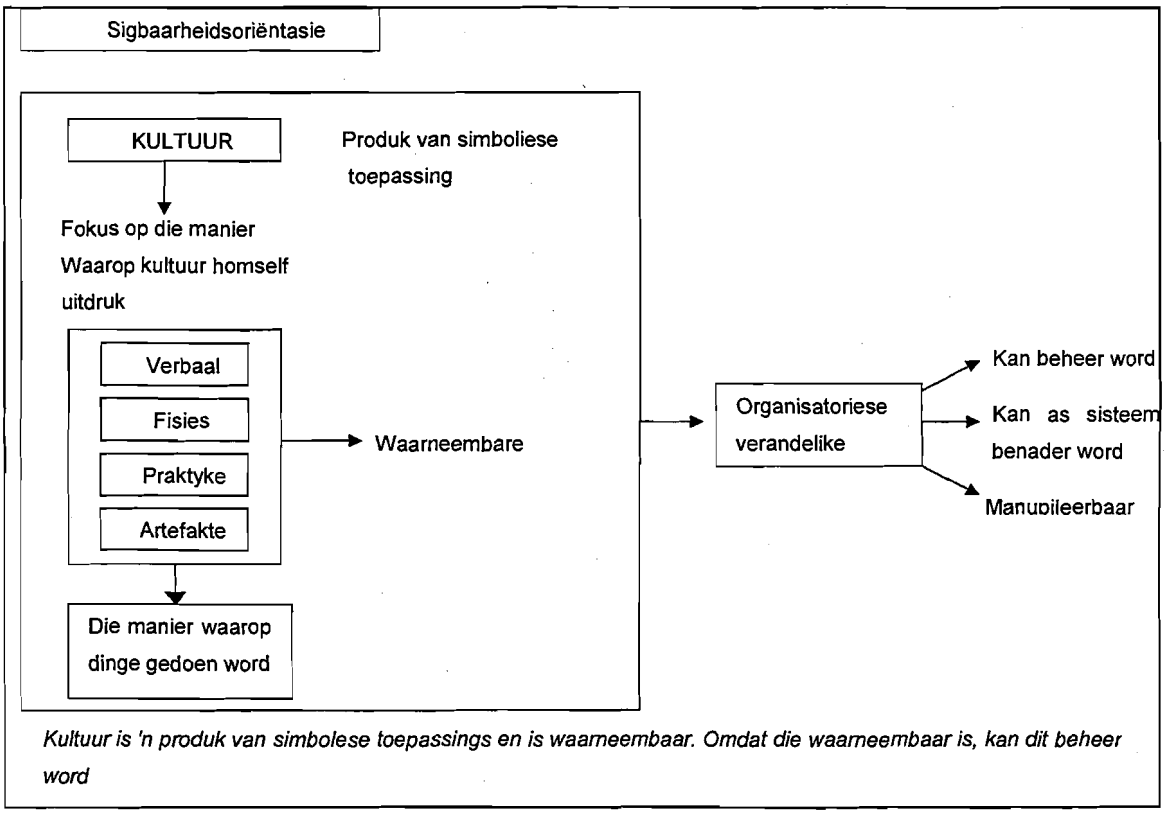
Die **holistiese perspektief**, wat in figuur 2.1 uitgebeeld word, definieer kultuur as denk-, gevoels- en gedragspatrone, wat hoofsaaklik deur simbole verkry en oorgedra word. Figuur 2.1 is saamgestel uit die inligting wat uit Sackmann (1991) se beskrywing daaroor verkry is. Tunstall (1983:5) beskryf ook organisasiekultuur as 'n algemene samestelling van oortuigings, gebruike, waardes, gedragsnorme en maniere waarop besigheid gedoen word, wat uniek is aan elke organisasie. Dit stel 'n patroon vas vir korporatiewe aktiwiteite en aksies en dit beskryf die gevolglike gedragspatrone en emosies wat kenmerkend is van die lewe in die organisasie. Die omvang van organisasiekultuur word baie volledig deur hierdie perspektief saamgevat, maar dit vereis 'n uitgebreide langtermyn etnografiese studie, wat arbeidsintensief en nie altyd prakties is nie (Sackmann, 1991:17).



Figuur 2.1: Holistiese Perspektief

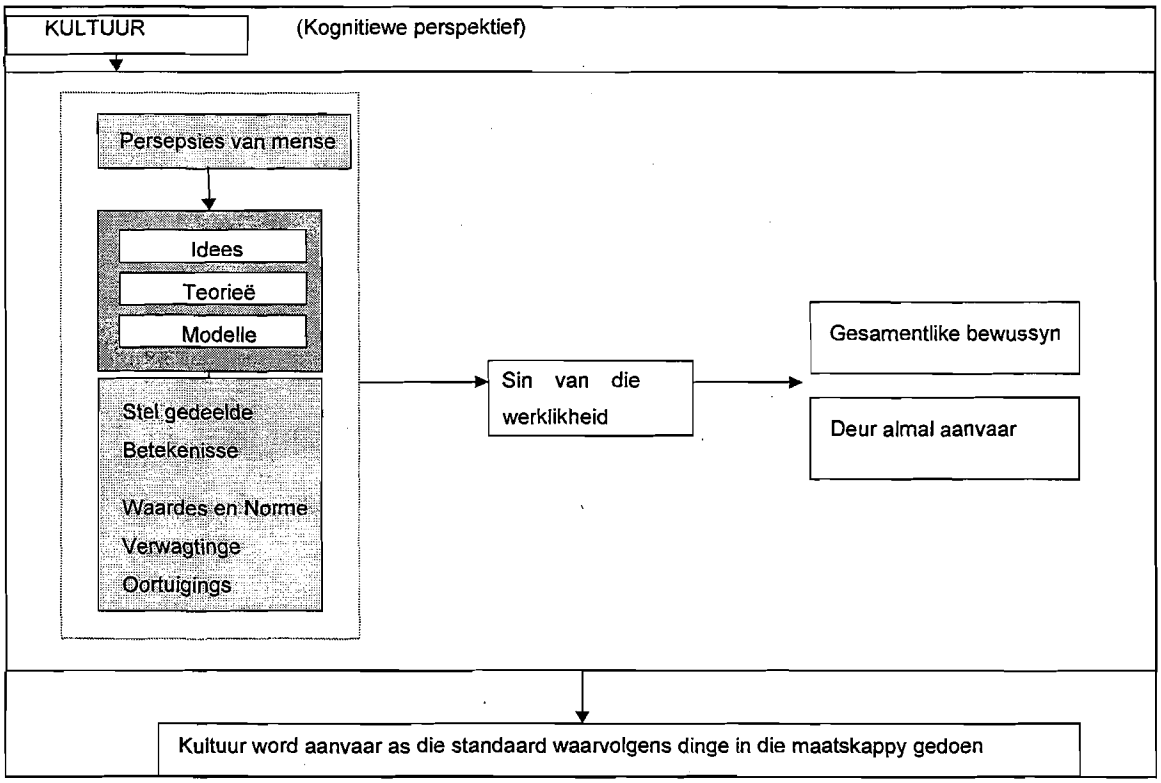
Die **sigbaarheidsoriëntasie,** wat in figuur 2.2 uitgebeeld word, fokus op die manier waarop kultuur tot uitdrukking kom. Dit kan die vorm van verbale of fisiese gedrag of praktyke, artefakte of van hul onderliggende betekenisse aanneem. Kultuur word gedefinieer as die manier waarop dinge gedoen word, of as die vergestalting van gedragsnorme, en die klem lê op waarneembare gedrag.

Binne so 'n siening besit organisasies iets wat "kultuur" genoem kan word (Deal & Kennedy, 1982:4). Hiervolgens kan kultuur benader word as 'n organisatoriese veranderlike wat beheer kan word sodra dit bekend is, of as 'n sisteem van gedeelde simbole en betekenisse. Kultuur word gesien as 'n produk van simboliese toepassings (eerder as sosiale interaksies) waarbinne die manipulasie van simbole en hul toegevoegde en gedeelde waardes prominent is. Simboliese toepassings word afgelei van oënskynlike gedeelde betekenisse uit die studie van kultuuruitinge, gedrag en materiële artefakte (Sackmann, 1991:17).



Figuur 2.2: Sigbaarheidsoriëntasie

Die **kognitiewe perspektief**, wat in figuur 2.3 voorgestel word, behels persone se persepsies, wat hulle gesamentlik gebruik om sin te maak uit hulle sosiale en fisiese werklikheid. Persepsies kan gesien word as modelle waarvolgens waargeneem, geïntegreer en geïnterpreteer word. Uit die antropologie en die sosiologie is die kognitiewe aspekte van kultuur al beskryf as die gesamentlike bewussyn wat mense vir hulleself skep (Pettigrew, 1979:574). In 'n organisasie dien dit as die standaard waarvolgens dinge gedoen moet word. Skrywers soos Kilmann (1980), Peters en Waterman (1982) en Allen (1985) sien dit as 'n stel gedeelde betekenisse, waardes, norme, verwagtinge en oortuigings soos aanvaar word deur die meeste lede van die organisasie se kultuur, of as 'n stel aanvaarde aannames binne 'n groep (Sackmann, 1991:17).



Figuur 2.3: Kognitiewe Perspektief

Schein (1992:12) definieer organisasiekultuur vanuit hierdie perspektief, as 'n patroon van basiese aannames wat 'n gegewe groep ontwerp, ontdek of ontwikkel het, terwyl dit leer om sy probleme van eksterne aanpassing en interne integrasie te hanteer. Hierdie aannames werk goed genoeg om as geldig aanvaar te word, en daarom word dit as die korrekte wyse van waarneming, denke en ervaring, met betrekking tot die genoemde probleme, aan nuwelinge geleer.

Uit die voorafgaande ondersoek wil dit voorkom of die kognitiewe perspektief die mees praktiese benadering bied om 'n organisasie se kultuur te beskryf. Dit verskaf 'n meer volledige beeld as die sigbaarheidsbenadering, omdat die klem gelê word op die betekenis van dinge eerder as op die dinge self. Tog delf dit nie so diep in die kultuur soos die holistiese benadering, dat die relevante inligting verdoesel raak in die omvang van 'n etnografiese studie nie.

Die kognitiewe perspektief word daarom as basis vir hierdie studie gebruik. Die res van die literatuurstudie kyk na die faktore wat organisasiekultuur beïnvloed, die samestelling en komponente daarvan en twee benaderings tot die kognitiewe perspektief. Hierna volg 'n beskrywing van die elemente wat in die ondersoek gebruik gaan word. Die hoofstuk word afgesluit met 'n samevatting van die literatuurstudie en die gevolgtrekkings wat die basis van die ondersoek vorm.

2.3 Faktore wat organisasiekultuur beïnvloed

'n Groot verskeidenheid faktore speel 'n rol in die vorming van organisasiekultuur en die dinamiese verandering daarin. In samehang met sy definisie klassifiseer Schein (1986:87-91) faktore wat die eksterne aanpassing en die interne integrasie van organisasiekultuur beïnvloed. Eksterne aanpassing word onder andere beïnvloed deur:

a) antropologiese faktore

b) ekonomiese faktore

c) geografiese faktore

d) sosiologiese faktore

e) politieke faktore en

f) eise van die aandeelhouers.

Florin (1997:1) verwys na die invloed van nasionale - en streekkulture en beklemtoon daardeur die belangrikheid van variasie in eksterne faktore op multinasionale maatskappye. Hy verwys ook na die kultuur wat ontstaan binne 'n industrie as gevolg van eienskappe wat geldig is vir die bepaalde industrie.

Die volgende faktore beïnvloed eweneens die interne integrasie:

a) die organisasie se hulpbronne

b) waardes van die bestuur

c) waardes van die werknemers

d) die klimaat in die organisasie

e) die strategie van die organisasie en

f) werknemers se oortuigings en verwagtinge.

Albert (1985:154) beskryf organisasiekultuur as die resultaat van verskeie dinamiese prosesse in organisasies. Dit dra terselfdertyd by tot die vorming en instandhouding van dieselfde prosesse.

Kultuur word gevorm deur die dinamiese interaksie van faktore binne en buite organisasies. Hierdie proses begin met die totstandkoming van die organisasie en eindig waarskynlik eers na die beëindiging daarvan. Die kultuur se sensitiwiteit vir verandering verminder sodra die interaksies 'n ekwilibrium bereik en die organisasie 'n "gemaksone" binnegaan. Indien enige van genoemde faktore verander, word die ekwilibrium versteur en daar word spanning op die kultuur geplaas. Dit word deur die buffer-aksie van die kultuur geabsorbeer, of die kultuur vorm verder as 'n dinamiese entiteit.

Nasionale veranderinge op politieke en sosio-ekonomiese gebied het veral die afgelope paar jaar 'n groot invloed op georganiseerde besigheid in die land gehad. Verder het daar gedurende die afgelope twee jaar 'n aantal belangrike interne en eksterne faktore ten opsigte van Logos Agvet verander:

a) Logos Agvet het direkte verantwoordelikheid verkry teenoor sy aandeelhouer, die Tiger-groep.

b) Die kliënte en verskaffers van die maatskappy het uitgebrei, sodat dit nou twee verskillende markte in die veterinêre industrie aanspreek.

c) Die veterinêre industrie is besig om te verander, daar is byvoorbeeld baie minder en sterker mededingers en kliënte is baie meer pryssensitief as gevolg van die heersende ekonomiese klimaat.

d) Phenix was 'n privaat maatskappy voordat dit deur Logos Agvet gekoop is. Die bestuur van Logos Agvet het onderneem dat daar nie geforseerde personeelvermindering sal plaasvind nie. Die personeel van die twee maatskappye moes dus nou in een maatskappy saamwerk.

Daar kan dus onomwonde gestel word dat die kultuur van Logos Agvet onder groot druk geplaas

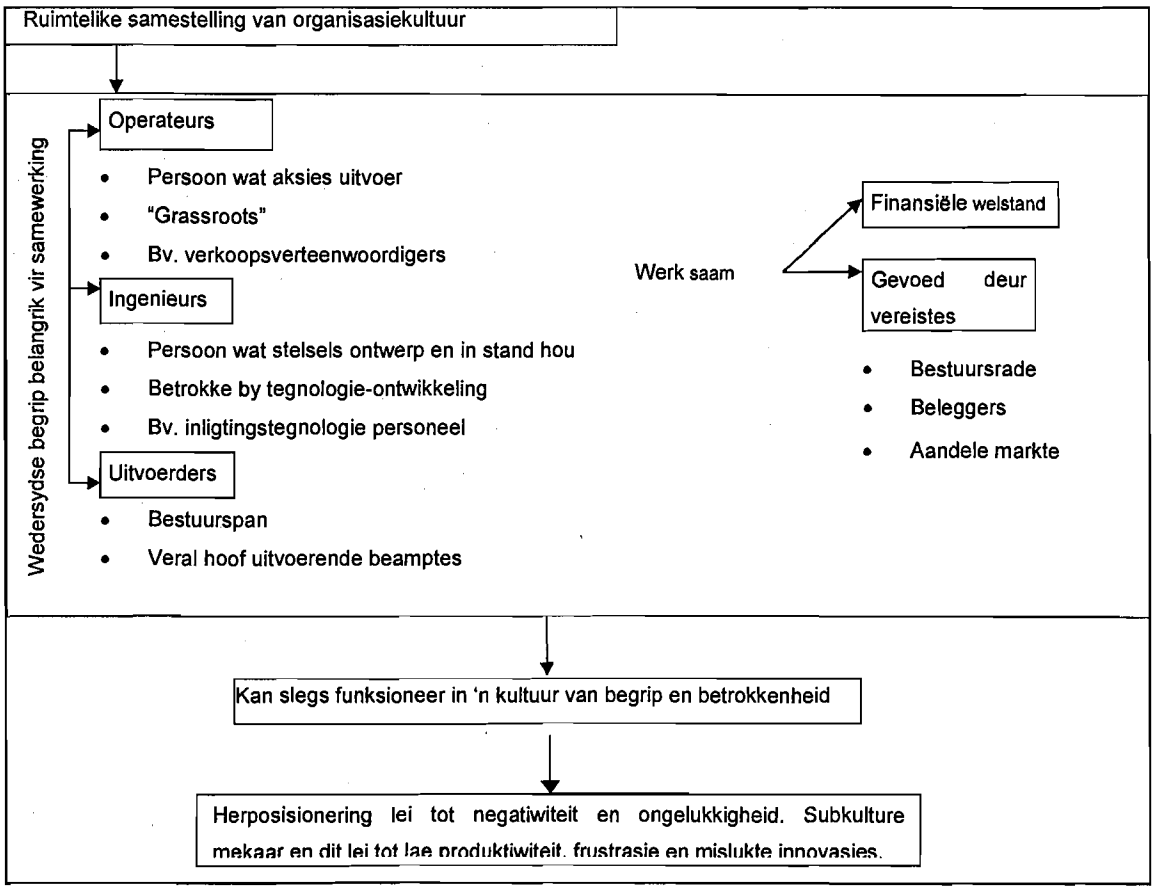
is, wat waarskynlik verandering tot gevolg sal hê.

2.4 Die ruimtelike samestelling van organisasiekultuur

Voordat oorgegaan kan word tot die bespreking van die strukturele komponente van organisasiekultuur, is dit nodig om 'n oomblik stil te staan by die ruimtelike samestelling daarvan. Geen organisasiekultuur kan as 'n homogene eenheid gesien word nie. Gemeenskaplike aannames vorm rondom die verskillende funksionele eenhede (soos byvoorbeeld 'n bemarkingsdepartement) van 'n organisasie (Schein, 1996:1). Hierdie aannames is gewoonlik gebaseer op ooreenkomste in mense se opvoedkundige agtergrond en die lede se ervaring van die organisasie. Die ruimtelike samestelling vind vergestalting in die vorm van subkulture binne die grense van die organisasie (Deal & Kennedy, 1988:151). Schein (1996:1) beskryf drie baie spesifieke subkulture wat 'n groot rol in enige organisasie kan speel, naamlik die operateurs-, ingenieurs- en uitvoerende kulture.

Soos voorgestel in figuur 2.4, ontstaan die **operateurskultuur** in die organisasie self, waar maniere ontwikkel word om dit te doen wat nodig is om die organisasie te bedryf. Die **ingenieurskultuur** ontstaan in die groep wat die basiese tegnologiese ontwerp van die organisasie ken en oor die kennis beskik waarvolgens die tegnologie aangewend word. Hierdie groep ontwerp stelsels en hou dit in stand. Die **uitvoerende kultuur** ondersteun aannames wat deur uitvoerende beamptes en hulle direkte personeel regoor die wêreld aanvaar word. Dit word gebou rondom die noodsaaklike onderhoud van die finansiële welstand van die organisasie en word gevoed deur die vereistes van bestuursrade, beleggers en aandeelmarkte (Schein, 1996:1).

Wanneer organisasies innovasies, in die vorm van nuwe stelsels en sisteme, implementeer, gebeur dit dat die subkulture in die organisasie met mekaar bots (byvoorbeeld met herposisionering om by nuwe tegnologie en omgewingstoestande aan te pas). Dit is dan dat frustrasie, lae produktiwiteit en mislukte innovasies 'n negatiewe rol in die organisasie begin speel.



Figuur 2.4: Ruimtelike Samestelling, gebaseer op Schein (1996:1)

Elke subkultuur is geldig in sy eie reg. Belyning[1] lê nie daarin dat die een 'n beter uitgangspunt het as die ander nie, maar in die skep van wedersydse begrip tussen die subkulture sodat oplossings uitgewerk kan word, wat deur almal verstaan en geïmplementeer sal word. Dit kan slegs plaasvind indien daar voldoende gemeenskaplike gronde is om 'n kultuur van begrip en betrokkenheid te skep.

Teoreties behoort daar baie woelinge in die kultuur van Logos Agvet te wees, met verskeie voorbeelde van subkulture. Indien die bostaande verdeling op die maatskappy toegepas word, moet daar op alle vlakke integrasie van verskillende kulture plaasvind: Die bedryfsafdeling van Phenix moet met dié van Logos Agvet saamsmelt en so ook die afdeling vir bemarking en verkope. Nuwe administratiewe en finansiële afdelings moet geskep word en die topbestuur van die maatskappy moet aan nuwe mense rapporteer. Die operateurs kultuur is in verskillende vorme deur die hele maatskappy teenwoordig terwyl die ingenieurskultuur meer in die middelvlak bestuur aangetref sal word, waar sisteme saamgestel en onderhou word.

[1] Belyning van subkulture binne 'n organisasie is belangrik om te verseker dat daar sinergisme tussen die verskillende afdelings in die organisasie vorm.

2.5 Die komponente van organisasiekultuur

'n Allesomvattende teorie vir organisasiekultuur moet strukturele aspekte en die veranderlike aard daarvan insluit, omdat organisasies en hul kultuurwerklikhede met verloop van tyd deur talle stadiums kan gaan (Sackmann, 1991:24-25; Tichy, 1979:165). Organisasiekultuur bestaan uit die volgende komponente:

2.5.1 Strukturele komponent

Vanuit 'n kognitiewe benadering kan die strukturele komponent van kultuur gedefinieer word as gedeelde groepskennis wat met 'n mate van emosionele bekleding gepaardgaan. Hierdie groepskennis word geïntegreer in 'n logiese sisteem met inligting van beskrywings, werksprosesse en voorskrifte. Dit word uit gewoonte toegepas en word beïnvloed deur persepsies, denke, gevoelens en optredes van die organisasie se lede (Sackmann, 1991:34).

Die manifestasie van die struktuur van kultuur kan volgens Rositer (1989:15) en Schein (1992:16-27) in drie dimensies geplaas word:

a) die aannames wat as vanselfsprekend aanvaar word (die kern van kultuur);

b) die aangenome waardes wat dikwels reflekteer wat die groep wens om te wees (die ideaal van die groep); en

c) die manier waarop die groep hulself in die openbaar voorstel en hulle daaglikse gedrag (dit verteenwoordig 'n komplekse kompromie tussen die aangenome waardes, die dieper aannames en die onmiddellike vereistes van die heersende situasie).

2.5.2 Veranderlike komponent

Die kultuur van 'n organisasie is 'n dinamiese struktuur wat gedurig aan verandering onderworpe is. Dit is noodsaaklik om die veranderinge in 'n organisasie so te bestuur dat die organisasiekultuur sy mededingendheid behou en tred hou met die eise van die omgewing. Indien 'n organisasie nie kan aanpas nie, kan sy funksionering en selfs sy voortbestaan in die gedrang kom.

Die strukturele komponent van kultuur is op enige gegewe stadium aanwesig. Die inhoud daarvan mag egter wissel ooreenkomstig die ontwikkeling wat plaasvind. Daarom moet die strukturele

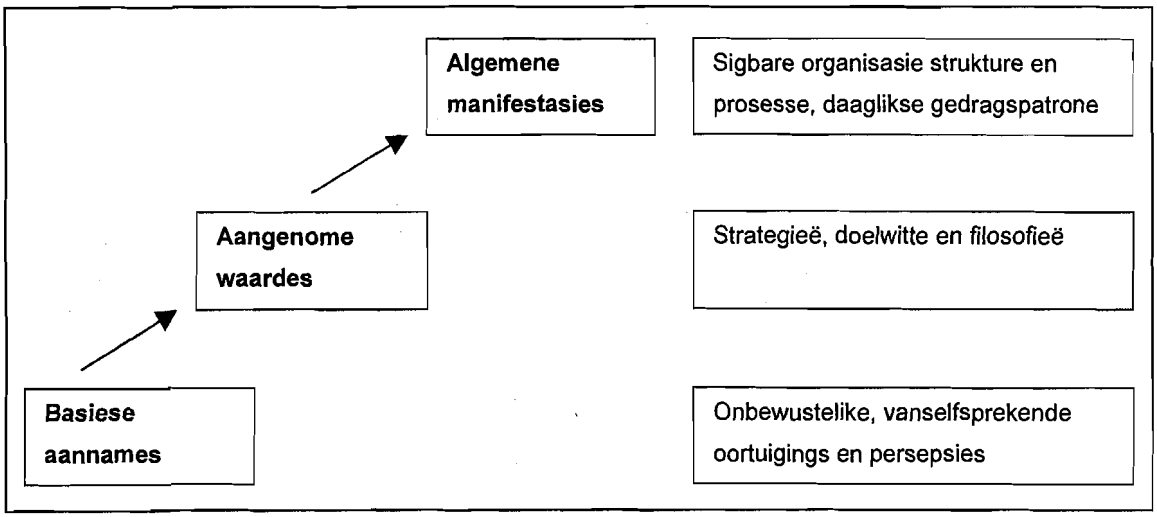
komponent aangevul word deur die ontwikkelingskomponent. Tichy (1979:167) beskryf drie interafhanklike siklusse waarin organisasies gedurig beweeg om by wisselende omstandighede aan te pas. Hy noem dit die tegniese, politiese en ideologiese onsekerhede. Die klem lê onderskeidelik op die produksiefasette, die gesagsverdeling en die waardestelsel van die organisasie. Die ontwikkelingskomponent spreek die vorming, bestendiging, verandering en voortbestaan van kulturele bewussyn aan oor verloop van tyd. Hierdie bewussyn word gemeenskaplik gevorm deur 'n proses van sosiale interaksie. Sosiale interaksie kan in die organisasie ingelei word deur ondervinding van buite die organisasie, dit kan ontstaan uit die groeiende ondervinding in die organisasie, dit kan ontdek word of dit kan deur onderhandeling ingevoer word. Deur herhaalde toepassing word dit gelaai met emosionele waarde en word grade van belangrikheid daaraan toegeken. (Sackmann, 1991:34).

Die sosiale interaksie by Logos Agvet het in die afgelope twee jaar verskeie nuwe velde betree. Daar is begin met die bemarking van produkte aan die veterinêre segment van die industrie, bande is met nuwe verskaffers gesmee, die werknemergetalle het verdubbel, werknemers is afkomstig uit verskillende kultuuragtergronde en die maatskappy sorteer onder 'n nuwe aandeelhouer. Teen hierdie agtergrond moet bepaal word watter aspekte van die oorspronklike kultuur behoue gebly het en waar die kulturele bewussyn verander en ontwikkel het, sodat die klem vir verdere ontwikkeling reg geplaas en die implementering daarvan meer effektief gedoen kan word.

2.6 Benaderings tot die beskrywing van organisasiekultuur

2.6.1 Dimensionele benadering

Organisasiekultuur kan in drie vlakke of dimensies gekategoriseer word (figuur 2.5). Hierdie vlakke hou verband met die sigbaarheid en tasbaarheid van die kultuurverskynsels.



Figuur 2.5: Vlakke van Kultuur gebaseer op Schein (1992:17)

2.6.1.1 Basiese aannames

Die dieperliggende aannames vorm die basis van organisasiekultuur. Volgens Schein (1986:87-91) bestaan dit uit elemente gerig op die hantering van die probleme van eksterne aanpassing en interne integrasie.

2.6.1.1.1 Eksterne aanpassing

Kultuur help die mense in die onderneming om tred te hou met die eksterne omgewing. 'n Onderneming omskryf die rede vir sy bestaan deur sy sentrale missie en dit definieer sy siening van sy eie identiteit. Dit spreek normaalweg die primêre take en latente funksies aan wat ekonomiese oorlewing en groei moet verseker. Die onderneming ontwikkel metodes om hierdie take en latente funksies te verrig. Dit word ontwikkel uit die beskikbare tegnologie, kennis en vaardighede en omsluit die grootste hoeveelheid van die tegnieke, prosesse en stelsels in die onderneming, wat moet verseker dat die doelwitte van die onderneming bereik word. Solank as wat daar doelwitte is wat bereik moet word, moet daar gemeenskaplike kriteria wees om die aanvaarbaarheid van die resultate te meet. Dit help met die keuse van aksies wat geneem moet word om die doelwitte beter te bereik. Bestuur ontwikkel regstellende en herstellende strategieë sodra 'n rigtingsverandering nodig word. Die manier waarop krisisse benader word, skep geleenthede vir kultuurbou en bring kultuuraspekte wat reeds gebou is na die oppervlak (Schein, 1986:87-91).

2.6.1.1.2 Interne integrasie

Om die probleme van eksterne aanpassing effektief die hoof te bied, moet daar goeie interne integrasie in die organisasie teenwoordig wees. Die interne integrasiesisteme word beïnvloed deur en beïnvloed op hul beurt eksterne aanpassing. Om as 'n groep te funksioneer, moet die individue in die groep 'n kommunikasiesisteem en taal ontwikkel. Kategorieë van betekenis word 'n belangrike middel vir die vermindering van oormatige angstigheid en 'n noodsaaklike voorbehoud vir gekoördineerde aksie. Dit organiseer persepsies en denke en skakel onbelangrike dinge uit, sodat daar gefokus kan word op dit wat belangrik is.

a) Lidmaatskap is 'n belangrike terrein vir duidelike konsensus sodra 'n groep homself verbind om te groei en te funksioneer. Die groep definieer sy grense en identiteit en handhaaf sodoende 'n goeie selfbeeld.

b) Die toewysing van invloed, mag en gesag is 'n belangrike kwessie in enige groep. Die groepvormingsproses wentel reeds rondom ingewikkelde interaktiewe proefnemings oor die verdeling van beïnvloedingsmag.

c) Riglyne vir portuurgroepverhoudinge sluit kriteria vir intimiteit of nabyheid, vriendskap en aanvaarding in. Dit reguleer die hantering van gesagsprobleme.

d) Elke groep ontwikkel 'n sisteem waarbinne sanksies vir die nakoming of nalating van reëls vasgelê word. Die manier waarop beloning en straf toegeken word, is een van die belangrikste kulturele eienskappe van 'n organisasie.

Die uiteindelike organisasiekultuur affekteer op sy beurt dieselfde elemente wat in die eerste plek die kultuur gevorm het. Dit sluit die manier waarop die besigheid bedryf word, die deurlopende bestuurstyl, die rolle en aktiwiteite wat bestuurders geleer het om uit te voer, die waardes en filosofie van die organisasie, en die organisasie se keuse van strategie in. Met ander woorde, korporatiewe kultuur is die resultaat van en die bydraer tot verskeie organisatoriese dinamieke (Albert, 1985:154).

2.6.1.2 Aangenome waardes

Die aangenome waardes van 'n organisasie vloei voort uit die basiese aannames wat die grondslag van die organisasiekultuur vorm, wat as die direkte resultaat van hierdie aannames

gesien kan word. Rokeach (1973:5) definieer 'n sleutelwaarde as 'n blywende oortuiging dat 'n spesifieke optrede of uiteindelike resultaat verkieslik is bo die teenoorgestelde optrede of resultaat. In die organisasie verteenwoordig die sleutelwaardes daardie oortuigings of aannames wat as noodsaaklik vir organisasie-sukses bestempel word. Dit omsluit kwessies soos kliënte-verhoudinge, innovasie, kwaliteit, produktiwiteitsverbetering, gemeenskap en bestuurstyl. Deal & Kennedy (1982:21) beskryf dit as die kern van die organisasie se filosofie vir sukses. Dit gee aan werknemers 'n gevoel van rigting en riglyne vir hulle daaglikse optrede.

2.6.1.3 Die algemene manifestasies

2.6.1.3.1 Normatiewe manifestasies

Die norme van 'n organisasie word gevorm uit die aangenome waardes en kan gesien word as 'n manifestasie van kultuur (Jackson, 1993:31). Dit verklaar die sentrale waardes en identiteit van die groep of organisasie (Kreitner & Kinicki, 1992:297). Dit word ook gesien word as 'n opsomming en vereenvoudiging van die strukturele kenmerke van groepe wat die gedragsprosesse in die groep reguleer. (Hackman, soos aangehaal deur Dessler, 1992:401). Harvey & Brown (1992:17) definieer norme as die georganiseerde, gedeelde idees met betrekking tot die gedrag van lede in 'n bepaalde groep, hoe hierdie gedrag gereguleer word en watter maatreëls toegepas moet word wanneer gedrag nie ooreenstem met die sosiale verwagtinge nie. Die norme verwys direk na die "manier waarop dinge hier gedoen word" en hou verband met die basiese aannames van interne integrasie waarna Schein (1986:87-91) verwys.

2.6.1.3.2 Sigbare manifestasies

Op die oppervlak van organisasiekultuur is die hoogs sigbare artefakte van kultuur. Dit sluit die sigbare produkte van die groep in, soos sy taal, tegnologie, verhale, struktuur, rituele, seremonies, helde en ander verskynsels (Schein, 1992:17). Dit word ook uitgebeeld in die waarneembare daaglikse optrede van die werknemers in die onderneming. Waarneembare gedrag kan egter nie in isolasie gebruik word om kultuur te ontleed nie, omdat onvoorsiene gebeure mense dikwels anders laat optree as wat hulle dieper waardes en aannames aan hulle dikteer. Dit is om hierdie rede dat 'n mens dikwels teenstrydighede of konflikte tussen waarneembare gedrag en aangenome waardes sien (Schein, 1996).

2.6.1.3.3 Organisasieklimaat

Organisasieklimaat is die persepsies en houding van lede ten opsigte van gebeure in die onderneming. Dit is lede se reaksie op verandering van verskynsels in 'n onderneming, soos

strukture, stelsels en prosesse, (Coetsee 1991:56). Hierdie verskynsels is, volgens die dimensionele benadering, manifestasies van kultuur.

In samehang met die fisiese verskynsels en norme in 'n organisasie, kan klimaat, in sover dit die lede se ervaring en persepsies van die dinamiek van kultuur en hul houding daarteenoor weerspieël, gesien word as 'n manifestasie van kultuur.

2.6.1.4 Samevatting

Die basiese aannames vorm die grondslag van organisasiekultuur en bestaan uit elemente vir die hantering van die probleme van eksterne aanpassing en interne integrasie. Die aangenome waardes is 'n uitvloeisel van die basiese aannames en die resultaat daarvan. Die sigbare artefakte van kultuur verklaar die identiteit van die groep of organisasie, terwyl die norme die manifestasie van die sentrale waardes is. Die manifestasies word gesien as 'n opsomming van die strukturele kenmerke van die organisasie. Die strukturele benadering bied 'n praktiese, maklik verstaanbare uiteensetting van organisasiekultuur en word daarom as die basis van die studie gebruik.

2.6.2 Kognitiewe benadering

Kognisies kan gesien word as stelle kategorieë wat die persepsies en denke van mense lei. Dit help om die werklikheid saam te stel en te verstaan. Die gedrag van mense word tot so 'n mate deur hierdie bewussyn beïnvloed dat Festinger sy kognitiewe dissonans-teorie hierop baseer. Volgens Festinger, soos aangehaal deur Kreitner & Kinicki (1992:202) word mense gemotiveer deur die versoenbaarheid van hulle gedrag met hulle kognitiewe bewussyn. Enige afwyking van die kognitiewe bewussyn word as ongemaklik ervaar en motiveer regstellende optrede by die individu.

Artefakte en gedragsverskynsels word geag as maniere waarop kultuur sigbaar uitgedruk word. Florin (1997:1) beskou kognisies as die skakel tussen kultuur en strategiese keuse wat aanleiding gee tot gedragsverskynsels. Die uitdrukkings van kultuur word aangetref op 'n waarneembare vlak terwyl hulle onderskeie betekenisse onder die waarneembare vlak lê. Die betekenis lê opgesluit in die onderliggende prosesse van betekenisskepping. Die kern van organisasiekultuur kan voorgestel word as 'n gemeenskaplike samestelling van die sosiale realiteit (gebaseer op die onderliggende algemeenhede van die betekenisskeppende meganismes). Betekenisskepping of besinning is 'n gekompliseerde, holistiese proses waardeur persepsies, bestaande kennis en oordele met mekaar vermeng. Op hulle beurt beïnvloed dit die aksies, persepsies, oordele en denke van mense.

Die kognitiewe benadering omvat vier strukturele aspekte wat relevant is tot organisasiekultuur. Sackmann (1991:39) gee hierdie hierdie strukturele aspekte in kategorieë weer in 'n kultuurkennis-kaart (Tabel 2.1) en verwys daarna as kognisies. Die **beskrywende** kategorieë ("wat") verteenwoordig die gemeenskaplike woordeskat van die organisasie. Die tipe kultuurkennis of kognisie beskryf die gedeelte van die organisasiewerklikheid wat as relevant deur die lede in 'n gegewe kultuuropstelling geag word. Die **oorsaak-analitiese** eienskappe ("hoe") is die verwagtinge van oorsaak-en-gevolg verhoudings tydens werklike gebeure. Dit verwys na die operasionele aspekte van gebeure, praktyke en prosesse. Die **oorsaak-normatiewe** eienskappe ("behoort") is die oorsaak-en-gevolg verhoudings van hipotetiese gebeure wat verwys na aanbevelings vir verbetering en herstel. Dit is nou verbind met die norme van die organisasie. Die **aksiomatiese** eienskappe ("hoekom") verteenwoordig die fundamentele oortuiginge binne die kulturele opstelling. Dit is die finale verklarings wat verduidelik "hoekom" iets gebeur of behoort te gebeur. Die keuse van 'n spesifieke strategie is 'n voorbeeld hiervan (Sackmann, 1991:39).

Tipes kultuurkennis	**Kognitiewe komponente**	**Tipiese vraag**	**Manifestering**
Beskrywende aspekte	Beskrywende kategorieë	"wat is" "wat bestaan"	Definisies en etikette van dinge en gebeure
Voorskriftelike aspekte	Oorsaak-analitiese eienskappe	"hoe word dinge gedoen "	Verwagtinge oor oorsaak-gevolg-verhoudings Beskrywende teorie van aksie
Normatiewe aspekte	Oorsaak-normatiewe eienskappe	"hoe behoort dinge gedoen te word"	Oorsaak-gevolg-verhoudings van hipotetiese gebeure Voorskriftelike teorie van aksie
Aksiomatiese aspekte	Oorsake, aannames, aksiome	"hoekom word dinge op 'n sekere wyse gedoen "	Fundamentele oortuiginge

Tabel 2.1: Die kultuurkennis-kaart: definisies en eienskappe van die verskillende tipes kultuurkennis of kognisies (oorgeneem uit Sackmann, 1991:39).

2.6.2.1 Samevatting

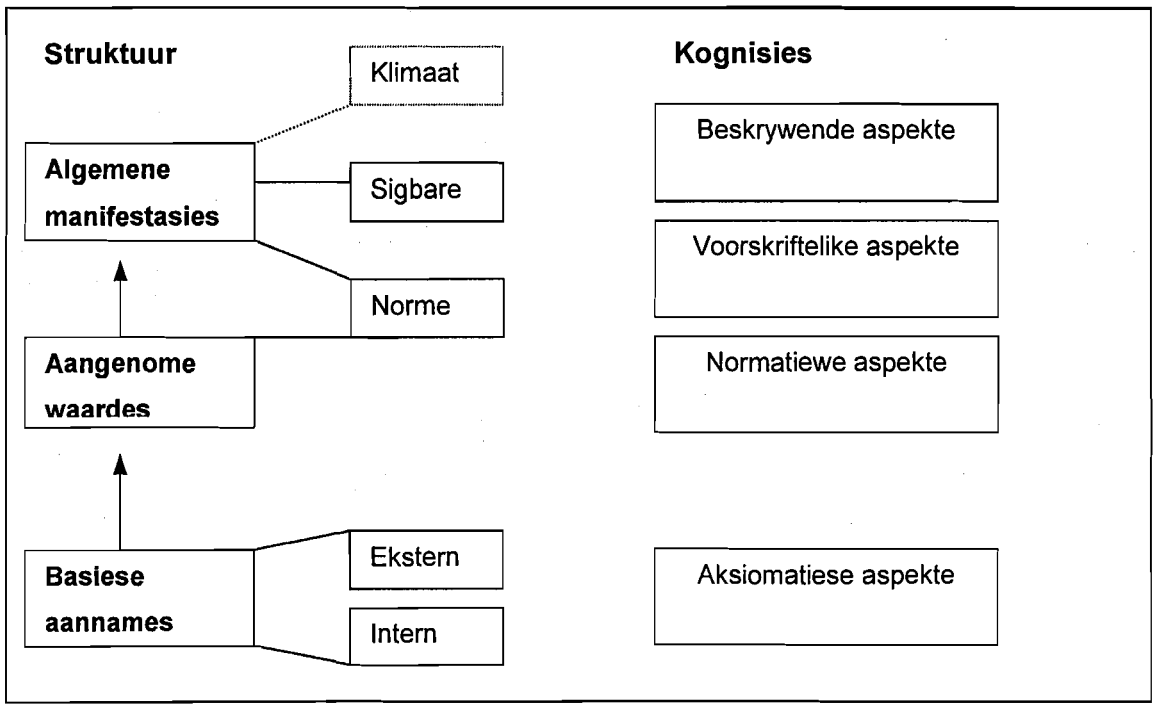
Daar bestaan 'n opvallende ooreenkoms tussen die verskillende kognisies van kultuur en die verskillende vlakke van die dimensionele model wat in die vorige afdeling bespreek is. Dit wil voorkom of die verskille geleë is in die metode van integrasie van die verskillende vlakke van organisasiekultuur en die fenominologiese basis wat in die kognitiewe benadering gebruik word. Die fenomenologiese filosofie veronderstel 'n eenheid tussen die navorser en die nagevorsde,

waar die persepsie van die nagevorsde as vertrekpunt gebruik word.

2.6.3 Samevatting van die beskrywings van organisasiekultuur

Die rede waarom die dimensionele uitgangspunt in die studie gebruik word, is die model wat verkry word te beskrywing van al die vlakke van die organisasiekultuur. Verder is dit 'n kwalitatiewe metode waar objektiwiteit tot 'n groot mate behoue bly.

Die samevatting van die strukturele komponente, soos uiteengesit in figuur 2.6, illustreer die basiese aannames as grondslag van organisasiekultuur, met die dimensies van aangenome waardes en algemene manifestasies daarop gebou. Die algemene manifestasies bestaan uit sigbare en normatiewe manifestasies, terwyl daar interaksie met die klimaat van die onderneming plaasvind. Norme is 'n direkte manifestasie van die waardes in die onderneming. Probleme van eksterne aanpassing en interne integrasie kan gesien word as stimuli verantwoordelik vir die dinamika van organisasiekultuur.



Figuur 2.6: Samevatting van die Strukturele Komponente van Kultuur

Die dimensionele benadering beskryf organisasiekultuur primêr vanuit die oogpunt van 'n buitestaander. Die kognitiewe benadering poog om vas te stel wat die gemeenskaplike bewussyn van die werknemers van die organisasie is. Sodra inligting oor die gemeenskaplike bewussyn bekend is, kan dit volgens dieselfde dimensies ingedeel word om kultuur te beskryf (kyk figuur 2.6).

2.7 Metodes van ondersoek na organisasiekultuur

Om die basiese elemente van kultuur te verstaan, moet gedrag oor 'n lang periode waargeneem word of die onderliggende waardes en aannames wat die persepsies en gedagtes van die groepslede lei, moet gemeet word (Schein, 1992:18). Dit is egter duidelik dat 'n organisasie se kultuur nie volledig omskryf kan word in 'n enkele studie nie. Die keuse van ondersoekmetode moet prakties wees en die kern van die kultuur omskryf.

'n Kwantitatiewe ondersoek van die norme kan waardevolle inligting verskaf, waaruit die sleutelwaardes van 'n organisasie afgelei kan word. Dit kan egter nie in isolasie gebruik word om die kultuur te omskryf nie. Dit moet aangevul word deur 'n kwalitatiewe ondersoek om die kernaspekte en onderliggende aannames uit te lig. Dit kan gedoen word deur van 'n kognitiewe instrument gebruik te maak. Met behulp van hierdie instrument kan bepaal word wat die onderliggende aannames in die organisasie is. Met die kombinasie van resultate van die twee ondersoeke kan 'n bruikbare beeld van die kultuur van die organisasie gevorm word.

2.7.1 Normatiewe ondersoek

Dit sleutelwaardes van 'n organisasie is 'n weerspieëling van die basiese aannames wat die kern van die kultuur van die organisasie is. Insig in die sleutelwaardes kan dus 'n goeie beeld van die kultuur van die organisasie gee. Dit kan op sy beurt bepaal word deur vas te stel wat die norme is, wat die daaglikse optrede rig.

Allen & Dyer (1990:162) omskryf 'n meetinstrument vir die norme in 'n organisasie. Hierdie meetinstrument is ontwikkel deur die "Human Resource Institute" (HRI) in die VSA. Faktoranalitiese en pragmatiese beoordelingstegnieke is gebruik om 'n lys van items saam te stel om die norme van 'n organisasie te meet. Hierdie items is saam met 'n aantal klimaatstoetsingsitems ingevoeg in 'n instrument wat die "Norms Diagnostic Index" (NDI) genoem word.

Sewe fokuspunte is uit die normatiewe items gekies waarvolgens die norme van 'n organisasie beskryf kan word, naamlik:

2.7.1.1 Prestasiefasilitering

Hierdie faktor bevat items wat werknemers se persepsies oor norme ten opsigte van

werksprestasie meet. Die effektiewe prestasie van individue en werksgroepe hou direk verband met die kwaliteit van norme op hierdie gebied. Die volhoubaarheid van verandering en verbetering hang af van die versterking van die hele netwerk van norme van prestasiefasilitering (Allen & Dyer, 1990:162-164). Hierdie norme vind hul oorsprong in die elemente van die basiese aannames wat die probleme van eksterne aanpassing hanteer. Dit beskryf die doelwitte in die organisasie, die metodes om die doelwitte te bereik, die meting van die resultate en die herstellende strategieë.

2.7.1.2 Werksverbondenheid

Die volgende faktor bestaan uit norme wat die werknemer se emosionele omgewing in sy werk en in die totale organisasie reflekteer. Hierdie items kyk na die persepsies wat doelwitrigtinggewendheid, deelname, trots, verbintenis en ondersteuning omvat (Allen & Dyer, 1990:162-164). Onderliggend hieraan is die aanname tot lidmaatskap wat die grense en identiteit van die organisasie definieer.

2.7.1.3 Opleiding

Opleiding fokus op die oriëntasie van nuwe werknemers en hoe daar aan opleidingsbehoeftes voldoen word. Werknemeroriëntasie word dikwels reeds in die aanstellingsproses van nuwe werknemers afgeskeep. Opleiding word dan benader as 'n formaliteit waartydens inligting wat met verloop van tyd verkry moet word, aan die nuwe werknemer in 'n "gekonsentreerde dosis" gegee word. Ongelukkig is die resultaat van so 'n siening dikwels die effektiewe oordrag van negatiewe norme (Allen & Dyer, 1990:162-164). Opleiding is die manifestasie van 'n verskeidenheid van waardes en die onderliggende aannames daarvan. Dit is hier waar nuwe lede in die kultuur van die organisasie ingelei word. Die nuwe lede leer "hoe dinge hier gedoen word".

2.7.1.4 Leier-ondergeskikte-interaksie

Die items van hierdie faktor meet ondergeskiktes se persepsies oor hul leiers in die organisasie. Hoe besorg is hierdie leiers oor hulle ondergeskiktes as mense? Doen leiers moeite met opvolgwerk? Is die leiers in die organisasie ontvanklik vir opwaartse kommunikasie (Allen & Dyer, 1990:162-164)? Hierdie interaksie vloei voort uit die aanname wat lei tot die verdeling van beïnvloedingsmag in die organisasie.

2.7.1.5 Beleid en prosedure

Hierdie faktor verwys na die effektiwiteit van organisasiebeleid en -prosedures en stel tot watter mate dit effektief gekommunikeer word aan diegene wat dit moet implementeer (Allen & Dyer, 1990:162-164). Die norme wat in die beleid en prosedure weerspieël word, kom uit die sisteem

waarbinne die sanksies vir die nakoming of nalating van reëls vasgelê is.

2.7.1.6 Konflikhantering

Dit beskryf die konstruktiewe response tot ander mense se gedrag om die tipe atmosfeer te skep waarin mense vrylik met mekaar kan gesels, maar waarin hulle mekaar se gevoelens in ag neem (Allen & Dyer, 1990:162-164). Dit gee ook 'n goeie aanduiding van die kriteria vir intimiteit, vriendskap en aanvaarding as deel van die interne integrasieproses.

2.7.1.7 Organisasieklimaat

Hierby word emosionele ondersteuning ingesluit en die werknemers se ervaring van die werkomgewing. In 'n positiewe sin kan dit 'n atmosfeer van samewerking, opwinding en entoesiasme insluit. Die algemene tevredenheid van die mense word ook hieronder gereken (Allen & Dyer, 1990:162-164).

Alhoewel dit deur Allen & Dyer by die normatiewe instrument ingesluit is, is organisasieklimaat nie 'n normatiewe manifestasie van kultuur nie (Hoofstuk 2.6.1.3.3), en word dit nie in die studie ingesluit as deel van die normatiewe ondersoek nie.

Die normatiewe ondersoek wat deur die HRI ontwikkel is, meet in wese die normatiewe manifestasies van die kultuur van 'n organisasie. Dit is egter beperk ten opsigte van die kognitiewe aspekte van kultuur. Die norme is 'n direkte uitbeelding van die aangenome waardes van die organisasie en sodoende 'n manifestasie van die gemeenskaplike aannames, maar sê nie genoeg oor die betekenis daarvan nie.

2.7.2 Kognitiewe ondersoek

'n Relevante kognitiewe ondersoek van 'n organisasie kan 'n ingewikkelde proses wees. Die vasstelling van die gemeenskaplike bewussyn van die mense in 'n onderneming moet baie gefokus wees om te verhoed dat daar nie 'n groot hoeveelheid onnodige inligting ingesamel word nie. In skerp teenstelling met die faktoranalitiese en pragmatiese beoordelingstegnieke van die normatiewe ondersoekmetode, gebruik Sackmann (1992:183) die fenomenologiese uitgangspunt in die konstruksie van 'n kognitiewe studie. Volgens die fenomenologiese uitgangspunt kan menslike gedrag nie begryp word, sonder inagname van die konteks waarin dit afspeel nie. Dit veronderstel verder 'n eenheid tussen die navorser en die nagevorsde, waarin die navorser poog om deel te word van die groep wat nagevors word (Huysamen, 1994:172). In die lig van die navorser se verbondenheid tot die organisasie wat ondersoek word en om die gesamentlike

bewussyn van die lede van 'n organisasie vas te stel, is so 'n uitgangspunt ideaal.

Terwyl die vraelys van die vorige afdeling norme as manifestasie van die waarde-aspekte van kultuur meet, is die onderhoude daarop gerig om die gemeenskaplike bewussyn van die werknemers te meet. Die ondersoek moet dan gefokus wees op 'n spesifieke kwessie vanuit die perspektief van die lede van die organisasie, dit moet sensitief wees ten opsigte van strukturele variasies soos subkulture en dit moet die navorser in staat stel om vergelykings te tref tussen individuele kognisies.

In haar studie identifiseer Sackmann (1992:183) innovasie as die element in 'n organisasie, wat as aanknopingspunt vir onderhoude kan dien om die gemeenskaplike bewussyn in die organisasie te meet. Die redes hiervoor is dat:

a) alle organisasies afhanklik is van innovasie in die een of ander vorm vir sy vooruitgang en voortbestaan;

b) die risiko dat 'n respons oor innovasie bevooroordeeld sal wees kleiner is as gevolg van persoonlike belang by die onderwerp;

c) innovasie normaalweg betekenis het vir 'n groot persentasie werknemers regdeur die organisasie;

d) dit sensitief is vir spesifieke interpretasie ten opsigte van die organisasie waarin dit voorkom.

Vir die doel van die onderhoude word innovasie gedefinieer as "veranderinge wat veroorsaak dat dinge anders is as voor die tyd" (Sackmann, 1992:183).

Die verskillende kognitiewe kategorieë in die organisasie word in die onderhoude getoets en direk in verband gebring met die verskillende vlakke van kultuur in die dimensionele model:

2.7.2.1 Beskrywende kategorieë

Die verskillende beskrywings van innovasies sorteer onder die beskrywende kategorie (wat gedoen is) en dit verteenwoordig die gemeenskaplike woordeskat van Logos Agvet. Dimensioneel kan dit gesien word as manifestasies van kultuur.

2.7.2.2 Oorsaak-analitiese eienskappe

Die inhoud van innovasies, die mense daarby betrokke, die plek waar dit plaasvind en bronne van konflik, word geïnterpreteer as die oorsaak–analitiese eienskappe (hoe dinge gedoen word). Dit verwys na die operasionele aspekte van gebeure, praktyke en prosesse in die maatskappy. Beide manifestasies en waardes van kultuur kan hieruit afgelei word.

2.7.2.3 Oorsaak-normatiewe eienskappe

Die bespreking oor verbeterings en regstellende strategieë verteenwoordig oorsaak–normatiewe eienskappe (hoe dinge veronderstel is om gedoen te word). Die waardes van die maatskappy kan uit hierdie besprekings afgelei word.

2.7.2.4 Aksiomatiese eienskappe

Die redes wat gelei het tot die innovasies verteenwoordig die aksiomatiese eienskappe en is 'n weerspieëling van die basiese aannames waarop die kultuur van die organisasie gebou is.

Die kognitiewe ondersoek vul die normatiewe ondersoek aan deurdat dit die betekenis van verandering in die organisasie meet. Dit toets al die vlakke van kultuur, naamlik die basiese aannames, die waardesisteem van die onderneming en die manifestasies van kultuur.

2.8 Samevatting en gevolgtrekkings

In die eerste gedeelte van hoofstuk twee is 'n aantal belangrike perspektiewe oor organisasiekultuur bespreek, waaruit die kognitiewe perspektief gekies is as die uitgangspunt vir die studie. Teen die agtergrond van die kognitiewe perspektief is Schein se definisie vir organisasiekultuur gebruik om die faktore van eksterne aanpassing en interne integrasie te bespreek. Daar is ook gekyk na die bestaan van subkulture binne organisasies en die strukturele en dinamiese komponente van kultuur.

Die tweede gedeelte is 'n ontleding van die dimensies van kultuur vanuit die bestuurswetenskap, soos beskryf deur Schein (1992) en 'n opsomming van die fenomenologiese kognitiewe benadering tot kultuur soos beskryf deur Sackmann (1992). Hierdie ontledingswyse word gebruik om kriteria te bepaal waarvolgens die kultuur van Logos Agvet ondersoek kan word.

In hierdie agtergrond is norme, as manifestasie van die waardestelsel, gekies, om die belangrikste

waardes van Logos Agvet af te lei. Ses verskillende fokuspunte, wat die norme onderliggend tot die waardes van die maatskappy beskryf, is kortliks bespreek. Dit sluit norme in ten opsigte van werksprestasie, werksverbondenheid, opleiding, konflikhantering, beleid en prosedure, asook ondergeskiktes se persepsies oor hul leiers.

Die fenomenologiese benadering van Sackmann (1992) word gekies om vas te stel wat die dinamiese en dimensionele aspekte van die kultuur van die onderneming is. Die keuse van innovasie as aansluiting vir die onderhoude is geskik gevind om die strukturele - en veranderlike komponente in die dinamiese omstandighede van Logos Agvet te meet.

Die empiriese ondersoek bestaan dus uit 'n kwantitatiewe en 'n kwalitatiewe deel. Vir die kwantitatiewe deel word 'n vraelys gebruik om die norme as manifestasie van die waarde-aspekte van kultuur te meet. Onderhoude, met innovasie as aanknopingspunt, word gekies om die kognitiewe aspekte van kultuur uit die oogpunt van die werknemers te meet. Dit meet die betekenis van verandering in die organisasie en lê die strukturele aspekte van kultuur bloot as kognisies, wat bestaan as waardes en basiese aannames van organisasiekultuur. Die moontlike bestaan van subkulture word telkens in ag geneem en by die ondersoekmetode geïnkorporeer.

Die bereiking van die doel van die studie is geleë in die identifikasie van die belangrikste elemente in die kultuur van Logos Agvet, asook van die belangrikste veranderinge wat daarin plaasvind. Dit is dan ook die doel van die hieropvolgende hoofstukke.

Hoofstuk 3 : Navorsingsmetodiek

3.1 Inleiding

In hierdie hoofstuk word die ondersoek metodiek, naamlik die opnamevraelys en die struktuur van die onderhoude bespreek. Die vraelys is saamgestel om die norme kwantitatief te meet en die onderhoude om 'n kwalitatiewe beeld van die kultuur van Logos Agvet te verkry. Uit die resultate behoort die belangrikste kulturele elemente en dinamiek geïdentifiseer te kan word.

Uit die literatuurondersoek blyk dit dat organisasiekultuur in drie vlakke ingedeel kan word, naamlik die basiese aanname, die sleutelwaardes en die algemene manifestasies. Dit blyk ook dat norme 'n manifestasie is van die sleutelwaardes van 'n organisasie. Norme word in die ondersoek gebruik om 'n aanduiding te kry van die aangenome waardes van Logos Agvet.

Verder word die gesamentlike bewussyn, soos verteenwoordig in die basiese aannames, die aangenome waardes en die algemene manifestasies van Logos Agvet, ondersoek om 'n kwalitatiewe beeld van die organisasiekultuur te kry.

3.2 Struktuur van die ondersoek

Opnamevraelyste word aan al die werknemers van die maatskappy gegee om vas te stel wat die norme in die maatskappy is. Die norme, as manifestasie van die Logos Agvet-kultuur, word deur die vraelyste ondersoek, met die klem op die fundamentele oortuiginge of sleutelwaardes van die kultuur.

Inligting oor die dieperliggende kognitiewe aspekte van die kultuur van Logos Agvet word ingesamel deur die voer van semi-gestruktureerde onderhoude met 'n steekproef wat uit al die werknemers van die maatskappy geneem word.

3.3 Deel een : Vraelyste

3.3.1 Doel van die vraelys

Die navorser wil deur middel van vraelyste vasstel watter norme algemeen in die maatskappy aanvaar word. Sodra dit bekend is, word dit gebruik om 'n beeld van die sleutelwaardes in Logos Agvet te vorm. Die sleutelwaardes vorm deel van die kultuur van die maatskappy en is 'n belangrike element daarvan, wat as doelwit van die studie geïdentifiseer moet word.

3.3.2 Vraelyste as navorsingsmetode

Die voordeel van 'n vraelys is dat 'n groot groep respondente bereik kan word en dat dit tyd- en koste-effektief is. Deur middel van 'n vraelys poog die navorser om soveel as moontlik van die werknemers binne die organisasie by die ondersoek te betrek. 'n Vraelys is 'n waardevolle hulpmiddel in navorsing, maar dit is goed om dit in samehang met ander tegnieke te gebruik. Daarom is daar ook van onderhoude gebruik gemaak om die balans in die studie te behou, aangesien 'n vraelys alleen nie 'n respondent se gevoelens oor 'n onderwerp ten volle kan meet nie (Wilson, 1996:1-4).

3.3.3 Deelnemers aan die ondersoek

Die deelnemers aan die ondersoek is werknemers van Logos Agvet. Die teikenpopulasie bestaan uit personeel wat in drie departemente werksaam was ten tye van die ondersoek. Altesaam 98 vraelyste is uitgegee. 'n Totaal van 67 respondente het in die loop van die volgende twee weke gereageer, wat 'n responskoers van 70 % verteenwoordig.

Die vraelys is aan 98 persone uit 'n teikenpopulasie van 105 wat beskikbaar was ten tye van die ondersoek oorhandig, met 'n verduidelikende dekbrief. Die vraelys is anoniem voltooi met enkele demografiese gegewens wat verskaf moes word.

3.3.4 Samestelling van die vraelys

Die vraelys is gebaseer op die literatuurstudie, hoofstuk 2 en bestaan uit vrae gerig op demografiese besonderhede en 'n instrument wat geneem is uit die sogenaamde "Norms Diagnostic Index" van Allen & Dyer (1990:162-164). 'n Afskrif van die vraelys word in bylaag 1 opgeneem. Die norme wat in hierdie instrument getoets word, word in ses kategorieë ingedeel ooreenkomstig die ses fokuspunte wat in 2.7.1 bespreek is, ter beskrywing van die norme onderliggend aan die sleutelwaardes van die maatskappy. Die oorspronklike vraelys is

gestandaardiseer vir Amerikaanse ondernemings en moes aangepas word vir Suid-Afrikaanse omstandighede. Die vraelys is nie uit Engels vertaal nie aangesien al die werknemers van die onderneming Engels magtig is, maar nie Afrikaans nie. Dit voorkom ook vertalingsfoute en taalverwarring. Verskeie persone binne Logos Agvet het die vraelys nagegaan om te verseker dat dit verstaanbaar is.

Die demografiese gegewens word deur die laaste drie vrae gedek. Die doel daarvan is om vas te stel wat die posisie van die respondent in die onderneming is en waar die respondent werksaam was voor die oorname van Phenix deur Logos Agvet. Dit is gebruik om 'n aanduiding te kry van moontlike verskille tussen die norme van verskillende afdelings in die maatskappy en tussen die eertydse Phenix en Logos Agvet.

Die instrument bestaan uit veertig items wat die werknemers se persepsies aangaande die norme in die onderneming toets. Dit word soos volg in ses kategorieë ingedeel:

Fokuspunt (kategorie)	**Vrae (item)**
Prestasiefasilitering	1, 2, 20, 29, 31, 34, 35 & 39
Werksverbondenheid	8, 9, 10, 15, 17, 19, 24, 25, 27 & 30
Opleiding	3, 11, 14, 21 & 40
Leier- ondergeskikte-interaksie	4, 12, 18, 22, 28, 32, 36, 37 & 38
Beleid en prosedure	5, 13 & 16
Konflikhantering	6, 7, 23, 26 & 33

Tabel 3.1: Indeling van vrae volgens fokus van norme onderliggend aan die waardestelsel

'n Vierpunt-responsskaal word gebruik, met keuses wat wissel van sterk instemming tot sterk verskil ten opsigte van 'n bepaalde normatiewe stelling wat gemaak word (kyk tabel 3.2). Die respons "don't know" is bygesit om te verhoed dat 'n respondent wat nie 'n mening het nie, van die skaal gebruik maak. Vir kwantitatiewe berekeninge word 'n numeriese waarde aan elke respons toegeken, behalwe aan die respons "don't know". Daar kan nie 'n waarde aan hierdie respons toegeken word nie aangesien dit nie 'n mening verteenwoordig nie. Vraag 17 is in 'n negatiewe vorm gevra en is die enigste vraag wat omgekeerd gemerk is.

Responswaarde	1	2	3	4	
It is a norm at Logos Agvet:	Strongly agree	Agree	Disagree	Strongly disagree	Don't know
Respons		Saamstem	Neutraal	Verskil	

Tabel 3.2 : Vierpunt-responsskaal vir die voltooiing van die vraelys, met responswaardes en response vir vertolking

3.3.5 Verwerking van resultate

Die resultate is volg verwerk deur beskrywende statistiek, soos gemiddelde ($\bar{X}$) en standaardafwyking (S), vir elke afsonderlike item sowel as vir die totaaltellings van elke kategorie te bereken. Hierdie totaaltellings is die som van al die response op al die items van elke kategorie. As gevolg van die berekenings is die gemiddelde waarde vir elke kategorie nie meer diskreet nie, maar lê dit nou op 'n kontinuum tussen sterk instemming en sterk verskil, met numeriese waardes tussen 1 en 4. In hoofstuk 4 word 'n frekwensiehistogram vir elke kategorie wat in tabel 3.1 genoem is, as funksie van hierdie gemiddelde waardes (wat tussen 1 en 4 lê), weergegee. Die horisontale as van die histogram verteenwoordig dus die gemiddelde responswaarde van respondente, terwyl die vertikale as die aantal respondente weergee wat 'n gemiddelde responswaarde behaal het vir die spesifieke kategorie. Vir die vertolking van die verdelings in die histogramme word hierdie skaal in drie afdelings ingedeel, naamlik 'n respons van instemming tussen die waardes 1 en 2, 'n neutrale respons tussen 2 en 3 en 'n respons van verskil tussen 3 en 4, soos in tabel 3.2 aangetoon.

Dieselfde gewig word aan elkeen van die vrae in 'n bepaalde kategorie toegeken. Die rekenkundige gemiddelde en standaardafwyking van die totaaltellings van elke kategorie word telkens gebruik om die gemeenskaplike persepsie van die werknemers oor die norme in die onderneming te bepaal.

Die standaardafwyking en die frekwensieverspeiding van die gemiddelde van individuele response word gebruik om te bepaal tot watter mate daar eenstemmigheid in die maatskappy oor 'n bepaalde normatiewe fokuspunt bestaan. Hoe groter die standaardafwyking, hoe kleiner die eenstemmigheid in die maatskappy. Die frekwensieverspreiding van die individuele response gee soortgelyke inligting.

Die gemiddelde waarde van elke vraag in 'n kategorie word vergelyk met die gemiddelde waarde van die kategorie waarin dit val, om te bepaal watter individuele norme in die maatskappy as belangrik geag word. Items waarvan die gemiddelde waardes tussen 1 en 2 lê, word beskou as belangrike gemeenskaplike norme in die maatskappy, terwyl items waarvan die gemiddelde waardes tussen 3 en 4 lê as minder belangrike norme ervaar word. Items waarvan die gemiddelde waardes tussen 2 en 3 lê, word beskou as neutrale norme wat nie 'n belangrike rol in die maatskappy speel nie. Die resultate van die onderhoude is gebruik om hierdie vertolking te bevestig (4.4).

Ten slotte is die resultate van die demografiese gegewens vergelyk om te bepaal of daar beduidende departementele verskille in die maatskappy voorkom of tussen die personeel van die twee maatskappye van oorsprong.

Die voltooide vraelyste is aan die Statistiese Konsultasiediens van die PU vir CHO gegee vir rekenaarmatige verwerking. Die program *SAS vrystelling 6.12*, is vir hierdie doel gebruik.

3.4 Deel twee : Onderhoude

3.4.1 Doel van die onderhoude

Die doel van die onderhoude is om die gemeenskaplike bewussyn van die werknemers en sodoende die betekenis van verandering en die dimensionele aspekte van die kultuur in Logos Agvet, te meet. Hierdie bewussyn verteenwoordig al die vlakke van kultuur volgens die dimensionele model (2.6.3).

3.4.2 Onderhoudvoering as navorsingsmetode

Die voordele van semi-gestruktureerde onderhoude (Huysamen, 1993:149-150), maak dit 'n nuttige en veelsydige manier van data-insameling:

a) Die onderhoudvoerder kan die formulering van die vrae en die terminologie aanpas by die respondent se opvoedkundige peil en sy agtergrond.

b) Die onderhoudvoerder kan die volgorde van die onderwerpe na goeddunke laat wissel afhangende van die persone teenwoordig sowel as die verloop van die onderhoud.

c) Die respondente binne Logos Agvet is uit verskillende groepe afkomstig wat semi-gestruktureerde onderhoude ideaal maak vir die situasie.

d) Die navorser voer self die onderhoude en daarom kan die onderhoud so gerig word, dat dit soveel as moontlik van die navorsingspunte aanraak.

e) 'n Semi-gestruktureerde onderhoud is geskik vir alle ouderdomsgroepe en van goeie toepassing op Logos Agvet.

f) Die navorser kan opvolgvrae vra om die respondent te lei om op onvolledige antwoorde uit te brei of om onduidelike antwoorde uit te klaar.

3.4.3 Deelnemers aan die onderhoud ondersoek

Die deelnemers aan die onderhoud ondersoek is werknemers van Logos Agvet. Die teikenpopulasie bestaan uit 105 persone, wat in drie departemente werksaam was ten tye van die ondersoek. Sewe persone is vir onderhoude geïdentifiseer uit 'n toevallige ewekansige steekproef, met proporsionele verteenwoordiging uit elke departement: twee vir finansies en administrasie, drie vir bemarking en verkope en twee vir die bedryfsafdeling. Dit verteenwoordig ongeveer 7 % van die werknemers.

3.4.4 Prosedure

Onderhoude is op 'n individuele basis deur die navorser gedoen. 'n Onderhoudsgids is gebruik (Huysamen, 1993:149-150) waarop die lys vrae verskyn waarmee die tema van innovasie aangeroer word deur die verloop van die onderhoud. 'n Afskrif van die onderhoudsgids verskyn in bylaag 2. Die respondente is almal dieselfde vrae gevra. Die volgorde van die vrae is aangepas by die respondent en situasie. Tydens elke onderhoud is die belangrikste stellings, uit die respondent se perspektief, getranskribeer. Elke stelling is gekontroleer dat dit die respondent se siening suiwer weergee.

3.4.5 Samestelling van die onderhoud

Soos verduidelik in 2.7.2, is innovasie gekies as aanknopingspunt vir die onderhoude, omdat alle organisasies daarvan afhanklik is vir vooruitgang en voortbestaan, en dit sensitief is vir die organisasie waarin dit voorkom. Innovasie is verder normaalweg emosioneel neutraal en het betekenis vir die meeste werknemers. Vir die doel van die ondersoek word innovasie gedefinieer as "veranderinge wat veroorsaak dat dinge anders is as voor die tyd". Die onderhoud is ingelei

deur twee vrae oor onlangse innovasies in die maatskappy. Dit word gevolg deur sewe vrae wat voortvloei uit die eerste twee vrae, nie noodwendig in 'n gegewe volgorde gevra nie en geskoei op die respondent se antwoorde (bylaag 5).

3.4.6 Verwerking van resultate

Die ingesamelde data word verwerk deur van teoretiese inhoudsanalise gebruik te maak. Die belangrikste stellings in elke onderhoud word getranskribeer. Enige inligting wat dui op 'n kulturele tema of patroon, is oorgedra in 'n afsonderlike werksdokument. Na afloop van al die onderhoude is die data in die werksdokument gesistematiseer volgens die vrae wat gevra is. Daarna is die inligting oorgedra na 'n formaat wat ooreenstem met die kognitiewe kategorieë soos beskryf in 2.6.2 en in verband gebring met die dimensionele model in 2.6.1.

Die resultate word ingedeel en bespreek aan die hand van die volgende kognitiewe kategorieë:

a) Vrae 1 en 2 handel oor die verskillende beskrywings van innovasies wat onder die beskrywende kategorie sorteer en die gemeenskaplike woordeskat van Logos Agvet verteenwoordig, as manifestasies van kultuur.

b) Vrae 3 en 4 handel oor die redes wat gelei het tot die innovasies, waaruit die aksiomatiese eienskappe en die basiese aannames van die organisasiekultuur afgelei word.

c) Vrae 5, 6 en 7 ondersoek die mense betrokke by die verskillende innovasies, die plek waar dit plaasgevind het en bronne van konflik. Dit word geïnterpreteer as die oorsaak–analitiese eienskappe en verwys na die operasionele aspekte van gebeure, praktyke en prosesse in die maatskappy. Die waardes en manier waarop dinge gedoen word, kan hieruit afgelei word.

d) Vrae 8 en 9 is 'n bespreking oor verbeterings - en regstellende strategieë wat die oorsaak–normatiewe eienskappe verteenwoordig en 'n aanduiding gee van die waardes van die maatskappy.

3.5 Samevatting

Die resultate van die vraelyste en onderhoude word gesamentlik toegepas op die dimensionele vlakke van die kultuur en in die model ingebou om die kultuur van Logos Agvet te illustreer.

Hierdie inligting weerspieël die organisasiekultuur van Logos Agvet en die aanbevelings van die laaste hoofstuk, word daarop gebaseer en gekoppel aan die besigheidstrategie van die maatskappy.

Hoofstuk 4 : Navorsingsresultate

4.1 Inleiding

In hierdie hoofstuk word die bevindings van die empiriese studie (beide die vraelyste en die onderhoude se resultate en ontleding) bespreek, asook die gevolgtrekkings wat daaruit gemaak word. Die hoofstuk word afgesluit met 'n toepassing van die drievlak-model van manifestasies, waardes en basiese aannames (sien hoofstuk 2) op die resultate, om sodoende 'n beeld van die belangrikste elemente van die organisasiekultuur van Logos Agvet te vorm.

4.2 Resultate van ondersoek

Uit die literatuurstudie blyk dit dat die kultuur van 'n organisasie vanuit 'n groot verskeidenheid hoeke ondersoek kan word. Dit is ook duidelik dat die organisasie se kultuur nie volledig omskryf kan word nie. Die keuse van 'n ondersoekmetode moet prakties wees en die kern van die kultuur omskryf. Die sleutelwaardes van 'n organisasie is 'n weerspieëling van die basiese aannames wat die kern van die kultuur van die organisasie uitmaak. Insig in die sleutelwaardes kan dus 'n goeie beeld van die kultuur van die organisasie gee. Die sleutelwaardes van 'n organisasie kan op sy beurt bepaal word deur vas te stel wat die norme is wat die daaglikse optrede rig. 'n Voordeel van normatiewe ondersoeke is dat dit gekwantifiseer kan word. Dit kan egter nie in isolasie gebruik word om die kultuur van 'n organisasie te omskryf nie. Die sleutelwaardes van die organisasie kan wel uit die norme afgelei word, maar dit moet aangevul word deur 'n kwalitatiewe ondersoek om te help met die uitlig van die kernaspekte of onderliggende aannames. Dit kan gedoen word deur van 'n ondehoudsgids gebruik te maak en deur onderhoudvoering vas te stel wat die onderliggende aannames in die organisasie is. Die kombinasie van resultate van die twee ondersoeke kan 'n beter beeld van die kultuur van die organisasie gee.

4.2.1 Normatiewe ondersoek

Vir die normatiewe ondersoek is 'n vraelys (Bylaag 1) gebruik om vas te stel wat die voorskriftelike en normatiewe aspekte in die kultuur van Logos Agvet is. Die resultate word vervolgens bespreek aan die hand van elkeen van die kategorieë, soos uiteengesit in tabel 3.1.

4.2.1.1 Algemene opmerkings

Tabel 4.1 is 'n opsomming van die ondersoekresultate. Die gemiddelde ($\bar{X}$), standaardafwyking (s) en skeefheid vir die totaaltellings van elke kategorie word in die tabel weergegee. Elke kategorie word bespreek volgens die riglyne wat in 3.3.5 neergelê is.

Kategorie	Aantal vraelyste	($\bar{X}$)	(s)	Skeefheid
Prestasiefasilitering	67	2.12	0.58	(0.44)
Werkverbondenheid	67	2.14	0.58	(0.05)
Opleiding	67	2.21	0.69	(0.18)
Leier-ondergeskikte-interaksie	67	2.15	0.57	(0.21)
Beleid en Prosedure	67	2.16	0.61	(0.32)
Konflikhantering	67	2.14	0.65	0.01

Tabel 4.1: Opsomming van Ondersoekresultate per Kategorie

In tabel 4.2 is die gemiddelde ($\bar{X}$) en standaardafwyking (s) van elke afsonderlike item gegroepeer in die verskillende kategorieë onder bespreking. Die vrae is direk uit die vraelys in die tabel opgeneem. Hierdie resultate van individuele vrae word in die bespreking van elke kategorie vergelyk met die gemiddelde waarde van die kategorie en die resultate word bespreek aan die hand van die riglyne in 3.3.5, om te bepaal watter individuele norme in die maatskappy as belangrik geag word.

No	Vraag	($\bar{X}$)	(s)
Prestasiefasilitering			
1	To maintain the progress that is made	1.88	0.62
2	For people to regularly review their work goals	2.02	0.58
20	For people to follow through on programs that they begin	2.29	0.79
29	To strive for excellent performance	2.22	0.79
31	To have a clear way of measuring results	2.03	0.81
34	For improvement efforts to be based on facts	2.20	0.83
35	To use time and resources effectively	2.01	0.66
39	For groups to define goals before they begin a task	2.17	0.92

No	Vraag	($\bar{X}$)	(s)
Werksverbondenheid			
8	For people to feel that their work is important	1.85	0.78
9	For people to feel responsible for doing their own jobs right	1.91	0.77
10	For people to have some say on decisions that effect their work	1.97	0.89
15	For people to feel enthusiastic about what they are doing	2.08	0.79
17	For people to get good feelings of accomplishment from their work	2.52	0.97
19	For people to help each other with on-the-job problems	2.20	0.67
24	For a spirit of cooperation to be felt throughout the organization	1.98	0.62
25	For people to like the kind of work they are doing	2.24	0.84
27	For people to take pride in their own work	2.58	0.91
30	To feel really involved in the work of the organization	2.18	0.73
Opleiding			
3	For new people to be properly oriented to the job	2.27	0.96
11	For job orientation for new people to be more than just "sink or swim"	2.37	0.97
14	For people to develop as individuals	2.10	0.80
21	For training needs to be adequately met	2.10	0.82
40	For people to get whatever training they need to help them succeed in their work	2.21	0.77
Leier- ondergeskikte-interaksie			
4	For leaders to take time to follow up on the jobs they have assigned to people	2.11	0.66
12	For leaders to be equally concerned for people and results	2.28	0.94
18	To rely on the "grapevine" as the best source of information about the organization	2.09	0.65
22	For people to have an effective means of communication with supervisors	2.19	0.72
28	For work loads to be evenly distributed	1.91	0.72
32	For leaders to help their work team members succeed	2.22	0.78
36	For leaders to show their own commitment to what the organization is trying to accomplish	2.18	0.76

No	Vraag	($\bar{X}$)	(s)
37	For leaders to involve people	2.28	0.79
38	For authority to be delegated appropriately	2.11	0.70
Beleid en prosedure			
5	For organizational policies and procedures to be well understood	2.28	0.87
13	To review policies and procedures regularly	2.11	0.70
16	For policies and procedures to be changed as needed	2.09	0.77
Konflikhantering			
6	For people to confront negative behavior constructively	2.24	0.84
7	For people to look for constructive solutions to problems	2.06	0.81
23	For people to share responsibility	2.38	0.96
26	For people to work together effectively	1.97	0.67
33	To point out errors constructively	2.03	0.70

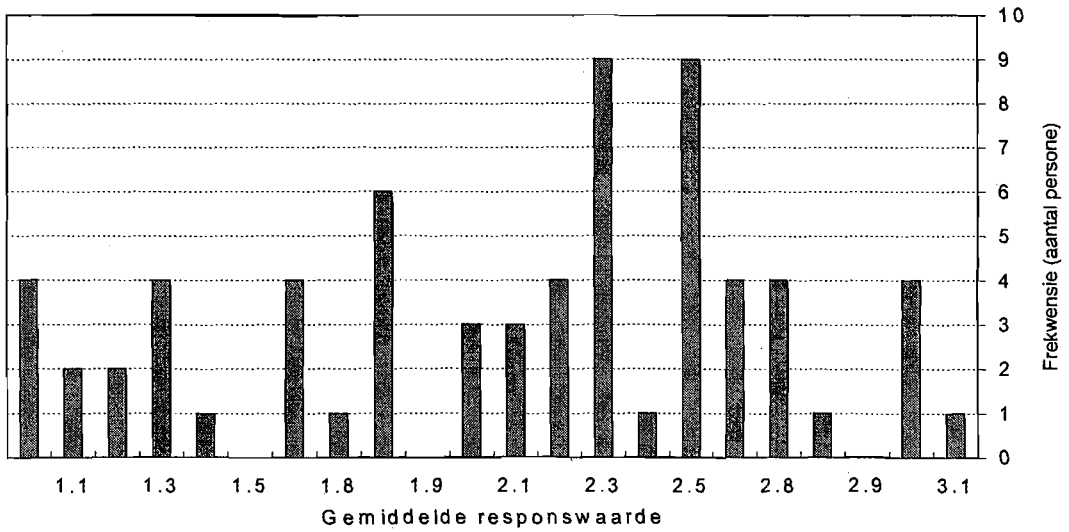
Tabel 4.2: Gemiddelde ($\bar{X}$) en standaardafwyking (s) van response op vrae

Die gemiddelde waardes ($\bar{X}$) van die response op die vrae in die verskillende kategorie volg dieselfde patroon deur die drie verskillende departemente en word daarom afsonderlik bespreek, tensy daar 'n spesifieke item is wat uitstaan.

4.2.1.2 Prestasiefasilitering

Die resultate ten opsigte van werksprestasie lê in die neutrale respons ($\bar{X}$ = 2.12 s = 0.58 (tabel 4.1)). Die frekwensiehistogram (figuur 4.1) dui eweneens op 'n neutrale resultaat, met die meeste gemiddeldes ($\bar{X}$) van vrae tussen 2.2 en 2.5, in die neutrale afdeling. Daar kom wel 'n groepering voor tussen 1.6 en 2.2 wat vir die skeefheid van die resultaat verantwoordelik is. Hierdie resultaat dui daarop dat werknemers se persepsies oor norme van werksprestasie tot 'n groot mate neutraal is.

Die enigste resultaat in die kategorie wat op 'n respons van instemming dui is die van vraag 1 (instandhouding van vooruitgang), ($\bar{X}$ =1.88 s = 0.62 (tabel 4.2)). Dit dui daarop dat die norm van instandhouding van vooruitgang as belangrik in die maatskappy beskou word.



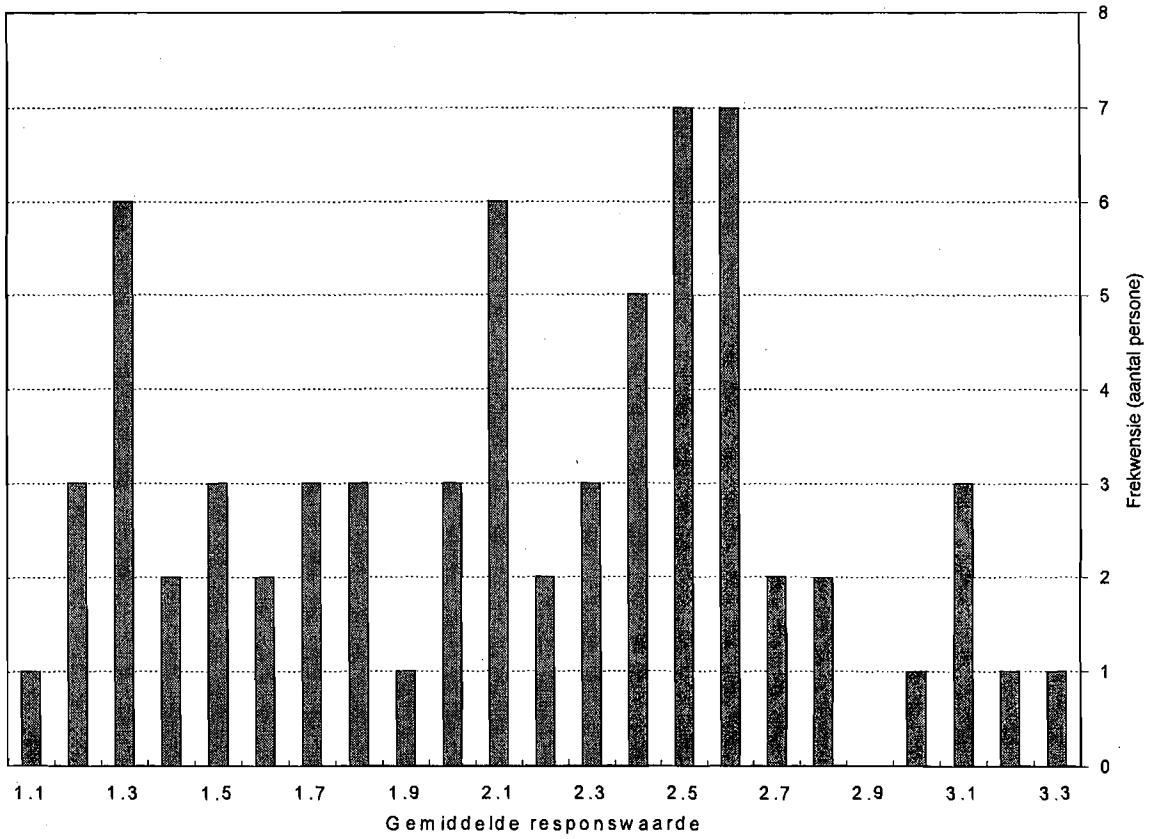
Figuur 4.1: Frekwensiehistogram vir Prestasiefasilitering

Die kwaliteit van norme in hierdie kategorie beïnvloed die effektiewe prestasie van individue en werksgroepe. Omdat die instandhouding van die norm van verandering en verbetering afhang van die versterking van die norme van prestasiefasilitering, behoort dit as die fokuspunt gesien te word waarvandaan die waardestelsel van die maatskappy uitgebou en verbeter kan word (Allen & Dyer, 1990:162-164).

4.2.1.3 Werksverbondenheid

Die gemiddelde responswaarde ($\bar{X}$) is 2.14 en die standaardafwyking (s) is 0.58 (tabel 4.1).

Die meerderheid van die reaksies op vrae dui op 'n neutrale respons (figuur 4.2), maar die resultate op vrae 8, 9, 10 en 24 dui op response van instemming (tabel 4.2). Vrae 8, 9 en 10 dui op 'n sterk gevoel van persoonlike verantwoordelikheid vir werk wat gedoen moet word. Tog is daar ook 'n gevoel van samewerking deur die hele maatskappy (vraag 24).



Figuur 4.2: Frekwensiehistogram vir Werksverbondenheid

Dit wil voorkom of die norme in die maatskappy oor individuele verantwoordelikheid belangriker is as die toekenning van verantwoordelikheid aan spanne. Dit het 'n invloed op die persepsies van werknemers oor doelwitrigtinggewendheid, deelname, trots, verbintenis en ondersteuning en die klem lê daarop dat elke individu moet bewys dat hy of sy 'n aanwins vir die maatskappy is. Die feit dat 'n groot aantal van die werknemers relatief nuut is in die maatskappy kon ook 'n rol gespeel het, maar die demografiese resultaat verskil nie beduidend van die resultaat van personeel wat van Phenix of Logos Agvet afkomstig is nie.

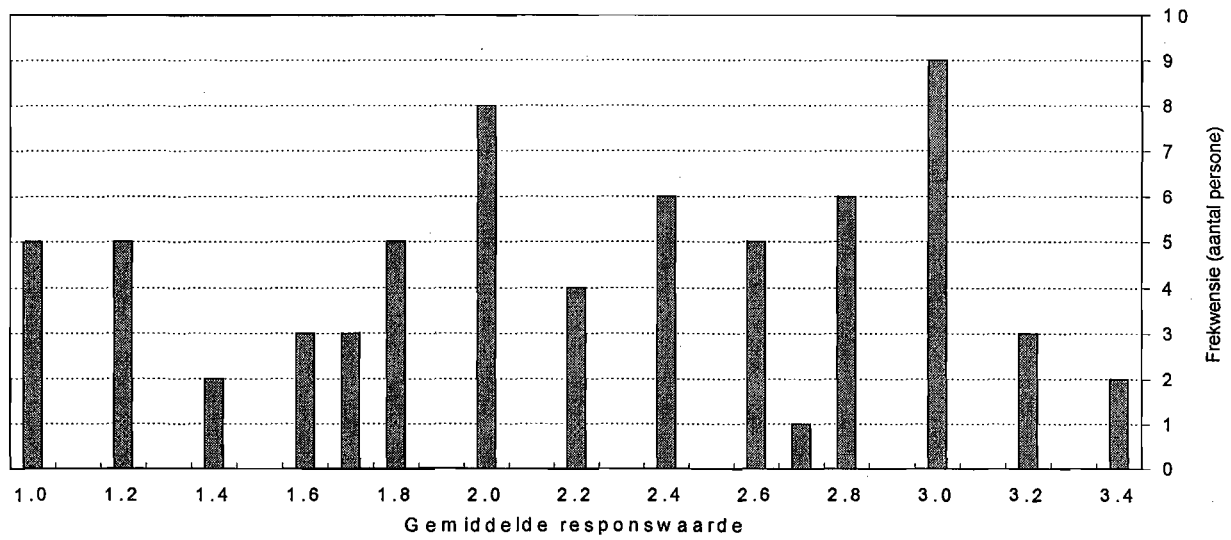
4.2.1.4 Opleiding

Die gemiddelde reaksie ($\bar{X}$) is 2.21 en die standaardafwyking (s) is 0.69 (tabel 4.1). Die standaardafwyking van hierdie kategorie is die grootste en dit toon ook die grootste variasie. Die frekwensiehistogram (figuur 4.3) toon aan dat die grootste deel van die resultate op 'n neutrale respons en 'n beduidende verspreiding van resultate op 'n respons van instemming dui.

Al die individuele vrae (tabel 4.2) dui op 'n neutrale respons en die gemiddelde ($\bar{X}$) van die vrae

wissel tussen 2.10 en 2.37. Vrae 3 en 11 (wat handel oor die inisiasie van nuwe werknemers) het groot standaardafwykings ten opsigte van die res van die vrae in die kategorie (s = 0.96 en s = 0.97 onderskeidelik). Dit dui daarop dat daar nie eenstemmigheid bestaan oor die effektiwiteit van die inisiasieprogramme nie. Elke afdeling in die maatskappy is verantwoordelik vir die inisiasie van sy eie nuwelinge en dit kan wees dat hierdie prosesse nie almal ewe effektief is nie.

Die groep in die maatskappy wat in hierdie kategorie uitstaan is middelvlakbestuur (N = 9) met 'n gemiddelde ($\bar{X}$) van 2.68 en standaardafwyking (s) van 0.53 (vraag 41-2). Hierdie bestuursvlak is by uitstek betrokke by die implementering van strategie, waarvoor daar normaalweg 'n groter behoefte is vir opleiding en leiding. Dit is ook belangrik om op te merk dat nuwe werknemers 'n neutrale respons getoon het (vraag 42-3), wat 'n aanduiding kan wees van die algemene effektiwiteit van die inisiasie van nuwelinge.



Figuur 4.3: Frekwensiehistogram vir Opleiding

Opleiding fokus normaalweg tot 'n groot mate op die oriëntering van nuwe werknemers en daarom sou 'n meer positiewe reaksie van hierdie groep respondente, wat nie van Logos Agvet of Phenix afkomstig is nie, te wagte wees. Hierdie kenmerk lei tot 'n "verlengde" inlywingsproses van nuwe lede en kan die totale ontwikkelingsproses van die kultuur in die maatskappy beïnvloed. (Allen & Dyer, 1990:162-164).

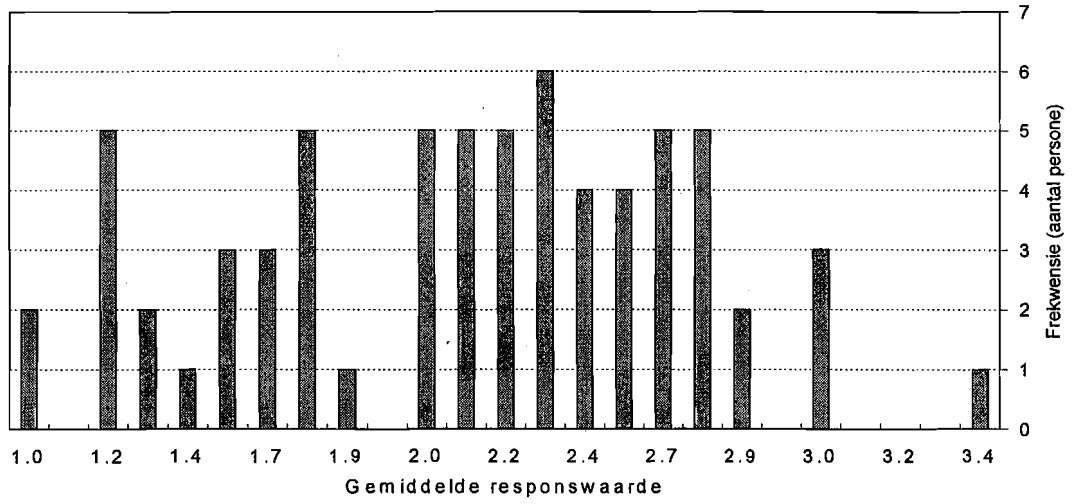
4.2.1.5 Leier-ondergeskikte-interaksie

Die gemiddelde reaksie ($\bar{X}$) in die kategorie van leier-ondergeskikte-interaksie is 2.15 en die standaardafwyking (s) 0.56 (tabel 4.1). Die meeste antwoorde lê tussen 2 en 3, wat op 'n neutrale

respons dui, met 'n beduidende respons van instemming (figuur 4.4).

Die enigste vraag waarvan die resultaat op 'n respons van instemming dui, is vraag 28 ($\bar{X}$ = 1.91 en (s) = 0.72 - tabel 4.2). Hierdie vraag handel oor die eweredige verspreiding van die werklas in die maatskappy. Uit die resultate blyk daar min verskille tussen afdelings, met die bedryfsafdeling as die enigste uitsondering, te wees. Hierdie afdeling word later in meer besonderhede bespreek.

Die neutraliteit van die ondergeskiktes se persepsies oor hul leiers kan 'n aanduiding wees dat die maatskappybestuur op 'n hoë standaard is, maar dat die ontwikkeling van leierskap nie prioriteit geniet nie. Dit kan ook verband hou met die fokus op individuele prestasie.



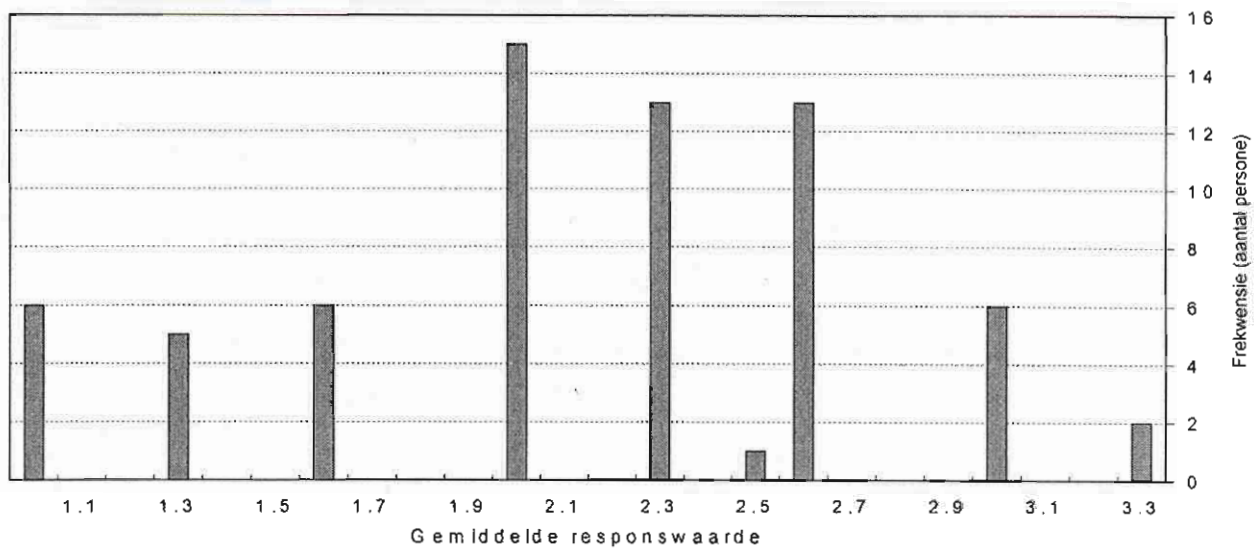
Figuur 4.4: Frekwensiehistogram vir Leier-Ondergeskikte Interaksie

Hieruit kan afgelei word dat die beïnvloeding in die organisasie tot 'n groot mate aan die verskillende vlakke van bestuur oorgelaat word, maar dat die klem vir ontwikkeling op die bestuursfunksies lê en nie op die leierskapfunksies nie.

4.2.1.6 Beleid en prosedure

Die kategorie vir beleid en prosedure het net uit drie vrae bestaan ($\bar{X}$ = 2.16 en s = 0.61 (tabel 4.1)). Die frekwensiehistogram (figuur 4.5) was weereens in die neutrale respons, met 'n redelike groep antwoorde in die respons van instemming.

Die gemiddeldes van die vrae ($\bar{X}$) het baie min variasie getoon en lê almal in die neutrale respons (tussen 2.09 en 2.28).



Figuur 4.5: Frekwensiehistogram vir Beleid en Prosedure

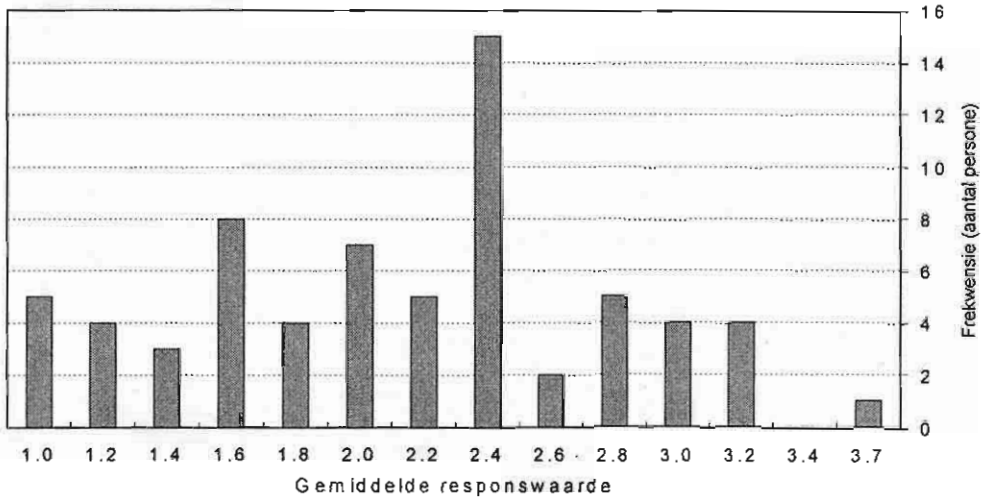
Die opname het plaasgevind tydens die amalgamasie van die stelsels van Logos Agvet en Phenix en daar was min verskil tussen die werknemers van die twee verskillende maatskappye. Dit is 'n aanduiding dat die integrasieproses met min verwarring en onsekerheid by werknemers plaasgevind het. Indien die gemiddelde ($\bar{X}$) op 'n respons van instemming gedui het, kon dit 'n aanduiding wees van sterk gerigte leierskap, terwyl 'n gemiddelde wat op 'n respons van verskil dui, 'n aanduiding kon wees dat die amalgamasieproses nie effektief bestuur is nie.

4.2.1.7 Konflikhantering

Die gemiddelde ($\bar{X}$) in hierdie kategorie was 2.14 en die standaardafwyking (s) 0.64 (tabel 4.1). Die frekwensiehistogram (figuur 4.6) lê meer versprei in die respons van instemming as die vorige kategorieë.

Al die vrae se response dui op 'n neutrale respons, met die uitsondering van vraag 26, ($\bar{X}$ = 1.97 s = 0.67 (tabel 4.2)). Vraag 26 handel oor die effektiewe samewerking tussen mense en dit is dus een van die belangrike norme in die maatskappy.

Indien die resultaat van vraag 23 ($\bar{X}$ = 2.38), vergelyk word met vraag 9 ($\bar{X}$ = 1.91), blyk dit dat individuele verantwoordelikheid swaarder weeg as gedeelde verantwoordelikheid. Die feit dat samewerking uitstaan as 'n belangrike norm, dui daarop dat die individu verantwoordelik is vir prestasie maar dat daar van elkeen verwag word om simbioties in die maatskappy saam te werk.



Figuur 4.6: Frekwensiehistogram vir Konflikhantering

Twee norme wat gesamentlik in die maatskappy gehuldig word, is individuele verantwoordelikheid en effektiewe samewerking in die afdeling en die maatskappy. Die afleiding kan dus gemaak word dat 'n balans bestaan in die interaksie tussen werknemers in die maatskappy waarin mense vrylik met mekaar kan gesels. Indien 'n persoon hierdie balans nie verstaan nie kan hy of sy voel dat hulle gevoelens nie in ag geneem word in konfliksituasies nie. Kritiek moet dus nie persoonlik opgeneem word nie, aangesien dit in stryd sal wees met die waardes van intimiteit, vriendskap en aanvaarding in die maatskappy.

4.2.1.8 Verskille tussen Logos Agvet en Phenix

Die verwerkte resultate van werknemers wat onderskeidelik uit Logos Agvet en Phenix afkomstig is, verskil weinig (bylaag 4). Dit kan dui op 'n sterk ooreenkoms tussen die norme van die maatskappye en waarskynlik op die suksesvolle integrasie tussen die kulture daarvan. Die vinnige integrasie is 'n aanduiding dat die maatskappy in geheel baie aanpasbaar is.

4.2.1.9 Verskille tussen departemente

Die bedryfsafdeling is die enigste afdeling wat in geheel uitgestaan het. Altesaam 15 vraelyste is uit hierdie departement terugontvang. Die gemiddeldes ($\bar{X}$) van die resultate wissel tussen 1.74 en 1.89 en die standaardafwykings (s) tussen 0.5 en 0.65. Dit blyk dat hier sterk gevestigde norme en leierskap voorkom. Hierdie resultaat dui op die voorkoms van 'n sterk subkultuur in die bedryfsafdeling.

4.2.2 Kognitiewe ondersoek

Die onderhoude is daarop gerig om vas te stel wat die kognitiewe inhoud van die kultuur by Logos Agvet is, deur die gemeenskaplike bewussyn van die werknemers, en sodoende die betekenis van verandering en die dimensionele aspekte van die kultuur in Logos Agvet, te meet. Die ondersoek fokus op die onderwerp innovasie, of "veranderinge wat veroorsaak dat dinge anders is as voor die tyd", uit die perspektief van die werknemers. Dit meet dus die betekenis van verandering in Logos Agvet en is gerig op die gemeenskaplike bewussyn van werknemers. Die resultate word bespreek aan die hand van die kognitiewe kategorieë, soos uiteengesit in 3.4.6.

4.2.2.1 Beskrywende kategorieë

Die maatskappy word gekenmerk deur voortdurende beweging ten opsigte van produkte en stelsels. Verandering is aan die orde van die dag en het reeds deel geword van die normale dag in die maatskappy. Tydens die onderhoude is daar 'n aantal gebeure uitgewys wat as belangrik geag is deur die respondente. Dit kan verdeel word in prosesse vir eksterne aanpassing en interne integrasie.

4.2.2.1.1 Eksterne aanpassing

Hieronder tel die volgende:

- Verkryging en bekendstelling van nuwe produkte met die klem op betroubaarheid en die nuutste tegnologie.
- Produkopleiding van al die werknemers en blootstelling aan die kliënt.
- Nuwe maniere waarop die kliënt benader word.

4.2.2.1.2 Interne integrasie

Hieronder tel die volgende:

- Die installering en instandhouding van 'n nuwe rekenaarstelsel, met die klem op rekordhouding, bestuursinligting en kommunikasie.
- Die finale inlywing van Phenix deur die skuif van beide dele na nuwe kantore.
- Bemagtiging van verkoopspan deur herstrukturering en afskaling van bestuur.
- Die instelling van sosiale byeenkomste op Vrydaemiddae na werksure.

4.2.2.2 Oorsaak–analitiese kategorieë

Die inhoud van innovasies, sowel as die mense betrokke en die plek waar dit plaasvind verwys na die operasionele aspekte in die maatskappy. Dit kan gebruik word om afleidings te maak oor die

struktuur van die maatskappy en die verdeling van verantwoordelikhede, as manifestasies van kultuur. Hierdie aspekte kan ook gebruik word om waardes van die maatskappy te identifiseer. Gebaseer op die onderhoude, kan die volgende afleidings dus hier gemaak word.

Uit al die onderhoude wat gevoer is blyk dit dat dit vir die maatskappy belangrik is om gedurig aan te pas en 'n leidende rol in die bedryf te speel. Daar word probeer om soveel moontlik gapings in die mark te vul. Teen hierdie agtergrond is alle vlakke van bestuur verantwoordelik vir die identifisering van neigings en behoeftes in die mark, met die hoof uitvoerende beampte in die leidende rol.

Stelsels en produkte moet voortdurend verbeter word. Alle vlakke van bestuur is verantwoordelik om die neigings en behoeftes in die mark te identifiseer, met die hoof uitvoerende beampte as persoon wat die leidende rol speel. Daar is probeer om die buigsaamheid van Phenix vir vinniger reaksie te behou, terwyl die stelsel vir rekordhouding van Logos Agvet verbeter en uitgebou word. In die veranderende omgewing van die maatskappy word baie klem geplaas op die positiewe benadering van probleme.

Daar moet 'n vennootskapsverhouding met verskaffers, aandeelhouers en kliënte geskep en onderhou word. Die verteenwoordiger vervul die funksie van spreekbuis vir die maatskappy teenoor die kliënt, terwyl die bemarkingspan en bedryfsafdeling met die verskaffers kommunikeer. Die direksie is verantwoordelik vir kommunikasie teenoor die Tiger-groep as aandeelhouer van die maatskappy.

Verantwoordelikhede word individueel toegeken en daar word van elke werknemer verwag om te verstaan wat belangrik is en waar hy of sy in die maatskappy inpas. Almal wat daardeur geraak word, word tot 'n mindere of meerdere mate betrek by die implementering van 'n nuwe stelsel. Sleutel persone word aangewys om verantwoordelikheid te dra en 'n sterk departementele fokus word gehandhaaf.

Die verkoopspan is verantwoordelik vir die implementering van die bemarking-strategieë. Die klem word daarop geplaas om voortdurend beter diens aan kliënte te verskaf en die vertroue van kliënte te bou. Dit word gedoen deur die identifikasie van die behoeftes van kliënte en die kostedoeltreffendheid van dienste en produkte. Die idee van vennootskap word versterk deur uitgesoekte kliënte te betrek met eie handelsname op sekere produkte.

Die inligtingstegnologie-afdeling is verantwoordelik vir die instandhouding van al die rekenaarstelsels van die maatskappy, asook die opleiding van personeel.

4.2.2.3 Oorsaak–normatiewe kategorieë

Uit die bespreking van verbeterings- en regstellende strategieë blyk dit dat daar vyf aspekte is, wat as leemtes deur die werknemers uitgewys word. Elkeen van hierdie leemtes verwys na 'n waarde in die maatskappy wat nie bevredig word nie, of na 'n basiese aanname wat die behoefte skep vir verbetering of regstelling.

4.2.2.3.1 Opleiding

Uit die onderhoude het dit duidelik geword dat daar, met die implementering van nuwe stelsels, nie genoeg aandag aan die tegniese aspekte van opleiding gegee word nie. Dit beïnvloed die personeel se vermoë om die stelsels in die maatskappy te bedryf en effektiewe funksionering kan direk daaraan gekoppel word.

'n Verdere behoefte is die opleiding van kantoor- en bedryfspersoneel om meer te weet van die produkte en dienste wat deur die maatskappy gelewer word. Dit dui daarop dat kennis oor die produkte en dienste wat die maatskappy lewer as belangrik geag word.

Die basiese aanname hier ter sprake is die beskouing dat 'n veterinêre maatskappy een van die belangrikste bronne van inligting vir die totale industrie is. Die waarde wat daaruit voortvloei is

4.2.2.3.2 Beplanning en implementering

Uit die onderhoude is 'n ingesteldheid geïdentifiseer dat dinge vinniger moet gebeur. Daar is egter ook 'n sterk behoefte aan meer stabiliteit in die implementeringsproses en daar word gestreef na beter beplanning, waar leemtes beter vooraf geïdentifiseer en voorkom kan word. Spoed en deeglikheid is twee waardes wat albei 'n belangrike rol speel "Dinge moet vinnig gebeur, sonder foute". Hierdie waardes wys na die basiese aanname dat oorlewing in die sakewêreld daaraan gekoppel is om gedurig beter, slimmer en vinniger as die opponente te wees.

4.2.2.3.3 Sosiale ontwikkeling

Die maatskappy het 'n aantal sosiale stelsels waarby verskillende afdelings betrek word. Uit die onderhoude blyk dit dat dit vir die personeel belangrik is om sosiaal by die maatskappy betrokke te wees. Sommige van die werknemers voel uitgesluit as daar nie moeite gedoen word om hulle spesifiek te betrek nie. Dit kan daarop neerkom dat daar meer klem geplaas word op afdelings en

persone wat direkte kontak het met die verskillende eksterne rolspelers, soos kliënte, verskaffers en aandeelhouers. Dit wil voorkom of daar 'n persepsie bestaan dat sosiale interaksie met hierdie rolspelers deel van die interne sosiale in- en uitsluiting van persone vorm.

4.2.2.3.4 Gelyke beregtiging

Dit sluit nou aan by die vorige punt en beklemtoon die behoefte van werknemers om deel te wees van die totale beeld, en dat die toekenning van hulpbronne aan afdelings en die bemagtiging van individue die belangrikheid van sleutelafdelings deur die hele maatskappy kommunikeer. Die klem op verkope by Logos Agvet is baie belangrik en goeie verkope is een van die belangrikste waardes van die maatskappy, gegrond op die klem wat deur die aandeelhouer op "bottom line" prestasie geplaas word. Goeie opbrengs vorm 'n basiese aanname vir die oorlewing van die maatskappy en word versterk deur die huidige ekonomiese klimaat.

4.2.2.3.5 Belangegroepe

Hegte bande met kliënte, verskaffers en aandeelhouers kom in die onderhoude na vore as aspekte wat altyd verbeter kan word. Daar moet deurlopend aan die verbetering van hierdie verhoudinge gewerk word en kommunikasie met die rolspelers moet gerig wees op die individu. Die kliënt kom na vore as die belangrikste rolspeler uit die onderhoude en word gesien as "die persoon wat die salarisse betaal". Die aandeelhouer word gesien as "die baas" en die verskaffer as "die persoon wat die middele verskaf om die kliënt te bedien".

4.2.2.4 Aksiomatiese eienskappe

Aksiomatiese eienskappe wat uit die onderhoude geïdentifiseer is, verteenwoordig die basiese aannames van die kultuur van Logos Agvet en kan verdeel word in die elemente vir die hantering van probleme van eksterne aanpassing en interne integrasie.

4.2.2.4.1 Eksterne aanpassing

Dit behels die volgende:

a) Al die elemente van die mark is gedurig besig om te verander.

b) Om leier in die industrie te wees, moet die maatskappy slimmer en beter wees as die opposisie.

c) Die maatskappy moet 'n leidende rol in die industrie speel ten opsigte van die lewering van

produkte en die instelling van innoverende bemarkingsmetodes.

d) Daar is gedurig nuwe tegnologie wat oorgedra moet word, in die vorm van produkte en stelsels.

e) Die besigheid kan slegs groei deur die ontwikkeling van nuwe markte en die voortdurende verbetering in die produkreeks.

f) Die belangrikste rolspelers in die industrie moet geïdentifiseer en vennootskappe moet met hierdie instansies en persone gesluit word om bestaande besigheid te verseker.

4.2.2.4.2 Interne integrasie

Dit behels die volgende:

a) Elke werknemer moet optimaal effektief aangewend word.

b) Werksekuriteit is gekoppel aan die maatskappy se prestasie en nuwe werksgeleenthede word deur uitmuntende prestasie geskep.

c) Die kulture van Phenix en Logos Agvet moes geïntegreer word tot een verenigde kultuur.

4.3 Bespreking van die bevindings

Uit die resultate van die normatiewe en kognitiewe ondersoeke kan die kultuur volgens die dimensionele model (2.6.1) uitgebeeld word. Agt basiese aannames is geïdentifiseer wat die grondslag van die kultuur van Logos Agvet vorm. Elkeen van hierdie aannames word bespreek ten opsigte van die waardes wat daaruit voortkom en die manifestasies wat in die vorm van norme, stelsels en prosesse in die maatskappy sigbaar is. Die basiese aannames word ingedeel volgens die elemente vir die hantering van die probleme van eksterne aanpassing en interne integrasie soos beskryf deur Schein (1986:87-91).

4.3.1 Eksterne aanpassing

4.3.1.1 Gedurige omgewingsverandering

Aanname: Al die elemente van die mark is gedurig besig om te verander. Om in hierdie omgewing

te oorleef, moet die maatskappy 'n leidende rol in die industrie speel ten opsigte van die lewering van produkte en die instelling van nuwe innoverende bemarkingsmetodes.

Waardes: Om leier in die industrie te wees, moet die maatskappy slimmer, beter en vinniger wees as die opposisie. Drie belangrike waardes kom hieruit na vore, naamlik dringendheid, vindingrykheid en innovasie.

Manifestasies:

- Buigsaamheid, spoed en deeglikheid is norme wat in die maatskappy gehandhaaf word. "Dinge moet vinnig gebeur, sonder foute."
- Probleme moet positief benader word.
- Die integrasieproses tussen Logos Agvet en Phenix het baie vinnig plaasgevind en is 'n aanduiding van die maatskappy se aanpasbaarheid.
- Tendense en behoeftes in die mark word voortdurend, amper onbewustelik, geïdentifiseer.
- Verandering is aan die orde van die dag en het deel geword van die normale dag in die maatskappy.

4.3.1.2 Voortdurende ontwikkeling

Aanname: Die besigheid kan slegs groei deur die ontwikkeling van nuwe markte en die voortdurende verbetering van die produkreeks. Produkte moet die nuutste tegnologie verteenwoordig en betroubaar en bekostigbaar wees.

Waardes: Innovasie word weereens uitgewys as 'n belangrike waarde, terwyl kwaliteit ook 'n belangrike rol speel ter bevrediging van hierdie aanname.

Manifestasies:

- Daar is gedurig nuwe tegnologie wat oorgedra moet word in die vorm van produkte en stelsels.
- Produkreekse word voortdurend verbeter en uitgebrei.
- Stelsels word aangepas om meer verbruikersvriendelik te wees.
- Daar word deurentyd probeer om soveel moontlik gapings in die mark vul.

4.3.1.3 Rolspelers in die industrie

Aanname: Daar is kliënte en verskaffers in die industrie wat so 'n belangrike rol speel dat daar spesiale aandag aan hulle gegee moet word om besigheid te verseker. Die belangrikste rolspelers in die industrie moet geïdentifiseer word en die verhoudinge met hierdie instansies en persone

moet voortdurend verbeter word.

Waarde: Deelgenootskap, 'n kliënte-oriëntasie en diensgerigtheid is waardes wat 'n toonaangewende rol speel in die verhouding van die maatskappy teenoor sy kliënte en verskaffers.

Manifestasies:

- Daar moet 'n vennootskapsverhouding met verskaffers, aandeelhouers en kliënte geskep en onderhou word.
- Nuwe innoverende maniere moet ontwikkel word waarop kliënte benader word.

Spesifieke kommunikasiekanale is geskep vir die maatskappy se "vennote":

- Verteenwoordigers vervul die funksie van spreekbuis vir die maatskappy teenoor die kliënt.
- Die bemarkingspan en bedryfsafdeling kommunikeer met die verskaffers.
- Die direksie is verantwoordelik vir kommunikasie teenoor die Tiger-groep as aandeelhouer van die maatskappy.

4.3.1.4 Oordra van inligting

Aanname: 'n Veterinêre maatskappy is een van die belangrikste inligtingsbronne vir die veterinêre en landbou-industrieë. Die maatskappy moet die nuutste en mees relevante kennis oor al die aspekte van die veterinêre mark, of verwysings daarvoor, geredelik beskikbaar hê, met die klem op produkte en dienste wat die maatskappy lewer.

Waardes: Professionaliteit en vindingrykheid word hoog aangeskryf by Logos Agvet om te voldoen aan die inligtingsbehoeftes van die kliënte en potensiële kliënte van die maatskappy.

Manifestasies:

- Produkopleiding van al die werknemers en blootstelling aan die kliënt.
- Die onlangse aanstelling van 'n veearts as tegniese bestuurder.

4.3.1.5 Inkomste

Aanname: 'n Goeie opbrengs vorm die basis vir die oorlewing, effektiewe funksionering en ontwikkeling van die maatskappy.

Waardes: Winsgewendheid word algemeen in die maatskappy aanvaar as een van die belangrikste waardes wat voortvloei uit die aanname dat 'n goeie opbrengs die basis van die

oorlewing vorm.

Manifestasies:

- Verkope en winsmarges word gedurig gemonitor en addisionele beloning word daaraan gekoppel.
- Die aandeelhouer (Tiger Foods) plaas baie klem op die "bottom line"-prestasie van die maatskappy.

4.3.2 Interne integrasie

4.3.2.1 Optimale effektiwiteit van personeel

Aanname: Om suksesvol te wees moet die maatskappy die beste mense aanstel en behou. Elke werknemer moet optimaal effektief aangewend word.

Waardes: Eienaarskap, verbondenheid en persoonlike verantwoordelikheid is geïdentifiseer as belangrike waardes vir die effektiwiteit van die personeel by Logos Agvet.

Manifestasies:

- Die norme oor individuele verantwoordelikheid is belangriker as die toekenning van verantwoordelikheid aan spanne.

  Verantwoordelikhede word daarom individueel toegeken.
- Elke werknemer moet effektief met die mense in sy afdeling en die maatskappy kan saamwerk.
- Effektiewe funksionering van die maatskappy word direk gekoppel aan die personeel se vermoë om die stelsels in die maatskappy te bedryf.
- Produkopleiding geniet groot voorrang in die maatskappy.

4.3.2.2 Interne stelsels

Aanname: Wanneer besigheid gedoen word moet daar nie met oneffektiewe stelsels gesukkel word nie. Stelsels in die maatskappy moet doelgerig en aanpasbaar wees om aan die eksterne vereistes te voldoen.

Waardes: Omdat verandering 'n algemene verskynsel in die maatskappy is om aan eksterne vereistes te voldoen, is doelgerigtheid en aanpasbaarheid die belangrikste waardes wat geïdentifiseer is vir die instandhouding en ontwikkeling van die interne stelsels van die besigheid.

Manifestasies:

- Enige uitgediende stelsel moet so spoedig moontlik verbeter of vervang word.
- Die installering en instandhouding van die nuwe rekenaarstelsel, met die klem op rekordhouding, bestuursinligting en kommunikasie.
- Die verkoopspan word bemagtig deur herstrukturering en afskaling van bestuur.
- 'n Sterk departementele fokus word gehandhaaf met die skep en instandhouding van stelsels.

4.3.2.3 Kultuur van omgee

Aanname: Geen maatskappy kan oorleef sonder bekwame mense wat graag daar wil werk nie.

Waardes: 'n Maatskappy wat nie na sy mense omsien nie, sal hulle verloor, die bestes eerste.

Manifestasies:

- Daar word deurlopend aandag gegee aan die kwaliteit van die maatskappy se vergoedingspakkete
- Stelsels word voortdurend ontwikkel om die vergoeding van personeel te koppel aan persoonlike prestasie.
- Die instelling van sosiale byeenkomste op Vrydaemiddae na werksure.

In die algemeen wil dit voorkom of die samesmelting van die twee maatskappye suksesvol was in die sin dat die mees toepaslike elemente van beide kulture behou is. Die hegtheid tussen personeel, wat in beide maatskappye voorgekom het, het egter tot 'n mate tot niet gegaan en is in 'n proses van herontwikkeling.

4.4 Samevatting

In hierdie hoofstuk is die resultate van elk van die twee ondersoeke bespreek en die belangrikste elemente van die kultuur van Logos Agvet is daaruit geïdentifiseer en saamgevat in 'n struktuur.

In die laaste hoofstuk word gekyk na die versoenbaarheid van die bestaande kultuur met die besigheidstrategie van die maatskappy en word daar sekere aanbevelings gemaak wat gebaseer is op die bevindings van die studie.

Hoofstuk 5 : Aanbevelings

5.1 Inleiding

In hierdie hoofstuk word 'n kort agtergrond gegee oor kulturele intervensies in die algemeen. Daarna word die strategiese doelwitte van die maatskappy kortliks bespreek en sekere aanbevelings gemaak, gebaseer op die gevolgtrekkings wat gemaak is uit die ondersoek-bevindings wat in die vorige hoofstuk weergegee is.

As daaraan gedink word om aanbevelings te maak wat verband hou met die kultuur van 'n onderneming, is dit noodsaaklik om in gedagte te hou dat daar nie so iets bestaan soos 'n ideale kultuur nie. Wat wel belangrik is, is dat die voortbestaan van 'n onderneming afhanklik is van sy kultuur (Dorfling *et al*, 1991:26). Die oorsprong van die kultuur van 'n onderneming is juis geleë in die aannames wat die basis van sy bestaan vorm (Schein, 1986:84).

Die doel van die ondersoek op die kultuur van Logos Agvet is nie noodwendig om verandering te inisieer nie, maar om vas te stel wat die basis is vanwaar die onderneming opereer. Hierdie inligting kan gebruik word in samehang met die ontwikkeling en implementering van strategie. Die resultaat van 'n kultuur ondersoek kan egter aspekte uitwys wat die effektiwiteit van die onderneming benadeel. Dan kan dit nodig en selfs noodsaaklik wees om hierdie aspekte aan te spreek met spesifieke kulturele intervensies.

5.2 Beginsels vir kulturele intervensies

Schein (1986:95) sê dat leierskap neerkom op die vermoë om die kultuur van 'n maatskappy te bestuur en beïnvloed. Dit behels dat die bestaan van die verskillende aspekte van die kultuur van die maatskappy erken en herken word. Daar moet onthou word dat kultuur 'n bestuurder normaalweg meer beïnvloed as andersom. Dit is belangrik om te onthou dat die kultuur nie net deur die interaksies tussen mense gevorm word nie, maar dat die industrie, omgewing, nasionale kultuur, produkte en dienste ook 'n groot invloed het.

Dit is noodsaaklik om die waardes van die maatskappy aan die werknemers te kommunikeer, veral tydens veranderinge. Die waardesisteem is die verbinding tussen die dieperliggende aannames en die manifestasies van die kultuur en kan daarom nie verwaarloos word nie.

Die mees praktiese manier om kultuur te beïnvloed is om die manifestasies, wat die oppervlakkige aspekte van kultuur uitmaak, te bestuur. Al die manifestasies van kultuur is nie ewe belangrik vir die effektiwiteit van die maatskappy nie. Daarom moet die fokus geplaas word op die aspekte wat gekoppel is aan die waardesisteem van die maatskappy en die mees positiewe invloed het op die strategie wat gevolg word.

'n Sterk kultuur is nie noodwendig beter as 'n swak kultuur nie.

Schein (1986) noem 'n aantal maniere waarop die manifestasies van kultuur bestuur kan word:

a) Stel die voorbeeld.

b) Pas opleiding so aan dat dit die korporatiewe waardes ondersteun.

c) Verseker dat aanstellingsmetodes en doelwitte die kultuur ondersteun.

d) Pas simbole so aan dat dit die aspekte van die kultuur wat behou en gevorm moet word ondersteun.

5.3 Strategiese doelwitte

Die bestuurspan van Logos Agvet is betrek tydens die strategiese vergadering van 17 en 18 Augustus 1998 te Mount Sheba in Mpumalanga. Tydens hierdie vergadering is 'n aantal sleutel-bevoegdhede geïdentifiseer wat as strategiese doelwitte ontwikkel moet word. Dit vorm die kern van die maatskappy se medium- en langtermyn strategieë:

a) Personeelopleiding.

b) Herstrukturering van die verkoopspan.

c) Vervaardiging van plaaslik geformuleerde produkte.

d) Produkontwikkeling; "First to develop, first to launch".

e) Ontwikkeling van kliënte-data-basis.

f) Herstrukturering van die vloei van werk.

g) Alternatiewe metodes vir bemarking.

Hierdie aspekte word deur die bestuurspan beskou as die basis van die toekomstige sukses van Logos Agvet in die landbou- en veeartsenykundige sektore.

5.4 Aanbevelings

Die aanbevelings gebaseer op die organisasiekultuur van Logos Agvet word in twee dele bespreek. Die eerste deel handel oor die versoenbaarheid van die maatskappy se strategiese doelwitte met die bestaande kultuur en die tweede deel oor leemtes wat in die bestaande kultuur geïdentifiseer is.

5.4.1 Versoenbaarheid van strategie met bestaande kultuur

Die doel van die aanbevelings in hierdie afdeling is om die bestuur van die maatskappy attent te maak op belangrike kulturele eienskappe van die maatskappy, wat in ag geneem moet word met die implementering van die strategiese plan.

5.4.1.1 Personeelopleiding

Die strategiese doelwit vir opgeleide personeel vind sy oorsprong in drie van die waardes in die maatskappy, naamlik professionaliteit, verbondenheid en persoonlike verantwoordelikheid. Die ontwikkeling van 'n stelsel waarvolgens personeel opgelei word, word gesien as een van die sleutelaspekte wat die effektiwiteit van die maatskappy bepaal.

Individuele verantwoordelikheid is 'n belangrike waarde by Logos Agvet, wat in ag geneem moet word met die implementering van die opleidingstrategie. Die onus vir ontwikkeling moet dus individueel op elke werknemer geplaas word. 'n Metode moet ontwikkel word ter motivering van elke individu vir sy of haar eie vordering. Dit moet ook duidelik wees wat daar van elke persoon verwag word. Die klem moet dus lê op die effektiewe beskikbaarstelling van inligting (intern en ekstern) en die motivering van die personeel om daarvan gebruik te maak.

Die belangrikheid van kennis oor die veterinêre aspekte in die industrie regverdig dat die tegniese

bestuur van die maatskappy by die aanstelling van nuwe werknemers betrek word, indien die vereistes vir die betrokke pos 'n sekere vlak oorskry.

5.4.1.2 Herstrukturering van die verkoopspan en die vloei van werk

Hierdie twee strategieë hou verband met mekaar en vloei hoofsaaklik voort uit die waardes van deelgenootskap, diensgerigtheid en 'n kliënteoriëntasie, asook die verbondenheid van personeel. Die herstrukturering van die verkoopspan fokus hoofsaaklik op die verbetering van Logos Agvet se benadering tot die verskillende segmente in die industrie en die optimalisering van die aanwending van die verkoopspersoneel. Die herstrukturering van die vloei van werk fokus op die verbetering van die doelgerigtheid van die interne stelsels en op effektiwiteit en snelle werkverrigting.

Verdere waardes wat 'n rol speel in die herstruktureringstrategieë, is individuele verantwoordelikheid en die belangrikheid van individuele prestasie. Indien die herstrukturering op spanwerk gaan fokus, moet die proses van verandering met omsigtigheid benader word. Eienaarskap en bemagtiging van personeel is tot 'n mate reeds gevestig, maar die positiewe motivering en effektiewe terugvoering op werkverrigting is aspekte wat nog ontwikkel kan word.

5.4.1.3 Nuwe produkontwikkeling en die vervaardiging van plaaslik geformuleerde produkte

Beide van die bogenoemde strategieë is ontwikkel om te verseker dat produkte bekostigbaar is en dat dit die nuutste tegnologie verteenwoordig. Die spoed van ontwikkeling speel ook 'n belangrike rol ("First to develop, first to launch").

Twee inherent konflikterende waardes moet bestuur word met die ontwikkeling van hierdie strategieë, naamlik dringendheid en kwaliteit. Dit neem tyd om kwaliteit produkte en bemarkingstrategieë te ontwikkel. 'n Belangrike waarde wat in hierdie proses ondersteun moet word, is die vertroue wat die kliënt kan stel in produkte wat deur Logos Agvet op die mark geplaas word.

5.4.1.4 Kliënte-databasis-ontwikkeling

Die ontwikkeling van 'n kliënte-databasis is noodsaaklik vir effektiewe kommunikasie en is 'n onmisbare komponent wanneer daar gewerk word aan die verbetering van verhoudinge met die kliënte van die maatskappy. Dit vloei voort uit die waarde van 'n kliënteoriëntasie. In die lig van die belangrikheid van individuele verantwoordelikheid, behoort die ontwikkeling van so 'n stelsel ook aan 'n individu toegeken word.

5.4.1.5 Alternatiewe metodes vir bemarking

Die strategie vir die ontwikkeling van alternatiewe bemarkingsmetodes vloei veral voort uit die waardes van innovasie en aanpasbaarheid van Logos Agvet om te verseker dat leierskap in die industrie behou word. Hierdie waardes word gedurig in die strategiese plan herhaal en vorm die spilpunt van ontwikkeling van die maatskappy. Dit bied sterk ondersteuning aan nuwe ontwikkeling en kan gebruik word om ander minder suksesvolle strategiese prosesse te versterk.

5.4.2 Leemtes in die bestaande waardestelsel

In die strategiese plan is daar een belangrike waarde wat tot 'n mate aan toevallige ontwikkeling oorgelaat word. Dit is die ontwikkeling en instandhouding van 'n sogenaamde omgee-kultuur. Enkele behoeftes is tydens die studie geïdentifiseer wat verband hou met die ontwikkeling van hierdie waarde:

a) Daar is deurentyd tekens van 'n behoefte om die familiegevoel, wat in beide die vorige maatskappye bestaan het, terug te bring in die maatskappy.

b) Daar bestaan 'n behoefte vir 'n kafeteria waar middagetes gesamentlik genuttig kan word.

c) Dit is vir die groot meerderheid werknemers belangrik om by die sosiale aksies van die maatskappy betrokke te wees. Daar behoort baie noukeurig gelet te word op die omstandighede van persone wat nie betrokke is by sosiale aksies met kliënte en verskaffers nie, om maksimum bywoning moontlik te maak.

Daar bestaan waarskynlik nog ander positiewe behoeftes wat hierdie waarde ondersteun en wat deur bestuur geïdentifiseer en ontwikkel kan word.

5.5 Slot

In die studie is agt basiese aannames van die kultuur van Logos Agvet geïdentifiseer, en die effek van verandering in die maatskappy is uitgelig. Die inligting is in 'n model geplaas vir maklike vertolking. Daarna is 'n opsomming van die maatskappy se besigheidstrategie gegee en enkele aanbevelings is daarop gemaak. Uit die studie het dit duidelik geword dat die besigheidstrategieë sterk verband hou met die maatskappy se kultuur.

BIBLIOGRAFIE

ALBERT, M. 1990. Assessing cultural change needs. (*In* Bellingham, R., Cohen, B., Edwards, M.R. & Allen, J., *eds.* The corporate culture sourcebook. Aherst, Massachusetts: Human Resource Development Press. 154-156.)

ALLEN, R.F. & DYER, F.J. 1990. A tool for tapping the organisational unconscious. (*In* Bellingham, R., Cohen, B., Edwards, M.R. & Allen, J., *eds.* The corporate culture sourcebook. Aherst, Massachusetts: Human Resource Development Press. 157-164.)

COETSEE, L.D. 1991(a). Positiewe ondernemingsbestuur: wat is die waarde? *Finansies & tegniek,* 56-59. Aug. 16.

DEAL, T.E. & KENNEDY, A.A. 1988. Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life. London: Penguin.

DORFLING, P.J.J., VERWEY, A.M. & JOUBERT, J.P.R. 1991. The link between top management values and organisational culture. An empirical study: a systematic concept of organisational effectiveness: adapting organisational culture to the nature of organisational problems of existence. *Productivity,* 14(3): 26-29. Jun./Jul.

FLORIN, J.M. 1997. A cognitive explanation for the influence of culture on strategic choice in international business. On-line. *http://blue.temple.edu/~eastern/florin.html.* University of Connecticut.

HUYSAMEN, G.K. 1993. Metodologie vir die sosiale en gedragswetenskappe. Halfweghuis: Southern.

JACKSON, D. 1993. Organisational culture within the South African context. *People dynamics,* 31-40.

KREITNER, R. & KINICKI, A. 1992. Organisational behaviour. 2nd ed. Homewood, Il.: Irwin.

PETTIGREW, A.M. 1979. On studying organisational cultures. *Administrative science quarterly,* 24:570-581.

ROKEACH, M. 1979. Understanding human values: individual and societal. New York, N.Y.: The Free Press.

ROSSITER, M. 1989. Using corporate culture to build winning organisations. *IPB journal,* 14-15. Apr.

SACKMAN, S.A. 1991. Cultural knowledge in organisations: exploring the collective mind. London: Sage.

SCHEIN, E.H. 1986. Are you corporate cultured? *Personnel journal,* 83-96. Nov.

SCHEIN, E.H. 1997. Three cultures of management: the key to organisational learning in the 21st century. On-line. *http://learning.mit.edu/res/wp/three.html.* MIT Sloan School of Management.

VELDSMAN, T. 1993. Are some organisations turning pathological? *HRM yearbook,* 26-28.

WILSON, G.D.H. 1996. Structured questionnaires as an useful research technique. Pretoria: University of Pretoria.

Bylaag 1: Vraelys

LOGOS AGVET ORGANISATIONAL CULTURE QUESTIONNAIRE

Instructions

Please answer **all** the questions. This will contribute to the reliability of the results of the research project.

Remember that no answer is right or wrong. The aim of the research is to get everyone's true and own opinion on the different aspects of the organisational culture of Logos Agvet.

Researchers have found that the best results are obtained if you record the first answer that comes to your mind as it reduces uncertainty that may be read into the questions.

The content of the questionnaires will be kept anonymous. Please do not write your name or any other form of identification anywhere on this questionnaire.

The questionnaire is divided into two sections:

Section 1 - Deals with the organisational culture of Logos Agvet.

Section 2 - Deals with important demographical issues

Please send the completed questionnaire to Hanna Wilken in the accompanying envelope.

Section 1

In this section you should give your own opinion based on your experience of the norms in Logos Agvet. Remember there are no correct answers to these questions. Please, only use the "No opinion" option if you truly do not know what to answer. ***Indicate your opinion with an X.***

	It is a norm around here:	I Strongly Agree	I Agree	I Disagree	I Strongly Disagree	No Opinion
1.	To maintain the progress that is made					
2.	For people to regularly review their work goals					
3.	For new people to be properly oriented to the job					
4.	For leaders to take time to follow up on the jobs they have assigned to people					
5.	For organisational policies and procedures to be well understood					
6.	For people to confront negative behaviour constructively					
7.	For people to look for constructive solutions to problems					
8.	For people to feel that their work is important					
9.	For people to feel responsible for doing their own jobs right					
10.	For people to have some say on decisions that effect their work					
11.	For job orientation for new people to be more than just "sink or swim"					
12.	For leaders to be equally concerned for people and results					
13.	To review policies and procedures regularly					
14.	For people to develop as individuals					
15.	For people to feel enthusiastic about what they are doing					
16.	For policies and procedures to be changed as needed					
17.	For people to get good feelings of accomplishment from their work					
18.	To rely on the "grapevine" as the best source of information about the organisation					

	It is a norm around here:	I Strongly Agree	I Agree	I Disagree	I Strongly Disagree	No Opinion
19.	For people to help each other with on-the-jobs problems					
20.	For people to follow through on programs that they begin					
21.	For training needs to be adequately met					
22.	For people to have an effective means of communication with supervisors					
23.	For people to share responsibility					
24.	For a spirit of co-operation to be felt throughout the organisation					
25.	For people to like the kind of work they are doing					
26.	For people to work together effectively					
27.	For people to take pride in their own work					
28.	For work loads to be evenly distributed					
29.	To strive for excellent performance					
30.	To feel really involved in the work of the organisation					
31.	To have a clear way of measuring results					
32.	For leaders to help their work team members succeed					
33.	To point out errors constructively					
34.	For improvements efforts to be based on facts					
35.	To use time and resources effectively					
36.	For leaders to show their own commitment to what the organisation is trying to accomplish					
37.	For leaders to involve people					
38.	For authority to be delegated appropriately					
39.	For groups to define goals before they begin a task					
40.	For people to get whatever training they need to help them succeed in their work					

Section 2

This section should reflect your current position in Logos Agvet. ***Indicate with an X.***

I am currently employed in:	
Senior management	
Middle management	
Junior management	
Supervisory	
Administrative	
Salesperson	
Labourer	

In 1996 I have been employed by:	
Logos Agvet	
Phenix	
Other (non related)	

I currently work in the following department at Logos Agvet:	
Marketing	
Sales	
Operations	
Administration	
Finance	

This concludes the survey. Please return this form to Hanna Wilken. Thank you for your participation.

Bylaag 2: Onderhoudsgids

1. Noem drie belangrike onlangse innovasies in Logos Agvet.

Watter een van hierdie drie innovasies het die grootste inpak gehad volgens u?

2. Waarom is die genoemde innovasie belangrik?

4. Wat is die inhoud daarvan?

5. Wie was betrokke en hoe?

6. Wat het dit veroorsaak?

7. Wie of wat het weerstand teen die proses gebied?

8. Wat moes of kon gedoen wees om dit te verbeter?

9. Wat sou u anders gedoen het om dit te verbeter?

Bylaag 3: Statistiese resultate van die vraelyste

Variable	N	Mean	Std Dev	Minimum	Maximum
V1	67	1.8805970	0.6160084	1.0000000	4.0000000
V2	64	2.0156250	0.5771354	1.0000000	3.0000000
V3	67	2.2686567	0.9626682	1.0000000	4.0000000
V4	66	2.1060606	0.6593420	1.0000000	3.0000000
V5	67	2.2835821	0.8670041	1.0000000	4.0000000
V6	63	2.2380952	0.8369354	1.0000000	4.0000000
V7	65	2.0615385	0.8077152	1.0000000	4.0000000
V8	67	1.8507463	0.7834216	1.0000000	4.0000000
V9	67	1.9104478	0.7732525	1.0000000	4.0000000
V10	66	1.9696970	0.8939058	1.0000000	4.0000000
V11	63	2.3650794	0.9722204	1.0000000	4.0000000
V12	65	2.2769231	0.9438567	1.0000000	4.0000000
V13	66	2.1060606	0.7044646	1.0000000	4.0000000
V14	67	2.1044776	0.8002713	1.0000000	4.0000000
V15	66	2.0757576	0.7905326	1.0000000	4.0000000
V16	67	2.0895522	0.7732525	1.0000000	4.0000000
V17	62	2.5161290	0.9707515	1.0000000	4.0000000
V18	66	2.0909091	0.6499059	1.0000000	3.0000000
V19	64	2.2031250	0.6709313	1.0000000	4.0000000
V20	65	2.2923077	0.7850772	1.0000000	4.0000000
V21	67	2.1044776	0.8189855	1.0000000	4.0000000
V22	67	2.1940299	0.7227642	1.0000000	4.0000000
V23	66	2.3787879	0.9570009	1.0000000	4.0000000
V24	66	1.9848485	0.6199857	1.0000000	3.0000000
V25	67	2.2388060	0.8364708	1.0000000	4.0000000
V26	64	1.9687500	0.6659222	1.0000000	3.0000000
V27	64	2.5781250	0.9050947	1.0000000	4.0000000
V28	66	1.9090909	0.7174157	1.0000000	3.0000000
V29	67	2.2238806	0.7943149	1.0000000	4.0000000
V30	65	2.1846154	0.7265567	1.0000000	4.0000000
V31	65	2.0307692	0.8094989	1.0000000	4.0000000
V32	67	2.2238806	0.7750053	1.0000000	4.0000000
V33	66	2.0303030	0.7009817	1.0000000	4.0000000
V34	66	2.1969697	0.8268512	1.0000000	4.0000000
V35	67	2.0149254	0.6626974	1.0000000	4.0000000
V36	66	2.1818182	0.7627701	1.0000000	4.0000000
V37	64	2.2812500	0.7861651	1.0000000	4.0000000
V38	66	2.1060606	0.7044646	1.0000000	4.0000000
V39	66	2.1666667	0.9212589	1.0000000	4.0000000
V40	62	2.2096774	0.7711413	1.0000000	4.0000000

Variable=PRESTASI

Moments				Quantiles(Def=5)			
N	67	Sum Wgts	67	100% Max	3.125	99%	3.125
Mean	2.122441	Sum	142.2036	75% Q3	2.5	95%	3
Std Dev	0.578822	Variance	0.335035	50% Med	2.25	90%	2.75
Skewness	-0.43578	Kurtosis	-0.75576	25% Q1	1.625	10%	1.25
USS	323.931	CSS	22.11228	0% Min	1	5%	1
CV	27.27151	Std Mean	0.070714			1%	1
T:Mean=0	30.0143	Pr>|T|	0.0001	Range	2.125		
Num ^= 0	67	Num > 0	67	Q3-Q1	0.875		
M(Sign)	33.5	Pr>=|M|	0.0001	Mode	2.5		
Sgn Rank	1139	Pr>=|S|	0.0001				

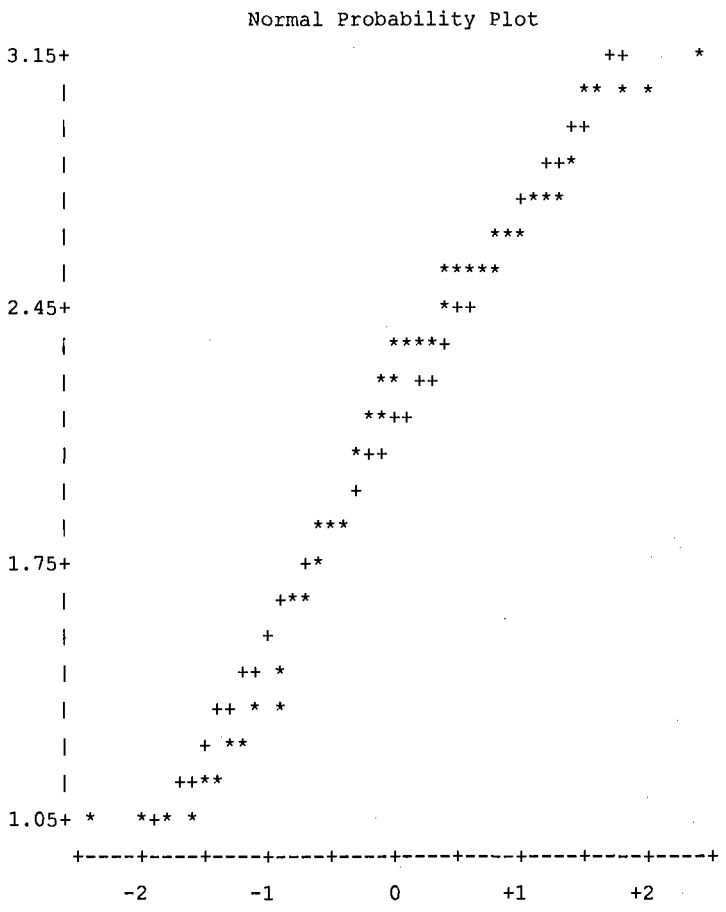
Extremes

Lowest	Obs	Highest	Obs
1(	19)	3(	46)
1(	18)	3(	56)
1(	16)	3(	58)
1(	4)	3(	64)
1.125(	36)	3.125(	41)

Stem	Leaf	#	Boxplot
3.	12	1	
3.	00000	4	
2.	9		
2.	88	1	
2.	75555	4	
2.	62222	4	
2.	5000000000	9	+-----+
2.	40	1	| |
2.	3388888888	9	| |
2.	25555	4	*-----*
2.	1222	3	| + |
2.	0000	3	| |
1.	9		| |
1.	8388888	6	| |
1.	75	1	| |
1.	62222	4	+-----+
1.	5		|
1.	43	1	|
1.	33888	4	|
1.	255	2	|
1.	122	2	|
1.	00000	4	|

----+----+----+----+

Multiply Stem.Leaf by 10**-1


Normal Probability Plot
3.15+
2.45+
1.75+
1.05+
-2
-1
0
+1
+2

Variable=BETROKKE

Moments				Quantiles(Def=5)			
N	67	Sum Wgts	67	100% Max	3.333333	99%	3.333333
Mean	2.13822	Sum	143.2607	75% Q3	2.6	95%	3.1
Std Dev	0.578238	Variance	0.334359	50% Med	2.2	90%	2.888889
Skewness	-0.05005	Kurtosis	-0.9011	25% Q1	1.666667	10%	1.3
USS	328.3905	CSS	22.06767	0% Min	1.1	5%	1.222222
CV	27.04295	Std Mean	0.070643			1%	1.1
T:Mean=0	30.26798	Pr>|T|	0.0001	Range	2.233333		
Num ^= 0	67	Num > 0	67	Q3-Q1	0.933333		
M(Sign)	33.5	Pr>=|M|	0.0001	Mode	2.5		
Sgn Rank	1139	Pr>=|S|	0.0001				

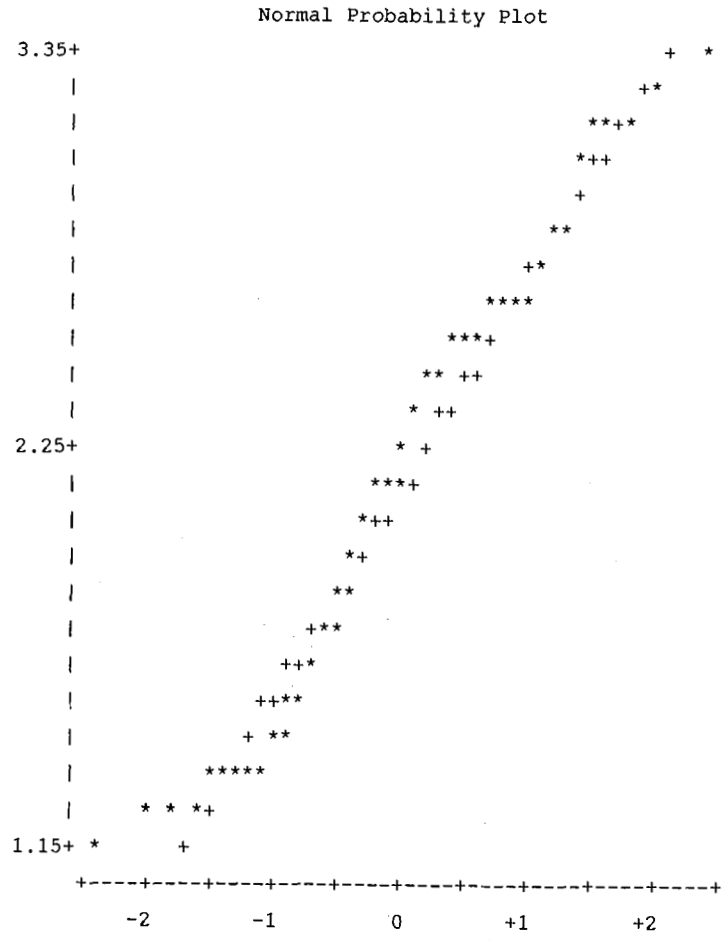
Extremes

Lowest	Obs	Highest	Obs
1.1(	12)	3.1(	25)
1.2(	16)	3.1(	33)
1.2(	2)	3.1(	64)
1.222222(	9)	3.2(	41)
1.3(	19)	3.333333(	39)

Stem Leaf	#	Boxplot
3.33	1	|
3.20	1	|
3.1000	3	|
3.00	1	|
2.9		|
2.809	2	|
2.700	2	|
2.60000000	7	+-----+
2.50000000	7	| |
2.400004	5	| |
2.3000	3	| |
2.200	2	*-----*
2.1000000	6	| + |
2.0000	3	| |
1.90	1	| |
1.8006	3	| |
1.7000	3	| |
1.607	2	+-----+
1.5000	3	|
1.434	2	|
1.3000008	6	|
1.2002	3	|
1.10	1	|

----+----+----+----+

Multiply Stem.Leaf by 10**-1


Normal Probability Plot
3.35+
2.25+
1.15+
-2
-1
0
+1
+2

Variable=OPLEIDIN

Moments				Quantiles(Def=5)			
N	67	Sum Wgts	67	100% Max	3.4	99%	3.4
Mean	2.210448	Sum	148.1	75% Q3	2.8	95%	3.2
Std Dev	0.690056	Variance	0.476177	50% Med	2.2	90%	3
Skewness	-0.17871	Kurtosis	-1.03026	25% Q1	1.75	10%	1.2
USS	358.795	CSS	31.42769	0% Min	1	5%	1
CV	31.21792	Std Mean	0.084304			1%	1
T:Mean=0	26.22004	Pr>|T|	0.0001	Range	2.4		
Num ^= 0	67	Num > 0	67	Q3-Q1	1.05		
M(Sign)	33.5	Pr>=|M|	0.0001	Mode	3		
Sgn Rank	1139	Pr>=|S|	0.0001				

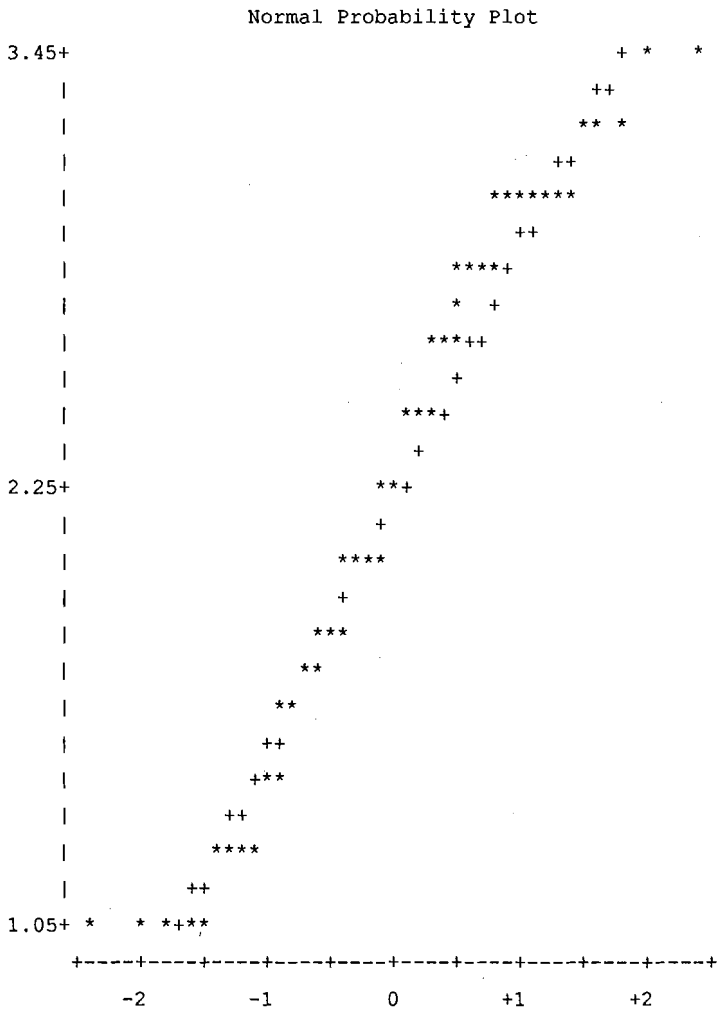
Extremes

Lowest	Obs	Highest	Obs
1(	19)	3.2(	42)
1(	18)	3.2(	43)
1(	4)	3.25(	39)
1(	2)	3.4(	23)
1(	1)	3.4(	64)

Stem	Leaf	#	Boxplot
3.	400	2	
3.	3		
3.	2005	3	
3.	1		
3.	0000000000	9	
2.	9		
2.	8000000	6	+-----+
2.	75	1	| |
2.	600000	5	| |
2.	5		| |
2.	4000000	6	| |
2.	3		| |
2.	20000	4	*--+--*
2.	1		| |
2.	000000000	8	| |
1.	9		| |
1.	800000	5	| |
1.	7555	3	+-----+
1.	6000	3	|
1.	5		|
1.	400	2	|
1.	3		|
1.	200005	5	|
1.	1		|
1.	000000	5	|

----+----+----+----+

Multiply Stem.Leaf by 10**-1


Normal Probability Plot
3.45+
2.25+
1.05+
-2
-1
0
+1
+2

Variable=LEIER_ON

Moments				Quantiles(Def=5)			
N	67	Sum Wgts	67	100% Max	3.444444	99%	3.444444
Mean	2.145789	Sum	143.7679	75% Q3	2.555556	95%	3
Std Dev	0.564782	Variance	0.318978	50% Med	2.222222	90%	2.777778
Skewness	-0.21168	Kurtosis	-0.64693	25% Q1	1.777778	10%	1.222222
USS	329.548	CSS	21.05257	0% Min	1	5%	1.222222
CV	26.32047	Std Mean	0.068999			1%	1
T:Mean=0	31.09881	Pr>|T|	0.0001	Range	2.444444		
Num ^= 0	67	Num > 0	67	Q3-Q1	0.777778		
M(Sign)	33.5	Pr>=|M|	0.0001	Mode	1.222222		
Sgn Rank	1139	Pr>=|S|	0.0001				

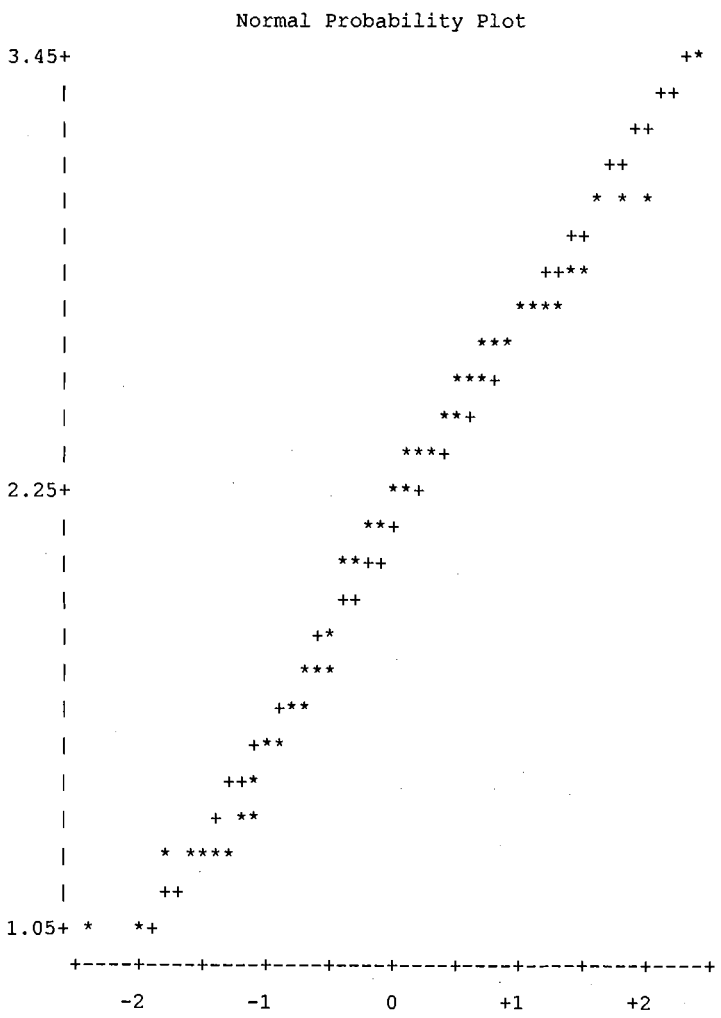
Extremes

Lowest	Obs	Highest	Obs
1	(19)	2.888889	(39)
1	(18)	3	(23)
1.222222	(37)	3	(42)
1.222222	(16)	3	(64)
1.222222	(9)	3.444444	(41)

Stem	Leaf	#	Boxplot
3.44		1	
3.3			
3.2			
3.1			
3.0000		3	
2.9			
2.899		2	
2.788888		5	
2.677777		5	
2.56666		4	+-----+
2.44444		4	| |
2.3333338		6	| |
2.222225		5	*-----*
2.111114		5	| + |
2.000000		5	| |
1.9			| |
1.89		1	| |
1.788888		5	+-----+
1.6777		3	|
1.5006		3	|
1.44		1	|
1.333		2	|
1.222222		5	|
1.1			|
1.000		2	|

----+----+----+----+

Multiply Stem.Leaf by 10**-1


Normal Probability Plot
3.45+
2.25+
1.05+
-2
-1
0
+1
+2

Variable=BELEID

Moments				Quantiles(Def=5)			
N	67	Sum Wgts	67	100% Max	3.333333	99%	3.333333
Mean	2.161692	Sum	144.8333	75% Q3	2.666667	95%	3
Std Dev	0.605092	Variance	0.366136	50% Med	2.333333	90%	3
Skewness	-0.31791	Kurtosis	-0.51048	25% Q1	1.666667	10%	1.333333
USS	337.25	CSS	24.16501	0% Min	1	5%	1
CV	27.9916	Std Mean	0.073924			1%	1
T:Mean=0	29.24217	Pr>|T|	0.0001	Range	2.333333		
Num ^= 0	67	Num > 0	67	Q3-Q1	1		
M(Sign)	33.5	Pr>=|M|	0.0001	Mode	2		
Sgn Rank	1139	Pr>=|S|	0.0001				

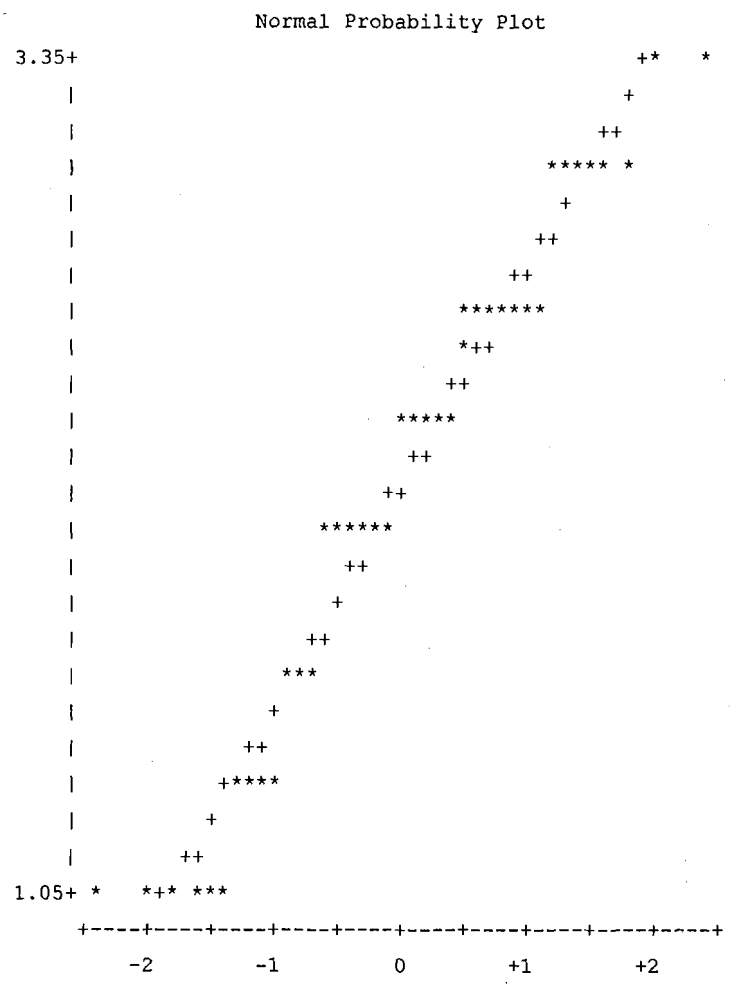
Extremes

Lowest	Obs	Highest	Obs
1(	19)	3(	59)
1(	18)	3(	64)
1(	16)	3(	65)
1(	4)	3.333333(	39)
1(	2)	3.333333(	43)

Stem Leaf	#	Boxplot
3.333	2	|
3.2		|
3.1		|
3.0000000	6	|
2.9		|
2.8		|
2.7		|
2.67777777777777	13	+-----+
2.50	1	| |
2.4		| |
2.33333333333333	13	*-----*
2.2		| |
2.1		| + |
2.0000000000000000	15	| |
1.9		| |
1.8		| |
1.7		| |
1.6777777	6	+-----+
1.5		|
1.4		|
1.333333	5	|
1.2		|
1.1		|
1.0000000	6	|

----+----+----+----+

Multiply Stem.Leaf by 10**-1


Normal Probability Plot
3.35+
1.05+
-2
-1
0
+1
+2

Variable=KONFLIK

Moments				Quantiles(Def=5)			
N	67	Sum Wgts	67	100% Max	3.666667	99%	3.666667
Mean	2.138806	Sum	143.3	75% Q3	2.5	95%	3.2
Std Dev	0.644867	Variance	0.415853	50% Med	2.2	90%	3
Skewness	0.011648	Kurtosis	-0.61673	25% Q1	1.6	10%	1.2
USS	333.9372	CSS	27.44633	0% Min	1	5%	1
CV	30.15079	Std Mean	0.078783			1%	1
T:Mean=0	27.14805	Pr>|T|	0.0001	Range	2.666667		
Num ^= 0	67	Num > 0	67	Q3-Q1	0.9		
M(Sign)	33.5	Pr>=|M|	0.0001	Mode	2.4		
Sgn Rank	1139	Pr>=|S|	0.0001				

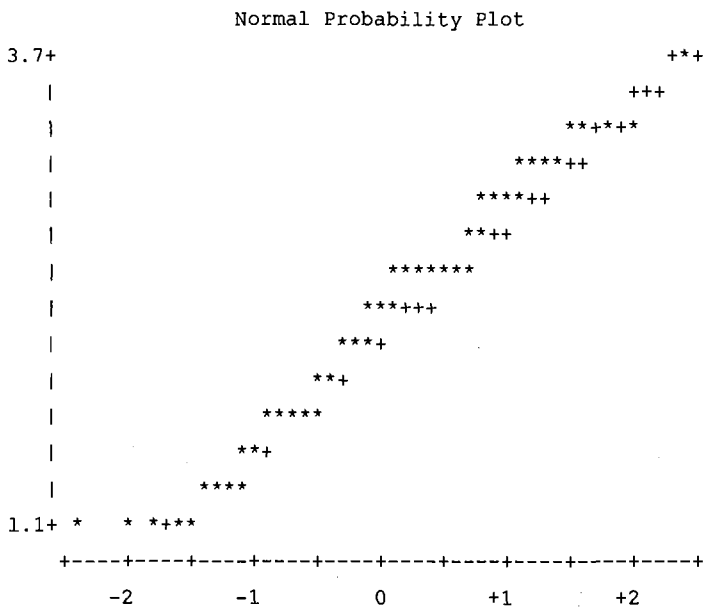
Extremes

Lowest	Obs	Highest	Obs
1(	19)	3.2(	39)
1(	18)	3.2(	41)
1(	9)	3.2(	42)
1(	4)	3.2(	64)
1(	1)	3.666667(	62)

Stem Leaf	#	Boxplot
3.67	1	
3.4		
3.20000	4	
3.00000	4	
2.800000	5	
2.600	2	
2.4000000000000000	15	+-----+
2.200005	5	*-----*
2.00000000	7	| + |
1.80000	4	| |
1.600000005	8	+-----+
1.4000	3	
1.20003	4	
1.000000	5	

----+----+----+----+

Multiply Stem.Leaf by 10**-1


Normal Probability Plot
3.7+
1.1+
-2
-1
0
+1
+2

Bylaag 4: Demografiese verwerking van resultate

Vraag 41 (Hiërargiese vlak in Logos Agvet):

Senior bestuur			
Kategorie	**(N)**	**($\bar{X}$)**	**(s)**
Prestasie	2	2.2	0.27
Betrokkenheid	2	2.2	0.07
Opleiding	2	2.4	0.57
Leier-ondergeskikte-interaksie	2	2.1	0.79
Beleid en prosedure	2	2.5	0.24
Konflikhantering	2	2.1	0.14

Middel bestuur			
Kategorie	**(N)**	**($\bar{X}$)**	**(s)**
Prestasie	9	2.5	0.47
Betrokkenheid	9	2.4	0.43
Opleiding	9	2.7	0.53
Leier-ondergeskikte-interaksie	9	2.3	0.56
Beleid en prosedure	9	2.7	0.47
Konflikhantering	9	2.4	0.48

Junior bestuur			
Kategorie	**(N)**	**($\bar{X}$)**	**(s)**
Prestasie	5	2.6	0.24
Betrokkenheid	5	2.6	0.61
Opleiding	5	2.6	0.77
Leier-ondergeskikte-interaksie	5	2.6	0.34
Beleid en prosedure	5	2.4	0.49
Konflikhantering	5	2.4	0.61

Toesighouers			
Kategorie	**(N)**	**($\bar{X}$)**	**(s)**
Prestasie	6	2.1	0.63
Betrokkenheid	6	2.3	0.71
Opleiding	6	2.2	0.76
Leier-ondergeskikte-interaksie	6	2.3	0.74
Beleid en prosedure	6	2.1	0.65
Konflikhantering	6	2.3	0.80

Verteenwoordigers			
Kategorie	**(N)**	**($\bar{X}$)**	**(s)**
Prestasie	26	2.2	0.54
Betrokkenheid	26	2.1	0.49
Opleiding	26	2.2	0.68
Leier-ondergeskikte-interaksie	26	2.2	0.52
Beleid en prosedure	26	2.1	0.57
Konflikhantering	26	2.2	0.68

Hande-arbeiders			
Kategorie	**(N)**	**($\bar{X}$)**	**(s)**
Prestasie	6	1.4	0.43
Betrokkenheid	6	1.5	0.32
Opleiding	6	1.5	0.44
Leier-ondergeskikte-interaksie	6	1.5	0.35
Beleid en prosedure	6	1.6	0.65
Konflikhantering	6	1.5	0.37

Vraag 42 (Vorige maatskappy):

Logos Agvet			
Kategorie	**(N)**	**($\bar{X}$)**	**(s)**
Prestasie	37	2.2	0.55
Betrokkenheid	37	2.2	0.52
Opleiding	37	2.3	0.60
Leier-ondergeskikte-interaksie	37	2.2	0.52
Beleid en prosedure	37	2.2	0.57
Konflikhantering	37	2.2	0.57

Phenix			
Kategorie	**(N)**	**($\bar{X}$)**	**(s)**
Prestasie	21	2.0	0.63
Betrokkenheid	21	2.1	0.66
Opleiding	21	2.2	0.77
Leier-ondergeskikte-interaksie	21	2.1	0.61
Beleid en prosedure	21	2.1	0.65
Konflikhantering	21	2.1	0.71

Nuwe aanstellings			
Kategorie	**(N)**	**($\bar{X}$)**	**(s)**
Prestasie	5	2.2	0.59
Betrokkenheid	5	2.4	0.71
Opleiding	5	2.5	1.01
Leier-ondergeskikte-interaksie	5	2.4	0.71
Beleid en prosedure	5	2.2	0.77
Konflikhantering	5	2.4	0.89

Vraag 43 (Afdeling in Logos Agvet):

Bemarking			
Kategorie	**(N)**	**($\bar{X}$)**	**(s)**
Prestasie	4	2.5	0.60
Betrokkenheid	4	2.7	0.61
Opleiding	4	2.6	0.67
Leier-ondergeskikte-interaksie	4	2.4	0.82
Beleid en prosedure	4	2.7	0.27
Konflikhantering	4	2.4	0.66

Verkope			
Kategorie	**(N)**	**($\bar{X}$)**	**(s)**
Prestasie	30	2.3	0.52
Betrokkenheid	30	2.2	0.48
Opleiding	30	2.3	0.67
Leier-ondergeskikte-interaksie	30	2.3	0.50
Beleid en prosedure	30	2.2	0.59
Konflikhantering	30	2.3	0.60

Produksie			
Kategorie	**(N)**	**($\bar{X}$)**	**(s)**
Prestasie	15	1.8	0.64
Betrokkenheid	15	1.8	0.61
Opleiding	15	1.9	0.64
Leier-ondergeskikte-interaksie	15	1.8	0.50
Beleid en prosedure	15	1.9	0.65
Konflikhantering	15	1.7	0.52

Administrasie			
Kategorie	**(N)**	**($\bar{X}$)**	**(s)**
Prestasie	3	2.5	0.07
Betrokkenheid	3	2.7	0.26
Opleiding	3	2.6	0.53
Leier-ondergeskikte-interaksie	3	2.7	0.23
Beleid en prosedure	3	2.4	0.19
Konflikhantering	3	2.6	0.51

Finansies			
Kategorie	**(N)**	**($\bar{X}$)**	**(s)**
Prestasie	8	2.1	0.34
Betrokkenheid	8	2.3	0.62
Opleiding	8	2.3	0.74
Leier-ondergeskikte-interaksie	8	2.3	0.53
Beleid en prosedure	8	2.3	0.53
Konflikhantering	8	2.3	0.75

Bylaag 5: Werksdokument vir onderhoude

1. Noem drie belangrike onlangse innovasies in Logos Agvet.

- Rekenaarstelsel
- Afskaling van bestuur (verkleining)
- Verteenwoordiger het meer geleentheid vir eie bestuur (bemagtiging)
- Inkorporasie van Phenix
- Uitbreiding van Produkreeks
- Vetdose / Panomec
- New Office
- Vetdose range
- Product knowledge movement towards soft selling - New way of selling
- Prodose range
- Moving to one site
- Social get together Fridays to break down barriers between sections
- Overtime as an incentive for work.
- Social time on Fridays.
- Action cricket / social days.
- 3 or 4 braais a year.
- Motivation social motivator.
- Prizes to R300-00 incentive to workers point system allocated by supervisors and managers.
- 1 and 5 and 10 year incentives.
- Last year's braai.
- New computer system.
- New products
- Take people to Farm
- Tech manager
- Rekenaarsisteem
- Herstrukturering
- Verkoopskoördineerders

2. Watter een van hierdie drie innovasies het die grootste inpak gehad volgens u?

a. Rekenaar stelsel
b. Vetdose
c. Soft selling, movement towards problem solving (Have a pleasant experience)
d. Moving to one site
e. *
f. New products
g. Tech manager appointment

3. Waarom is die genoemde innovasie belangrik?

a. Beter rekord houding, beplanning, kommunikasie

b. Markverandering - Veeartse adviseurend. Veeartse genoodsaak om sy plek in die samelewing te verdien. Begin produkte voorsien. RSA die enigste land waar produk deur Koöps versprei word verkoop word weerstaan
c. Your client's interests are very important. Technology transfer. Who is my partner in animal health? It's the person carrying the comp to the client (style).
d. To form one unified culture, not MSD, not Phenic, still in process. Unity in company (foundation must be strong).
e. Not much training on computer system. After move to Logos Agvet. Reduce workload, find things easier get to learn computers. Vergemaklik werk met ondergeskiktes.
f. Activity in company sales. Range improve. Werksgeleenthede.
g. Werk met Regiede sy stelsel onveranderlik

4. Wat is die inhoud daarvan?

a. Aanpassing om by te bly. Om 'n beter diens. Leidende rol in die bedryf te speel
b. Produkreeks net vir veeartse. Word onder eie bemaning bemark. Totale produkreeks, bekostigbaar (consigmentstock) kapitaaluitleg. Sommige vrae in die mark word nie beantwoord.
c. Start looking at industry as a whole, Have to be the one standing out, Be a problem solver to the client, Cost effectiveness to the client, Make the client feel important
d. Physical move. Learning experiences. Sorting out of responsibilities. Understand what is important. Lots of stockholders. Two doing things differently. Different systems. New systems put in place. Flexibility from Phenix. Better reaction time.
e. Involvement only on small part of system only to job allocation. IT people involved on other parts didn't part. Games on computers lunch maybe?
f. Bring improvement of treatment. More to animals. Move involve
g. Prioriteit. Langtermyn. Registrasies

5. Wie was betrokke en hoe?

a. Almal is betrek met beplanning en implementering. Al die in..... loop hand aan hand.
b. Identifisering van bestuur, van die mark (trend). Opposisie gee reeds konsignment aan veeartse Franshizes. Grootste deel aksie van Hoofkantoor. Verkoopspan moet leiersfigure identifiseer / kies van spreekbuise totaal aan verkoopspan oorgelaat.
c. Speciality team Lorimer / Pierre Schalk, Groups in the company, not the C.E.O. Win client's confidence "like in the Phenix days"
d. Departmentally, key persons. Physical- lan and department. Business decision it had to happen. Retief.
e. *
f. Don't know. Pharmacist. PM. All involved
g. Direk Retief. Kobus. Bryan. Dinkie.

6. Wat het dit veroorsaak?

a. Wêreldtegnologie. Bewustheid om leier in industrie te wees smarter, beter (geld maak)
b. Suurdeeg. Tandekry probleme / Positiewe terugvoer. Hantering van probleme tot voordeel van organisasie verwagtinge geskep. Finansiele voordeel vir veeartse begin tel.
c. The need identified with the client. Agricultural background

d. Business decision Grow business. Enhanced range.
e. Lots of pressure.
f. Produkte nie meer goed genoeg. Addisioneel
g. Korttermyn krisisse. Bloedsweet, bloed uit klip tap. Moes twee persone se werk doen. Retief: veld/kantoor.

7. Wie of wat het weerstand teen die proses gebied?

a. Weerstand van verskoopspersoneel agv ouderdomsgroep, om nuwe konsepte. Eie sienswyse oor implementering van stelsel vs bemagtingsproses.
b. Weerstand oor uitleg vanaf ander spelers in mark. Aangegryp deur verkoopspan. Probleme positief benader, Mense se tone getrap, Verkoopsdruk van verkoopspan afgeneem, Veeartse bedreig deur program konsep in verlede
c. Why are you not doing hard selling any more? From management, Not really resistance, as long as the sales are there, I see people in the company as business partners not family, Company does not do the extra mile, stock take for example
d. Phenix staff- geographical point of view – resignations – pulling weight – sales department differences took +/- 1 year - MSD foreign concept.
e. Resistance. Internet in warehouse? Trust? No internet in warehouse? Very reluctant to answer questions. E-mail no involvement. Feel left out from what is happening. Any improvement work related.
f. Opposition
g. Bestuur

8. Wat moes of kon gedoen wees om dit te verbeter?

a. Inskakeling by internet. Individuele opleiding, aan minder ervare persone deur rekenaar, vaardige kolega. Taalprobleem en terme
b. Tandekry probleme vinniger uitgesktryk, betrekking van betrokke veeartse in konferensie, skep 'n wen/wen situasie, Hegter bind van bande, insluiting van ander produklyne
c. Clients are treated better, Good relation with Stockholders, Streamlined, Suppliers / Tolerant Business relationship
d. Force had to be used. Should have happened earlier (within 6 months).
e. Victor asked for rescheduling of tea breaks to Fridays so that they can leave for earlier transport. Majority people will stay for social. Supervisors to visit MSD before move to learn computer. No training!! Don't know why.
f. Product training.
g. Vroeër

9. Wat sou u anders gedoen het om dit te verbeter?

a. Stap vir stap vordering. Indeling van mense op verskillende vlakke. Demp spontaniteit en ego. Motivering, Tegnologies nodig. Dis aangebied sonder insette van verbruiker.
b. ID uitnodiging na seminaar, Beter selekie, Leemtes beter vooraf geid en voorkom, Voorraad verkrygbaarheid, Nie geweet hoe lank dit gaan neem om voorraad te kry
c. Empower sales people to use whatever sistem work for them.
d. (Share holders at Phenix) Uncertainty. Insecurities. Promises of job.
e. Things in warehouse take long time. Months.
f. Product training.
g. Vroeër