

**DIE BEPALING VAN ORGANISASIEKULTUUR
IN 'N HOËTEGNOLOGIE-ORGANISASIE**

deur

Daniël Johannes van Rooyen

Hons. B. Com.

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

Studieleier: Dr. S. Rothmann

Potchefstroom

1999

VOORWOORD

Graag wil ek my opregte dank en waardering uitspreek teenoor die volgende persone vir hul onvoorwaardelike bydrae en ondersteuning:

- Aan **God** wat my toegelaat het en die insig gegee het om hierdie studie te voltooi.
- My vrou **Tineke**, vir haar onbaatsugtige hulp, geduld en begrip.
- **Dr. S. Rothmann** vir sy geduld en hulp oor die jare as studieleier.
- **Marius Ungerer** wat my die fynere kuns van die menslike hulpbronsgebied geleer het.
- **Koos Uys** wat my leer dink het en altyd bereid was om sy denkprosesse te deel.
- **Braam de Klerk** vir sy ondersteuning, mentorskap en strategiese leiding.
- **Prof. Faans Steyn** vir sy leiding met betrekking tot die statistiese ontleding en verwerkings vir hierdie navorsingstuk.
- Vir al my **vriende en familie** wat deur die jare my ondersteun en aangemoedig het.
- **Natref** se bestuurspan vir hul ondersteuning en begrip.
- Aan **la Esterhuizen**, die taalversorger vir haar besonder professionele werk.
- Aan al die **respondente** wat deelgeneem het aan hierdie navorsing.

OPSOMMING

ONDERWERP: DIE BEPALING VAN ORGANISASIEKULTUUR IN 'N HOËTEGNOLOGIE-ORGANISASIE

Trefwoorde: Organisasiekultuur, subkulture, organisasie-ontwikkeling, verandering, norme.

Fundamentele veranderinge vind tans op vele vlakke in Suid-Afrika plaas wat implikasies vir alle organisasies inhou. Dit is noodsaaklik om die transformasieprosesse, naamlik strategieë, leierskap en die organisasiekultuur te modifiseer om effektiewe aanpassings ten opsigte van veranderinge in 'n organisasie in die hand te werk. Kennis aangaande die kultuur van 'n organisasie is van kardinale belang in die strategiese beplannings- en veranderingsproses.

Die doel van hierdie navorsing is om te bepaal hoe die huidige en ideale organisasiekultuur tussen departemente, bestuursvlakke en jare diens binne Krygkor manifesteer. 'n Literatuurstudie is onderneem om te bepaal wat organisasiekultuur is en watter implikasies dit inhou, asook metodes wat gebruik kan word om organisasiekultuur te bepaal.

Die ondersoekgroep het bestaan uit werknemers in elke departement in Krygkor en is in drie bestuursvlakke verdeel, naamlik bestuur, middelbestuur / professionele personeel en 'n junior personeel. 'n Gestratifiseerde steekproef is per departement geneem. Die *Diagnosing Organizational Culture* (DOC) van Harrison en Stokes is gebruik om die huidige en ideale organisasiekultuur te bepaal. Die resultate is met behulp van beskrywende en inferensiële statistiek ontleed.

Ten opsigte van die beleving van organisasiekultuur binne Krygkor is bevind dat die huidige organisasiekultuur gekenmerk word deur 'n sterk mags- en rolkultuur en 'n swakker prestasie- en ondersteuningskultuur, terwyl daar wat die ideale kultuur betref, behoeftes aan 'n sterker prestasie- en ondersteuningskultuur en 'n swakker mags- en rolkultuur bestaan. Verskille in die beleving van die huidige organisasiekultuur tussen departemente het voorgekom, wat 'n aanduiding is daarvan dat subkulture bestaan. Geen betekenisvolle verskille is gevind ten opsigte van die huidige organisasiekultuur vir verskillende posvlakke en jare diens nie. Al die

subgroepe (departemente, posvlakke en jare diens) het dieselfde ideale organisasiekultuurprofiel getoon.

Aanbevelings vir toekomstige navorsing word aan die hand gedoen.

ABSTRACT

SUBJECT: THE DETERMINING OF ORGANISATIONAL CULTURE IN A HIGH TECHNOLOGY ORGANISATION

Key terms: Organisation culture, subcultures, organisation development, change norms.

Fundamental changes are taking place on all dimensions and levels in South Africa. These changes have implications for all organisations. In the light of these changes it is necessary to modify the transformation agents, i.e. strategy, leadership and organisational culture, in order to establish effective adaptation in terms of changes in an organisation. Knowledge about the culture of an organisation is of cardinal importance in the strategic planning process and change.

The purpose of this research is to establish how the current and ideal organisation culture manifests in Armscor and if differences exist between departments, between management levels and years of service within Armscor. A literature survey has been conducted in order to establish what organisation culture is, its implications, as well as methods which can be employed to measure organisation culture.

The research group consisted of employees from each department within Armscor. The groups were also divided in terms of three management levels, namely management, middle management/ professional personnel and junior personnel. A stratified sample was taken per department. The *Diagnosing Organizational Culture* (DOC) of Harrison and Stokes was used to diagnose organisation culture. The results were analysed by means of descriptive and inferential statistics.

In terms of the experience of the current and ideal organisation culture within Armscor it was found that the current organisation culture is characterised by a strong role and power culture and a weaker performance and support culture, whereas the experience of the ideal culture expresses the need for a stronger performance and support culture, and a weaker power and role culture. Differences were found between the existing culture of departments that indicates the existence of departmental subcultures. No significant differences were found of the existing culture between job levels as well as years of service in Armscor. All the subgroups

(departments, job levels and years of service) to reported the same ideal organisational culture.

Recommendations for future research are made.

INHOUDSOPGAWE

VOORWOORD	I
OPSOMMING	II
ABSTRACT	IV
INHOUDSOPGAWE	VI
LYS VAN TABELLE	XI
LYS VAN FIGURE EN DIAGRAMME	XIII

HOOFSTUK 1: INLEIDING

1.1	PROBLEEMSTELLING	1
1.2	NAVORSINGSDOELSTELLINGS	4
1.2.1	Algemene doelstelling	4
1.2.2	Spesifieke doelstellings	4
1.3	NAVORSINGSMETODE	5
1.3.1	Literatuurstudie	5
1.3.2	Empiriese ondersoek	5
1.3.2.1	Stap 1: Keuse van navorsingsontwerp	5
1.3.2.2	Stap 2: Samestelling van die ondersoekgroep	6
1.3.2.3	Stap 3: Meetinstrument	6
1.3.2.4	Stap 4: Statistiese verwerkings	7
1.4	HOOFSTUKINDELING	8
1.5	HOOFSTUKSAMEVATTING	8

HOOFSTUK 2: ORGANISASIEKULTUUR

2.1	OMSKRYWING VAN ORGANISASIEKULTUUR	10
2.1.1	Kultuurideologieë	11
2.1.1.1	Sosiokulturele sisteem	12
2.1.1.2	Kultuur as 'n sisteem van idees	14
2.1.2	Omskrywing van organisasiekultuur	15
2.1.3	Die verband tussen organisasiekultuur en –klimaat	17

2.2	VLAKKE VAN ORGANISASIEKULTUUR	19
2.2.1	Artefakte	21
2.2.2	Norme	21
2.2.3	Waardes	21
2.2.4	Basiese aannames	22
2.3	ONTSTAAN VAN ORGANISASIEKULTUUR	24
2.3.1	Dyer se model van organisasiekultuurontwikkeling	25
2.3.2	Schein se model van organisasiekultuurontwikkeling	26
2.4	KENMERKE VAN ORGANISASIEKULTUUR	28
2.5	KULTUURTIPES	32
2.5.1	(Inter-) nasionale kultuurtypes	32
2.5.2	Organisasiekultuurtipologieë na aanleiding van die tipe organisasie	35
2.5.3	Tipologieë na aanleiding van generiese dimensies	37
2.5.3.1	Quinn en McGrath tipologie	37
2.5.3.2	Kultuurtipologieë van Harrison	39
2.6	SUBKULTURE	51
2.6.1	Omskrywing van die begrip <i>subkultuur</i>	52
2.6.2	Ontstaan van subkulture	53
2.6.2.1	Segmentasie	53
2.6.2.2	Invoering	53
2.6.2.3	Tegnologiese vernuwing	54
2.6.2.4	Ideologiese differensiasie	54
2.6.2.5	Kontra-kulturbewegings	55
2.6.2.6	Loopbaanfilters	55
2.6.3	Subkultuurtypes	57
2.7	BEPALING VAN ORGANISASIEKULTUUR	58
2.7.1	Die belangrikheid van organisasiekultuurdiagnose	58
2.7.2	Navorsingsmetodologieë vir organisasiekultuurnavorsing	60
2.7.2.1	Kwalitatiewe benadering	60
2.7.2.2	Kwantitatiewe benadering	62
2.8	HOOFSTUKSAMEVATTING	65

HOOFSTUK 3: EMPIRIESE ONDERSOEK

3.1	NAVORSINGSONTWERP	66
3.2	DIE ONDERSOEKGROEP	68
3.3	KEUSE VAN 'N MEETINSTRUMENT	71
3.3.1	Organisasiekultuurmetingsmetodes	71
3.3.2	Rasionaal vir die gebruik van Harrison en Stokes se vraelys	72
3.3.3	Ontwikkeling van die DOC	73
3.3.4	Doel en rasionaal van die DOC	73
3.3.5	Beskrywing van die DOC	74
3.3.6	Afneem en nasien van die DOC	76
3.3.7	Interpretasie van die DOC	76
3.3.8	Norme van die DOC	78
3.3.9	Betroubaarheid van die DOC	78
3.3.10	Geldigheid van die DOC	79
3.3.11	Motivering vir die keuse van die DOC	81
3.4	WERKSWYSE TYDENS DIE EMPIRIESE ONDERSOEK	81
3.4.1	Kontraktering met die bestuursraad van Krygkor	81
3.4.2	Kommunikasie met deelnemers	82
3.4.3	Steekproeftrekking	82
3.4.4	Afneem	82
3.5	STATISTIESE VERWERKINGS	83
3.6	HIPOTESES	85
3.6.1	Nulhipotese	85
3.6.2	Alternatiewe hipotese	85
3.7	HOOFSTUKSAMEVATTING	86

HOOFSTUK 4: RESULTATE VAN DIE EMPIRIESE ONDERSOEK

4.1	DIE DOMINANTE ORGANISASIEKULTUUR IN KRYGKOR	87
4.2	VERSKILLE IN DIE BELEWING VAN ORGANISASIE- KULTUUR TUSSEN DEPARTEMENTE	92
4.3	VERSKILLE IN DIE BELEWING VAN ORGANISASIE- KULTUUR TUSSEN POSVLAKKE	97

4.4	VERSKILLE IN DIE BELEWING VAN ORGANISASIE- KULTUUR VIR VERSKILLENDE DIENSJARE	101
4.5	HOOFSTUKSAMEVATTING	103

HOOFSTUK 5: GEVOLGTREKKINGS, LEEMTES EN AANBEVELINGS

5.1	GEVOLGTREKKINGS	104
5.2	TEKORTKOMINGE VAN DIE NAVORSING	111
5.3	TOEPASSINGSWAARDE VAN DIE NAVORSING EN AANBEVELINGS	112
5.4	AREAS VIR VERDERE NAVORSING	112
5.5	HOOFSTUKSAMEVATTING	113

	BIBLIOGRAFIE	114
--	--------------	-----

BYLAE A: DOC VRAELYS

LYS VAN TABELLE

TABEL 2.1	Deal en Kennedy se organisasiekultuurtipologieë	36
TABEL 2.2	Integrasie van die konseptuele modelle van Mcdonald en Gandz; Quin en McGrath	38
TABEL 2.3	Opsomming van magsgeoriënteerde organisasiekulture	41
TABEL 2.4	Opsomming van rolgeoriënteerde organisasiekulture	43
TABEL 2.5	Opsomming van prestasiegeoriënteerde organisasiekulture	46
TABEL 2.6	Opsomming van ondersteuningsgeoriënteerde organisasiekultuur	48
TABEL 2.7	Klassifikasie van organisasiekultuur	49
TABEL 3.1	Afhanklike en onafhanklike veranderlikes	67
TABEL 3.2	Steekproefgegewens per departement	70
TABEL 3.3	Steekproefgegewens per posvlak	70
TABEL 3.4	Steekproefgegewens per jare diens	71
TABEL 3.5	Dimensies ten opsigte van organisasiekultuur volgens die DOC-vraelys	75
TABEL 3.6	Betroubaarheid van die DOC	79
TABEL 3.7	Korrelasies tussen die DOC- en Janz vraelys	80
TABEL 3.8	Interkorrelasies tussen die verskillende organisasiekultuurkonstrukte	81

TABEL 4.1	Rekenkundige gemiddeldes, standaardafwykings en effekgrootte van elke kultuurkonstruk	88
TABEL 4.2	Die beduidendheid van verskille in die huidige- en ideale organisasiekultuur tussen departemente	94
TABEL 4.3	Die beduidendheid van verskille in huidige en ideale organisasiekultuur tussen verskillende posvlakke	99
TABEL 4.4	Die beduidendheid van verskille betreffende die belewing van die huidige en ideale organisasiekultuur vir verskillende diensjare	102

LYS VAN FIGURE EN DIAGRAMME

FIGUUR 2.1	Die onderskeid tussen verskillende kultuurideologieë	12
FIGUUR 2.2	Vlakke van organisasiekultuur	20
FIGUUR 2.3	Dyer se model van kulturele evolusie in organisasies	26
FIGUUR 2.4	'n Verkorte voorstelling van Schein se model van organisasie-groefases en kulturele funksies	27
FIGUUR 4.1	Die huidige en ideale organisasiekultuur in Krygkor	87
FIGUUR 4.2	Belewenis van die huidige en ideale organisasiekultuur per departement	93
FIGUUR 4.3	Belewing van die huidige- en verwate organisasiekultuur tussen posvlakke	98
FIGUUR 4.4	Belewenis van die huidige- en verwagte organisasiekultuur vir verskillende diensjare	101

HOOFSTUK 1

INLEIDING

Hierdie skripsie handel oor die bepaling van organisasiekultuur in 'n hoëtegnologie-organisasie.

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

1.1 PROBLEEMSTELLING

Die onvoorspelbaarheid van die veranderende besigheidsumgewing as gevolg van ekonomiese, tegnologiese, politieke en sosio-demografiese faktore plaas druk op organisasies om in 'n kompeterende omgewing hulself te handhaaf. Die genoemde veranderings verg nuwe denke, uitgangspunte en hanteringswyses van organisasies. Heelwat literatuur het die afgelope twee dekades verskyn oor nuwe bestuursdenke binne die organisasiebestuursdomein (onder andere Ball & Ashbury, 1989; Brown, 1995; Drennan, 1992; Koopman, Nasser & Nel, 1987; Peters & Waterman, 1982; Schein, 1990; Senge, 1990; Williams, Dobson & Walters, 1993).

Nuwe organisasiedenke beklemtoon dat tradisionele bestuursmetodieke nie organisasies die wenvoorsprong gee wat nodig is vir die bestuur na organisasioptimaliteit nie. Om te fokus op organisasioptimaliteit moet organisasies betekenisvolle veranderings in hul besigheidstrategieë en leierskap aanbring (Burke, 1994:79; Senge, 1994:13). Laasgenoemde het tot gevolg dat die kultuur van organisasies transformeer om die strategiese bestuursproses optimaal te ondersteun (Cummings & Huse, 1989:415; Williams, Dobson & Walters, 1993:77).

Harrison (1993:21) postuleer dat leiers in sommige organisasies 'n doelbewuste verandering struktureer om die organisasies beter te laat presteer. Indien organisasies daardie aspekte identifiseer wat organisasieprestasie kan verbeter, word die kultuur van 'n organisasie volgens Harrison as die grootste struikelblok beskou om die verbeteringsaksie te implementeer. Williams *et al.* (1993:77) sê egter dat senior bestuur in sekere organisasies op kultuurverandering fokus met die doel om strategiese verandering te implementeer. Organisasiekultuur word dus

voorgehou as een van die belangrikste veranderingshefbome om nuwe organisasiedenke te implementeer (Lundberg, 1990:19).

Om die kultuur van 'n organisasie te verander, moet die bestaande kultuur daarvan eers bepaal word (Cummings & Huse, 1989:425). Verskeie skrywers (kyk Gordon, 1996; Graves, 1986; Killman et al., 1985; Ogbonna, 1993; Sathe, 1985) konstrueer dat 'n organisasiekultuurdiagnose enige veranderingsproses in 'n organisasie voorafgaan. Schein (1992:26) waarsku dat veranderingsagente nie net die sigbare kultuurelemente van 'n organisasie moet bepaal nie, maar ook bewus moet wees van mense se dieperliggende aannames wat só diep gewortel is dat dit nie verander kan word nie.

Die kultuur van 'n organisasie kan gediagnoseer word om te bepaal of dit die organisasievisie, strategiese doelwitte, deurlopende verbetering en lerende organisasiefilosofie ondersteun. Senior bestuur in organisasies maak toenemend van organisasiekultuurverandering gebruik om organisasieprestasie te verbeter (Gordon, 1996: 481).

Verskeie metodes bestaan om organisasiekultuur mee te bepaal. Navorsers verskil egter ten opsigte van uitgangspunt en daarom is verskeie meetinstrumente al ontwikkel. Die meeste meetinstrumente fokus op die verskillende vlakke van kultuur. Skrywers soos Burke (1994) beklemtoon die meting van organisasiekultuur op die normvlak, alhoewel hy glo dat Schein (1985) se voorstel om organisasiekultuur te bepaal volgens dieperliggende aannames van werknemers, wel meriete het. Dit is egter belangrik om die verskillende boublokke van kultuur te verstaan voordat aannames gemaak kan word oor die gemanifesteerde kultuur in 'n organisasie.

Verskeie faktore het 'n direkte invloed op organisasiekultuur. Williams et al. (1993:44) hou die volgende voor as faktore wat die grootste invloed op organisasiekultuur uitoefen:

- Eksterne omgewing.
- Organisasiestrukture, stelsels en tegnologie.
- Organisasie-stigter se visie.
- Bestuurder se styl in organisasie.
- Werknemers se waardes en aannames.
- Werkspannorme.
- Interne organisasiefaktore.

In die afgelope paar jaar is Krygkor gekenmerk deur interne herstrukturering en afleggings binne 'n onseker eksterne omgewing. Sedert die verdeling van die Krygstuig Korporasie van Suid-Afrika op 1 April 1992 in 'n aanskaffingsorganisasie (Krygkor) en 'n nywerheidsorganisasie (Denel), word 'n ander bestuursbenadering in Krygkor gevolg wat die eise van die omgewing en situasionele faktore moontlik kan hanteer. 'n Visie, missie en waardestelsel is ontwikkel wat fokus moet gee aan die transformasie in die hergestruktureerde Krygkor. 'n Onderzoek is in 1993/4 deur 'n bestuurskonsultasiegroep geloods om te bepaal of daar gapinge tussen die besigheidstrategieë van Krygkor en dié van suksesvolle maatskappye in die wêreld bestaan. Na aanleiding van die ondersoek het dit duidelik geblyk dat Krygkor veranderings moet aanbring in die wyse waarop sake gedoen word (Coopers & Lybrand, 1994).

'n Interne verslag (September, 1994) getiteld "In search of Business Excellence .. the Armscor approach" deur die departement wat verantwoordelik is daarvoor om deurlopende verbeteringsaksies te implementeer, stel dit dat "our culture makes it difficult for us to change". 'n Studie is wel in September, 1992 geloods om te bepaal in watter mate die waardestelsel (opgestel deur topbestuur van Krygkor) uitgeleef word. Daar is egter nog geen ondersoek in Krygkor geloods om die dominante kultuur te bepaal, of om moontlike struikelblokke/ ondersteunende faktore van die huidige kultuur te bepaal wat die transformasieproses kan vertraag/ondersteun nie.

In Krygkor is bestuurders die persone wat die transformasieproses moet beplan en implementeer. Leiers (of die huidige bestuurders) van 'n organisasie word beskou as die persone wat fokus verskaf en aktiwiteite rig. Volgens Cummings en Huse (1989:429) moet bestuur se gedrag tydens 'n transformasieproses die waardes en gedrag van die nuwe kultuur simboliseer. Williams et al. (1993:53) postuleer dat bestuursgedrag 'n groot invloed op organisasiekultuur het. Die genoemde skrywers gaan voort en sê dat werknemers hul gedrag aanpas by die gedrag van bestuurders om sodoende erkenning te ontvang. Hierdie verskynsel kan resulteer in verskillende intrinsieke belewings of ervarings van kultuur tussen werknemers en bestuurders.

'n Werkspan ontwikkel gemeenskaplike werkswyses en norme wat resulteer in 'n werkspankultuur. Indien hierdie gemeenskaplike manier van dinge doen in 'n werkspan gevestig is, sal die werkspan druk op nuwe lede plaas om te konformeer. Dit is egter moontlik dat die wyse waarop die groep optree (werkspankultuur) in konflik is met die filosofie en waardes van die organisasie (Williams et al., 1993:54). Tydens die vorige ondersoek wat in Krygkor gedoen is om die mate van uitlewing

van Krygkor se waardestelsel te bepaal, was dit duidelik dat die departemente verskillende waardes belangrik ag en dus oor verskillende subkulture kan beskik. Hierdie saak is egter nog nie empiries bewys nie.

Die volgende navorsingsvrae word geformuleer op grond van die bogenoemde:

- Hoe word organisasiekultuur in die literatuur gekonseptualiseer?
- Hoe kan organisasiekultuur gemeet word?
- Wat is die dominante kultuur binne Krygkor, soos dit beleef word deur Krygkor werknemers?
- In watter mate verskil die kultuurbelewenis van die verskillende departemente in Krygkor van mekaar?
- In watter mate verskil bestuurders se beleving van organisasiekultuur met die kultuurbelewings van nie-bestuurslede in Krygkor?
- Bestaan daar verskille tussen die beleving van kultuur tussen persone wat vir 'n kort tyd blootgestel is aan die Krygkor kultuur, en persone wat lank in die organisasie werksaam is?

1.2 NAVORSINGSDOELSTELLINGS

1.2.1 Algemene doelstelling

Die algemene doelstelling van die navorsing is om organisasiekultuur aan die hand van die literatuur daaroor te bestudeer, en om die dominante organisasiekultuur van Krygkor te bepaal en vas te stel of dit in verskillende subgroepe op uiteenlopende maniere manifesteer.

1.2.2 Spesifieke doelstellings

Die spesifieke navorsingsdoelstellings is soos volg:

- Om organisasiekultuur aan die hand van 'n literatuurstudie te konseptualiseer.
- Om aan die hand van die literatuur te bepaal watter metodes gebruik kan word om organisasiekultuur aan te meet.
- Om die dominante organisasiekultuur van Krygkor, soos beleef deur Krygkor werknemers, empiries te bepaal.
- Om verskille tussen funksionele departemente se kultuurbeleving te bepaal.

- Om verskille tussen bestuurders en ondergeskiktes se kultuurbeiewing te bepaal.
- Om die invloed van jare diens op die beiewing van organisasiekultuur te bepaal.

1.3 NAVORSINGSMETODE

Die studie kan in twee afdelings verdeel word, naamlik 'n literatuurstudie en 'n empiriese ondersoek.

1.3.1 Literatuurstudie

In die literatuurstudie word die relevante bronne ten opsigte van organisasiekultuur deeglik ondersoek, ten einde die konsep *organisasiekultuur* as deelgebied van die bestuurswese te kan skets. Die doel van die literatuurstudie is om grondige omskrywings van die betrokke konsep *organisasiekultuur* te verkry, om sodoende die verskillende permutasies van organisasiekultuur te verstaan. In die ondersoek word spesifiek aandag gegee aan die paradigmas waarbinne teoretici organisasiekultuur konseptualiseer, ten einde die konsep te definieer. Faktore wat aanleiding gee tot die vorming en intrinsieke kenmerke van organisasiekultuur sal bespreek word.

Na aanleiding van die bestaande literatuur oor die onderwerp gaan die hoofdenkrigtings ten opsigte van die tipering van organisasiekultuur, asook die metodes wat gebruik kan word om organisasiekultuur te diagnoseer, weergegee word. Laastens sal gefokus word op die ontstaan en invloed van subkulture.

1.3.2 Empiriese ondersoek

Die empiriese ondersoek bestaan uit die hieropvolgende stappe:

1.3.2.1 Stap 1: Keuse van navorsingsontwerp

Weens die aard en omvang van die studie sal die navorser gebruik maak van 'n *ex post facto*-opname-ontwerp. Volgens Huysamen (1987:11) word afhanklike veranderlikes nie ewekansig toegewys aan die groepe wat die onafhanklike veranderlike definieer nie, maar word hulle ewekansig uit reeds bestaande groepe getrek.

Smit (1983:80) sê dat 'n navorser 'n *ex post facto*-opname-ontwerp gebruik indien sekere faktore reeds 'n invloed uitgeoefen het en dat dan teruggewerk moet word van die gevolg van 'n stimulus na die oorsaak daarvan. As gevolg van die retro-aktiewe aard van *ex post facto*-navorsing is manipulering of beheer van die onafhanklike veranderlike nie moontlik nie. 'n Navorser moet dus feite waarneem soos hulle is, en terugwerkende antwoorde vir die situasie vind. Die beleving van organisasiekultuur in Krygkor word as afhanklike veranderlikes teenoor verskillende onafhanklike veranderlikes bestudeer.

1.3.2.2 Stap 2: Samestelling van die ondersoekgroep

Die ondersoekgroep word verteenwoordig deur die navorser se organisasie, Krygkor. Krygkor is verdeel in nege departemente (N=1000). Die werknemers in Krygkor is hiërargies in nege posvlakke gestruktureer. Die bestuurskorps word deur posvlak ses en hoër verteenwoordig.

Gestratifiseerde ewekansige steekproewe van 20% sal in elke departement getrek word. Strata sal proporsioneel vir die bestuurskorps en nie-bestuurslede getrek word.

1.3.2.3 Stap 3: Meetinstrument

Volgens Williams et al. (1993:24) het Rodger Harrison 'n effektiewe raamwerk ontwikkel wat die kultuur van organisasies kan bepaal. Die organisasiekulturele-raamwerk is oor die afgelope twintig jaar deur Harrison ontwikkel. As uitvloeisel hiervan is die "Diagnosing Organizational Culture"-vraelys deur Harrison en Stokes ontwikkel wat kultuur op 'n normatiewe vlak meet (Harrison, 1993:1). Die vraelys meet organisasiekultuur op twee vlakke, naamlik:

- (a) wat die huidige kultuurideologie van 'n organisasie is, en
- (b) wat die ideale kultuur van 'n organisasie is.

Die resultate word in agt kategorieë verteenwoordig en kan skematies soos volg voorgestel word:

Huidige kultuur	Ideale kultuur
Mag	Mag
Prestasie	Prestasie
Ondersteuning	Ondersteuning
Rol	Rol

Geldigheids- en betroubaarheidstudies is deur Harrison gedoen (Harrison, 1993:27) en die navorser aanvaar op grond hiervan dat die instrument geldig en betroubaar is.

1.3.2.4 Stap 4: Statistiese verwerkings

Ten einde die navorsingsvrae te beantwoord en empiriese bewyse te lewer ten opsigte van die navorsingsdoelwitte, gaan van beskrywende en inferensiële statistiek gebruik gemaak word. Variansieanalise sal gebruik word om die gemiddelde waardes van meer as twee groepe (subkulture) gelyktydig te vergelyk (Levin & Rubin, 1991:436). Aan die hand van die Tukey prosedure vir paargewyse vergelykings gaan bepaal word watter groepe statisties onderling van mekaar verskil (May, Masson & Hunter, 1990:365).

Variansieanalise is 'n tegniek om te toets of daar 'n beduidende verskil in gemiddelde tussen meer as twee groepe voorkom (Sanders, 1990:381). Deur van variansieanalise gebruik te maak, kan die navorser afleidings maak of die graad van veranderlikheid tussen groepe die oorsaak is van 'n enkele dimensie wat verskil (Levin & Rubin, 1991: 436). Variansieanalise gaan deur die navorser gebruik word om te bepaal of biografiese eienskappe soos ouderdom, posvlak en funksionele departement 'n statistiese moderator-effek op die afhanklike veranderlikes het.

Die Tukey prosedure stel die navorser in staat om alle moontlike pare van gemiddeldes te vergelyk. Die prosedure word gewoonlik gebruik nadat die variansieanalise 'n beduidende F-ratio toon (May et al., 1990:365). Die Tukey prosedure gaan dus deur die navorser gebruik word om die statistiese beduidendheid van die onafhanklike veranderlikes (ouderdom, posvlak, departement en jare diens) te bepaal.

Ander statistiese metodes wat ook gebruik gaan word, is rekenkundige gemiddeldes, standaardafwykings, asook minimum en maksimum waardes. Die laasgenoemde statistiese metodes sal die navorser in staat stel om eerste-orde-gevolgtrekkings te maak en eenvoudige, verstaanbare terugvoer aan die populasiegroep te gee.

1.4 HOOFSTUKINDELING

Die hoofstukvooruitskouing is soos volg:

Hoofstuk 2: Organisasiekultuur

In hierdie hoofstuk gaan die literatuurstudie soos beskryf in paragraaf 1.3.1 gedokumenteer word. Die hoofstuk handel primêr oor die konseptualisering en meting van organisasiekultuur.

Hoofstuk 3: Empiriese ondersoek

Die navorsingsontwerp, keuse van proefpersone, meetinstrument, werkswyse, statistiese tegnieke en hipoteses van toepassing op die studie word hoofsaaklik in die hoofstuk bespreek.

Hoofstuk 4: Resultate

Die bevindings en resultate van die empiriese navorsing word in hierdie hoofstuk weergegee en geïnterpreteer.

Hoofstuk 5: Gevolgtrekkings en aanbevelings

In die hoofstuk word die gevolgtrekkings en belangrikste aanbevelings op grond van die verkreeë resultate geformuleer.

1.5 HOOFSTUKSAMEVATTING

Organisasiekultuur bied die moontlikheid van 'n verdiepende sowel as omvattende begrip en verklaring van organisasies. Dit is egter belangrik dat organisasiekundiges deeglik kennis moet neem van die organisasiekultuurkonsep, ten einde 'n bydrae tot veranderinge in organisasies te kan maak.

Die navorser gaan met hierdie ondersoek poog om meer duidelikheid aan die mistieke konsep *organisasiekultuur* te verleen, en sodoende probeer om konseptuele suiwerheid oor die begrip in die proeforganisasie te vestig.

Hoofstuk 1 bied 'n oorsig van die belangrikste beginsels en momente van die studie. As vertrekpunt van die navorsing word organisasiekultuur vervolgens in Hoofstuk 2 gekonseptualiseer.

HOOFSTUK 2

ORGANISASIEKULTUUR

Vanweë die mate van mistiek waarin die konsep *organisasiekultuur* steeds gehul word, en die gepaardgaande debat oor die konseptuele inhoud daarvan, bied die skrywer in hierdie hoofstuk 'n oorsig van organisasiekultuur. Die navorsing, wat gegrond is op 'n oorsig van relevante en resente literatuur, plaas die fokus op vier hoofaspekte, naamlik die konseptualisering van organisasiekultuur, die bestuur en beïnvloeding van organisasiekultuur, navorsing ten opsigte van organisasiekultuur, en die meting van organisasiekultuur.

2.1 OMSKRYWING VAN ORGANISASIEKULTUUR

Die organisasiekultuurkonsep is in die middel van 1970 gevestig deur organisasiekundiges wat ondersoek ingestel het na die dispariteite tussen organisasiedoelwitte en gerealiseerde uitsette (Ouchi & Wilkens, 1985). Navorsers van organisasiegedrag het oor die afgelope vier dekades geselekteerde organisasiekultuurkonsepte gebruik om organisasiegedrag te verklaar. Trice, Belasco en Alutto (1978) het 'n verskeidenheid personeelpraktyke as *seremonies* getipeer, wat 'n aanduiding is van die paradigma waarbinne werknemers optree. Mitroff en Killman (1976) het bestuurders se verhale en stories ontleed om die kultuur van die ideale organisasie te identifiseer (volgens bestuurders se persepsie). Peters (1978), Weich (1979), Dandridge, Mitroff en Joyce (1980) en Pfeffer (1981) het die simboliese betekenisvolheid van organisasiegedrag aangedui, en *waardes* as 'n verklarende fenomeen geïdentifiseer. Meer resente skrywers soos Schein (1985), Drennan (1992) en Brown (1995) het gepoog om organisasiekultuur as 'n geïntegreerde navorsingsfenomeen te ondersoek.

Die begrip *kultuur* is lank reeds goed bekend aan veral volkekundiges en sosioloë. Dit is een van die kernbegrippe van die volkekunde en geniet wisselende, maar volgehoue belangstelling in hierdie dissipline. Vir ander navorsers was dit tot onlangs nog 'n perifêre verskynsel wat hoofsaaklik beskou is as die breë samelewingskonteks waarbinne, en agtergrond waarteen menslike handeling en gedrag omvou en bestudeer word. Alhoewel organisasiekultuur op 'n eiesoortige en onderskeidende wyse deur organisasiekundiges omskryf en nagevors word, dien die bydraes van volkekundiges en sosioloë steeds as belangrike konseptuele

voedingsbronne vir die denke ten opsigte van organisasiekultuur (Pietersen, 1990:2). Alvorens die konsep omskryf kan word, is dit belangrik om te onderskei tussen die verskillende uitgangspunte, of navorsingsideologieë wat deur teoretici oor organisasiekultuur gehuldig word.

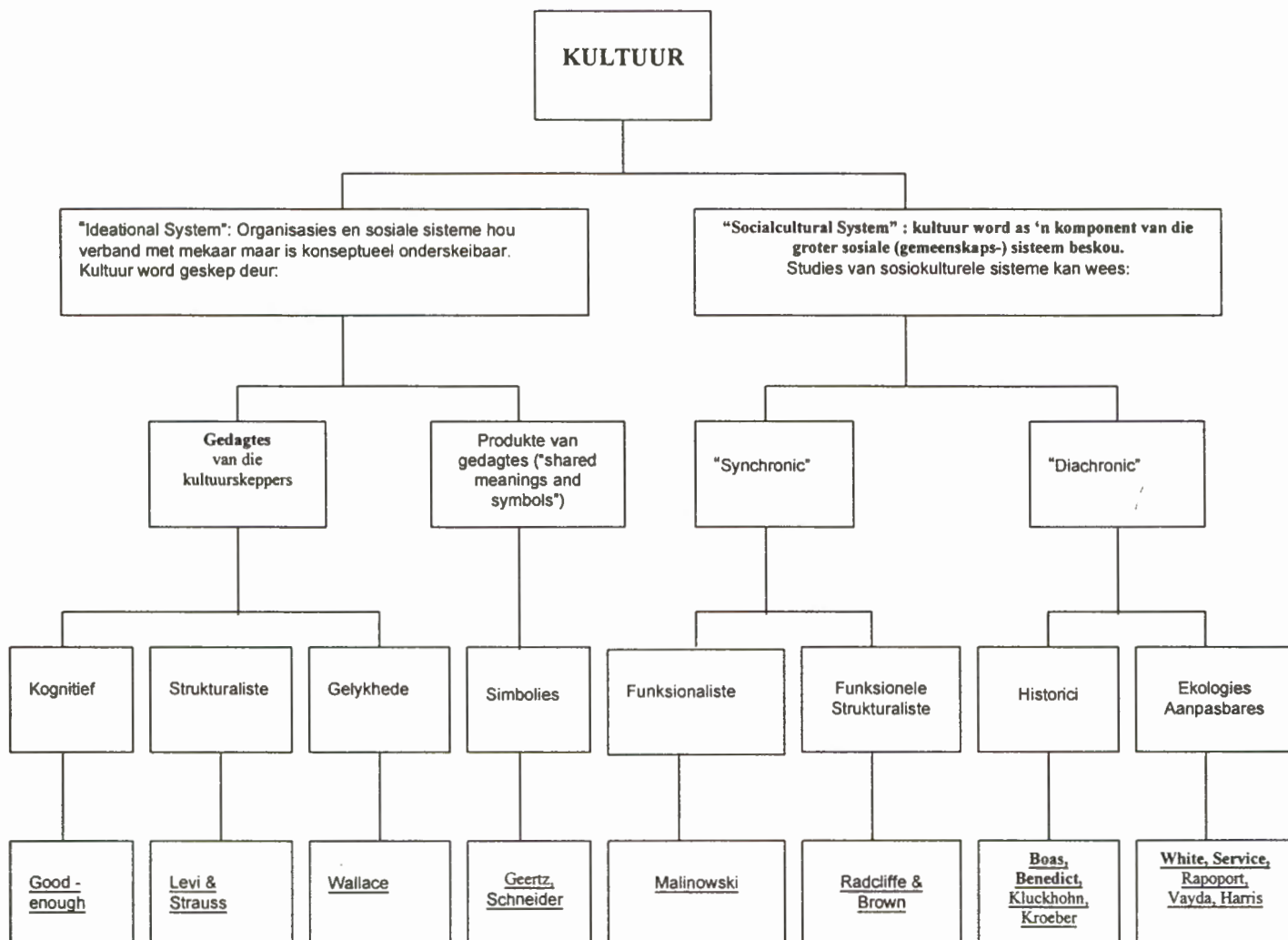
2.1.1 Kultuurideologieë

Verskillende kultuurantropoloë het 'n verskeidenheid komplekse teorieë ontwikkel wat gekenmerk word deur elke betrokke outeur se spesifieke aannames, voorkeure en blootstelling. Allaire en Firsirotu (1984:195) het 'n diagram ontwikkel (kyk Figuur 2.1) wat kultuurideologieë konseptueel van mekaar onderskei. Volgens die genoemde skrywers moet 'n onderskeid tussen die volgende getref word:

- (a) teoretici wat kultuur as 'n geïntegreerde fenomeen in die sosiale sisteem (gemeenskap) beskou ("sociocultural system"), en
- (b) teoretici wat kultuur as 'n aparte konseptualiseerbare fenomeen beskou ("ideational system").

FIGUUR 2.1: Die onderskeid tussen verskillende kultuurideologieë

Aangepas en opgesom uit Allaire en Firsirotu (1984).



Weens die aard en omvang van hierdie navorsing word Allaire en Firsirotu (1984:197) se raamwerk kortliks bespreek. (Bronne aangehaal uit Allaire en Firsirotu: 1984)

2.1.1.1 Sosiokulturele sisteem

Die sosiokulturele sisteem se paradigma is die resultaat van antropoloë se navorsing. Hierdie skool van denke kan in vier kategorieë verdeel word, ooreenkomstig die verwysing na 'n spesifieke tydspanne : die Funksionaliste en Funksionele Strukturaliste fokus op die studie van kultuur op 'n spesifieke tyds- en ruimtedimensie, en kan as "synchronic" getipeer word. In kontras hiermee fokus die

“diachronic”-skool op die prosesse wat teenwoordig is tydens die ontwikkeling van 'n spesifieke kultuur, en verteenwoordig die skool van Historici en van Ekologies Aanpasbares.

Die Funkisionaliste, soos gekonseptualiseer deur Malinowski (1944), beskou kulturele manifestasies as die resultaat van belange en behoeftes van individue in 'n gemeenskap. Strukture en ondersteunende prosesse wat die kollektiewe behoeftes in 'n gemeenskap of organisasie aanroer, vorm die kernelemente van 'n kultuur. Organisasiekultuur word dus deur Funkisionaliste as sosiokulturele sisteme beskou wat aan die behoeftes van organisasie aandag gee deur middel van organisasiestrukture en –prosesse. Die resultaat hiervan is 'n organisasie- of gemeenskapskultuur.

Die Funksionele Strukturaliste bied die mees direkte verbintenis tussen antropologie en organisasieteorieë. Organisasies is sisteme met doelstellings (Barnard, 1938), doelwitte (Parsons, 1960) en behoeftes (Selznick, 1957; Benius, 1966) wat in 'n funksionele interaksie met die omgewing staan. As gevolg van dié interaksie word organisasies as funksionele sosiokulturele stelsels beskou wat 'n uitvloeisel van die sosiale sisteem (gemeenskap) se kultuur en waardestelsel is. As deel van hierdie denkskool skryf Parsons (1960:20) dat 'n organisasie se waardestelsel “must be by definition, be a subvalue system of a higher order one, since the organisation is always defined as a subsystem of a more comprehensive social system”.

Die skool van Historici beskou kultuur as 'n tydelike, interaktiewe en outonome stel gebeurtenisse wat deur historiese omstandighede en gebeure beïnvloed word. Volgens hierdie skool van denke het historiese faktore van 'n sisteem (bv. 'n organisasie) 'n groter invloed op kultuur, as eksterne prosesse wat eerder met die gevestigde kultuur konformeer. As deel van die Historiese skool, het skrywers soos Candler (1962; 1977), Stinchombe (1965), asook Filley en House (1969) ook gefokus op die deurfiltering van kulturelemente volgens historiese gebeurtenisse. Die genoemde skrywers, veral Stinchombe, redeneer dat die ontstaan (begin) van 'n organisasie in 'n groot mate beïnvloed word deur die tyd, plek en omstandighede waarbinne die organisasie tot stand kom. Hierdie tendens lei tot 'n bepaalde bestaansparadigma en 'n spesifieke waardestelsel wat gereflekteer word in die organisasiestrukture en prosesse. Die voorgaande strukture en prosesse is nie noodwendig funksioneel noodsaaklik of van enige noemenswaardige gebruiksnut nie. Volgens hierdie skool van denke is organisasiekultuur 'n sosiokulturele sisteem

waar die organisasiewaardes en –kultuur 'n oorsprong in die gemeenskap (kultuur) het.

Die skool van Ekologies Aanpasbares beskou organisasies as sosiokulturele sisteme wat selektief aanpas by die karakter van die ekologiese sisteem waarbinne dit funksioneer. Die kultuur van die gemeenskap word volgens dié skool as 'n gebeurlikheidsfaktor beskou wat 'n invloed op die strukture en prosesse van 'n organisasie kan uitoefen. Anders as die Funksionele Strukturaliste, wat organisasiegemeenskapswaardes as 'n bepalende faktor beskou, is dit volgens hierdie skool slegs een van die potensiële bronne wat 'n invloed op die organisasie kan uitoefen (Allaire & Firsirotu, 1984:206). Organisasies kan dus as 'n subkulturele sisteem funksioneer, wat betekenisvol van die kulturele drywers van die gemeenskap kan verskil.

2.1.1.2 Kultuur as 'n sisteem van idees

Volgens hierdie skool van denke ontstaan (organisasie) kultuur, en word dit in stand gehou, deur sekere dominante prosesse, of kultuurdraers, se filosofieë, uitgangspunte en simboliese optredes. *Kultuur* is dus volgens hierdie denkskool 'n dinamiese, simboliese konteks (Geertz), 'n stel funksionele kognisies (Wallace & Goodenough) of volgens Levi Strauss, 'n diep onbewuste gevestigde denkpatroon (soos aangehaal deur Allaire & Firsirotu , 1984:202).

Die Kognitiewe skool van denke beskou kultuur as 'n sisteem van kennis en aangeleerde standaarde ten opsigte van hoe die omgewing waargeneem en ervaar mag word, asook die gedrag wat aanvaarbaar is (dus hoe opgetree mag word). Goodenough (1971:8) beskou kultuur binne hierdie denkskool “as the ways in which people have organized their experiences of the real world so as to give it structure as a phenomenal world of forms, this is, their percepts and concepts”. Organisasiekultuur is dus gemanifesteerde sosiale artefakte van gemeenskaplike kognitiewe denke; die gedrag na aanleiding van kollektiewe sinergistiese denke.

Levi Strauss van die Strukturele skool van denke, beskou kultuur as “made up of shared symbolic systems that are cumulative products of mind, a reflection of unconscious processes of mind that underline cultural manifestations” (soos aangehaal deur Allaire & Firsirotu, 1984:198). Volgens hierdie skool van denke, in teenstelling met die Kognitiewe skool, is kultuurbeleving 'n dieper psigologiese ervaring; gedrag is die manifestasie wat voortspruit uit die onbewuste denkprosesse

van 'n individu. Gemeenskaplike kultuurbeleving kan gevind word in die strukture en prosesse van denke, artefakte en gedrag, maar die manifestasie van kultuur kan tot uiting kom in verskillende, soms teenstrydige gedrag.

Volgens die denkskool van Gelykhede is kultuur "a set of standardised cognitive processes which create the general framework for the cultural prediction of behaviour among individuals interacting in a social setting". Hiervolgens is kultuur kollektiewe strukture wat geskep is deur herhaalde gedrag. Die kollektiewe strukture kom dus tot stand deur persoonlike voorkeure en behoeftes, afgelei uit die gedragspatrone van individue. Lede van 'n gegewe kollektiewe struktuur investeer egter net 'n gedeelte van hul totale gedrag in die struktuur, en verskil onderling in terme van intensiteit. Oor tyd word 'n groter deel geïnvesteer as die lede dit nodig ag, óf indien dit ondersteunend is ten opsigte van die lede se voorkeure en behoeftes op 'n gegewe tydstop.

Die Simboliese skool van denke beskou kultuur as die gemeenskaplike bedoelinge en denke van die persone wat betrokke is by 'n sisteem. Geertz (1973:145) beskou kultuur "as the fabric of meaning in terms of which human beings interpret their experience and guide their actions". As gevolg hiervan ontwikkel 'n sisteem (organisasie) simbole gegrond op die historiese gebeure, vorige leierskap en bestuursisteme in vergelyking met die huidige leierskap, gebeure en bestuursisteme.

2.1.2 Omskrywing van organisasiekultuur

'n Verskeidenheid definisies en omskrywings van organisasiekultuur is in die geraadpleegde navorsingsliteratuur gevind. Dit is egter belangrik om 'n onderskeid te tref volgens watter paradigma die outeurs van die definisie kultuur beredeneer, en in watter mate die konsep geoperasionaliseer, en van soortgelyke organisasiekonsepte onderskei is. Hierdie navorsingstuk fokus op die intrinsieke faktore wat organisasiekultuur beïnvloed en definisies wat verband hou met die genoemde paradigma word aangehaal en bespreek.

Binne die "Ideational System" (kyk paragraaf 2.1.1.2), of die beskouing dat organisasiekultuur en sosiale (gemeenskaps-) kultuur verband hou met mekaar, maar konseptueel onderskeibaar is, konsentreer teoretici hoofsaaklik op die dieperliggende betekenis – die bestaanservaring en wese van 'n organisasie. In dié verband stel Harrison en Stokes (1993:3) dat organisasiekultuur daardie aspekte/ dimensies van 'n organisasie is wat lei tot 'n sekere gevoelsbeleving. Volgens die

genoemde skrywers is organisasiekultuur die persoonlikheid van 'n organisasie en word dit gedefinieer as “the distinctive constellation of beliefs, values, work styles and relationship which distinguish one organisation from another” (Harrison & Stokes, 1993:3).

Drennan (1992:1) bied 'n eenvoudige definisie aan van “how things are done around here”. Hierdie oënskynlike eenvoudige definisie van organisasiekultuur dien egter as die resultaat van 'n verskeidenheid dimensies en gebeure. Namate werknemers langer saamwerk, word spesifieke prosedures of wyses vasgestel waarop werk, probleme of besluite hanteer word. Oor tyd word hierdie maniere, prosedures of wyses van optrede die aanvaarbare wyse waarop probleme en besluite hanteer word.

Lundberg (1990:19) beskou kultuur “as a phenomenon of reality construction allowing members to see and comprehend particular events, actions, objects, utterances and whole situations, including their own behaviours, in an acceptable way that is sensible and meaningful (in an organisation)”. As een van die mees gesaghebbende skrywers oor organisasiekultuur, definieer Schein (1990:111) organisasiekultuur “as (1) a pattern of basic assumptions, (2) invented, discovered, or developed by a given group, (3) as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration, (4) that has worked well enough to be considered valid and therefore (5) is to be taught to new members as the (6) correct way to perceive, think and feel in relation to those problems”.

Met die doel om groter konseptuele suiwerheid en presisie aan die begrip *organisasiekultuur* te verleen, het Schein (1985), Sathe (1985) en Dyer, (1985) skemas ten opsigte van organisasiekultuur ontwikkel wat die verskillende vlakke van kultuur aantoon (kyk Figuur 2.2). Uit die aangehaalde definisies kan ook afgelei word op watter vlak teoretici *kultuur* konseptualiseer. Waar Schein kultuur beskou as patrone van dieperliggende aannames wat gedrag beïnvloed (ondersteun deur skrywers soos onder andere Burke, 1994), fokus Drennan op 'n meer normatiewe vlak. Harrison en Stokes aanvaar net soos Schein, dat organisasiekultuur 'n meer onbewuste fenomeen is, maar fokus sterker op die manifestasie daarvan in gedrag.

Williams, Dobson en Walters (1993:13) ondersteun Harrison en Stokes (1993) deur te redeneer dat sekere aspekte van organisasiekultuur wel op die onbewuste vlak van organisasies voorkom. Die eersgenoemde skrywers meld egter dat dit moeilik is om organisasiekultuur empiries te meet, dit te verander, of die verband en

organisasieprestasie te bepaal, as dit op onbewuste vlakke bestudeer word. Williams *et al.* (1993:14) definieer organisasiekultuur as “the commonly held and relatively stable beliefs, attitudes and values that exist within the organisation”. Die genoemde skrywers bied ‘n werksdefinisie van organisasiekultuur aan wat dui op gedragsmanifestasies en wat derhalwe gemeet kan word. Organisasiekultuur kan ook volgens die genoemde skrywers direk met ander dinamiese prosesse, soos byvoorbeeld organisasie-effektiwiteit verbind word.

Die navorser definieer *organisasiekultuur* as die manifestasie van gedrag (patrone) of optredes deur werknemers wat spruit uit ‘n gemeenskaplike raamwerk (aannames) wat ‘n invloed uitoefen op die besluitnemings- en probleemoplossingsprosesse in ‘n organisasie.

Organisasiekultuur kan as ‘n navorsingsfenomeen dus bepaal word, asook in konteks geplaas word met ander organisasiedimensies soos organisasieklimaat, organisasie-effektiwiteit en organisasiestruktuur. Die inhoud van organisasiekultuur bepaal in watter rigting organisasiegedrag beïnvloed word en die intensiteit van aannames se uitwerking op gedrag is afhanklik van die mate waarin die aannames gedeel word. Organisasiekultuur kan dus beskou word as die sisteem wat gedrag in ‘n organisasie rig.

2.1.3 Die verband tussen organisasiekultuur en -klimaat

Alhoewel die bostaande twee begrippe al vir ‘n geruime tyd as uitruilbaar beskou word (vgl. Katz & Kahn, 1966), word die begrippe nog dikwels konseptueel verwar. Vir baie organisasiewetenskaplikes is *klimaat* die meer bekende en ook aanvaarbare konstruk, veral omdat dit ‘n kwantifiseerbare begrip is waarvoor baie navorsing al gedoen is (vgl. Field & Abelson, 1982; Schneider, 1985). Ter einde die begrip *organisasiekultuur* beter te verstaan, moet daar egter eers ‘n duidelike onderskeid tussen *organisasieklimaat* en *organisasiekultuur* getref word.

Organisasieklimaat word in die algemeen gedefinieer as die multidimensionele persepsies van individue en die essensiële eienskappe van ‘n organisasie (vergelyk Field & Abelson, 1982). *Organisasieklimaat* word omskryf as ‘n psigologiese toestand wat sterk beïnvloed word deur organisasietoestande soos sisteme, strukture en bestuursgedrag, en is slegs die manifestering en persepsies van sekere kulturelemente op die oppervlakte. Daar is nie ‘n stel dimensies van *organisasieklimaat* nie, aangesien *klimaat* volgens verskillende dimensies beskryf kan word,

afhange van die tipe organisasie en die aard van menslike gedrag wat betrokke is (Rothmann, 1993:90).

Baie organisasies onderneem klimaatstudies om die stand van sake te toets. Die bepaling van klimaat gee dus antwoorde aan die vraag of daar aan die verwagtinge van werknemers (volgens hulle persepsies) voldoen word, en kan met vrug gebruik word om te bepaal presies wat aanleiding gee tot swak werknemersmotivering, of ook om die oorsaak van ongelukheid (byvoorbeeld, vergoeding en bevorderingskriteria) van werknemers vas te stel. *Organisasieklimaat* is dus 'n bewuste (kognitiewe) ervaring van werknemers wat deur emosies beïnvloed kan word.

Organisasiekultuur is, in teenstelling met *organisasieklimaat*, 'n dieperliggende konstruk. Eersgenoemde is 'n patroon van basiese aannames wat oor 'n tydskontinuum gedeel word. Die basiese aannames resulteer in norme wat die gedrag van individue en groepe in die organisasie rig. Volgens Rothmann (1993:90) verwys *organisasiekultuur* na waardes en norme onderliggend aan 'n sosiale (organisasie) sisteem. Burke (1994:279) is van mening dat hierdie waardes en norme nie op die bewuste vlak by mense teenwoordig is nie. Enige verandering in 'n organisasie se kultuur noodsaak dat nuwe gedrag, norme en basiese aannames van die nuwe kultuur aangeleer moet word (O'Neill, 1990:87).

Organisasiekultuur is dus die manifestasie van dieperliggende dimensies, terwyl *organisasieklimaat* sigbare, bewustelike ervarings en gevoelens is wat kollektief deur werknemers in 'n organisasie ervaar word. Zaïman (1990:161) som dié onderskeid op deur te sê dat "climate measures whether expectations (of employees) are being met, culture is concerned with the nature of these expectations themselves".

BESPREKING

Die navorser is van mening dat die aard en rol van die breër gemeenskapskultuur 'n invloed op die werksaamhede en kultuur van kleiner entiteite soos organisasies het. Eredweg kan gestel word dat groeps- of organisasiekultuur 'n sosiale leerproses is waardeur betekenis gegeneer word deur te put uit, en te leen van artefakte, gebruike en waardes van die breër gemeenskapskultuur. In dié verband moet egter kennis geneem word daarvan dat laasgenoemde 'n multidimensionele konstruk is. Die verband tussen gemeenskaps- en organisasiekultuur is kompleks, toon 'n verskeidenheid veranderlikes, en kan op verskillende vlakke gekonseptualiseer

word. Die term *gemeenskapskultuur* is misleidend, aangesien dit 'n kulturele homogeniteit impliseer wat nie noodwendig bestaan nie. Die moderne samelewing word deur 'n groot verskeidenheid subkulture op verskillende samelewingsterreine gekenmerk, soos byvoorbeeld die verband tussen organisasiekultuur en 'n vakbondkultuur, professionele kultuur, beroepskultuur, etniese kultuur of gesinskultuur.

Mavor Moore (soos aangehaal deur Frost et al., 1985:376-377) bied soos volg 'n goeie praktiese voorbeeld van verskille tussen rasionele kulture: "To those of us outside the famous melting pot, there is something endearing in the American idea of persuasion as the main function of social group in a democracy. We Canadians tend to leave each other alone. The British go further and often don't speak to each other. Americans, however like to set up an organisation and evangelize all comers." Dit is belangrik dat Suid-Afrikaanse organisasies deeglik kennis neem van sy eiesoortige ingebedheid in die wye, diverse kultuur, want soos Moore hierbo suggereer, is die Amerikaanse benadering nie die enigste of beste kulturele model om na te streef nie. In dié verband het Hofstede (1991) 'n studie onderneem oor die verskil en diversiteit van nasionale kulture. (Kyk paragraaf 2.6.1 vir 'n meer volledige uiteensetting van Hofstede se navorsing.)

Die skrywer erken dat 'n verskeidenheid eksterne faktore organisasiekultuur beïnvloed, maar dat die organisasie 'n eie identiteit of karakter ontwikkel wat uniek is. Navorsing ten opsigte van organisasiekultuur kan dus hoofsaaklik in twee groepe verdeel word, naamlik:

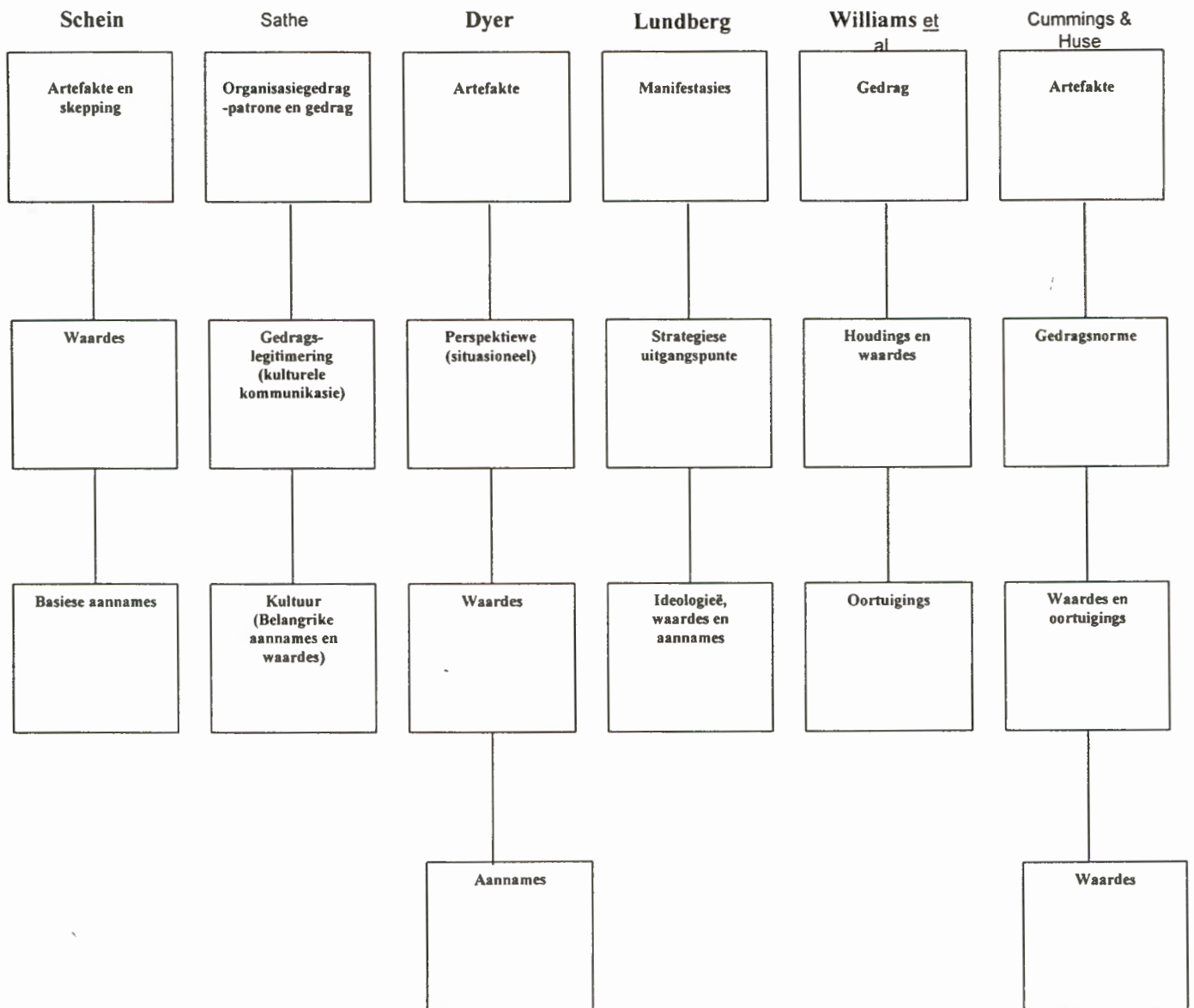
- eksterne faktore wat 'n invloed uitoefen op organisasiekultuur, of
- die interdinamika van faktore wat 'n invloed uitoefen op organisasiekultuur in die organisasie.

In hierdie navorsing val die klem op die tweede element, naamlik die bestudering en dokumentering van die interdinamika van organisasiekultuur. Die fokus val dus op interne prosesse en die konseptualisering van kragte in die organisasie, ten einde 'n onderskeid te tref tussen die tipe kultuurkonstrukte wat teenwoordig is.

2.2 VLAKE VAN ORGANISASIEKULTUUR

'n Oorsig van versamelwerke soos die van Bellingham et al. (1990), Frost et al. (1985) en Killman et al. (1985), toon dat baie skrywers meer belangstel in die diagnose en bestudering van gekose fasette van organisasiekultuur, waarin ge-

operasionaliseerde konstrukte, eerder as goeie definisies gebruik word. Van die weinig omvattende en deeglike skemas ten opsigte van organisasiekultuur wat verskillende vlakke van kultuur aantoon, word in Cummings en Huse (1989), Dyer (1985), Lundberg (1990), Sathe (1985), Schein (1985) en Williams et al. (1993) aangetref. Die genoemde skrywers se opvattings word skematies in Figuur 2.2 aangetoon en daarna kortliks bespreek.



FIGUUR 2.2: Vlakke van organisasiekultuur

2.2.1 Artefakte

Die outeurs van die bogenoemde modelle (kyk Figuur 2.2) stem ooreen betreffende die eerste vlak van organisasiekultuur. Hulle beskou die eerste vlak as artefakte en skeppinge uit die gekonstrueerde fisiese en sosiale omgewings van groepe, naamlik tegnologie, kuns, sigbare en hoorbare gedragspatrone (die geskrewe en gesproke woord). Dyer (1985:202) onderskei egter tussen verbale artefakte (taal, stories/verhale, sages en mites), gedragsartefakte (rituele en seremonies), en fisiese artefakte (kleredrag, tegnologie en fisiese uitleg). Artefakte kan derhalwe beskou word as die tasbare en sigbare aspekte wat 'n nuwe werknemer sien, hoor of voel wanneer tot 'n organisasie toegetree word.

2.2.2 Norme

Alhoewel die genoemde skrywers verskillende benamings vir die tweede vlak van kultuur het, verteenwoordig hierdie vlak wesenlik die normatiewe beginsels in 'n organisasie. Die normatiewe vlak verteenwoordig stelle gekoördineerde idees en optredes van mense in probleemsituasies, en sluit die gemeenskaplike reëls en standaardprosedures vir gegewe situasies in. Soos uitgewys in die bostaande vergelykende modelle, beklemtoon Dyer (1985), asook Cummings en Huse (1989) die onderskeid tussen die *normatiewe vlak* en *waardevlak*. Volgens die laasgenoemde skrywers moet 'n onderskeid getref word tussen gedragsnorme (overtre gedragsreëls) en waardes wat dien as riglyn om situasies van optrede te evalueer.

2.2.3 Waardes

Vir Dyer (1985), asook Cummings en Huse (1989) reflekteer *waardes* die organisasiese algemene doelstelling. Die konsep verskyn dikwels in formele verklarings oor die bestuursfilosofie of identiteit van die organisasie. Lundberg (1990:20) maak 'n onderskeid tussen vier tipes bestuursfilosofieë, te wete:

- (a) strategiese visie (dit wat die organisasie kan doen en word),
- (b) kapitaalmarkverwagtinge (dit wat die organisasie moet doen om die aandeelhouers tevrede te hou),
- (c) produk-mark-kompetiese (die begrip oor hoe die organisasie sukses kan bereik in sy omgewing en industrie), en

(d) interne bestuursfilosofie (die belyning van bestuurspraktyke om besigheidstrategie suksesvol te implementeer).

Schein (1985:14-19) beskou *waardes* egter as 'n wyer begrip as slegs bestuursfilosofieë. Volgens die laasgenoemde skrywer kan waardes (konsepsies van die ideale wat-behoort-te-wees) implisiet of eksplisiet wees. Dit sluit dus formele bestuursfilosofieë en organisasiebeleid in, maar sluit ook ongeskrewe beginsels in wat deur die organisasie se sogenaamde onbewuste ontwikkel is.

Williams et al. (1993:44) ondersteun Schein deur 'n onderskeid te maak tussen instrumentele en morele waardes. *Instrumentele waardes* verteenwoordig voorkeure, terwyl *morele waardes* eerder verwagte of verlangde optrede vereis. Die laasgenoemde sluit meer by die formele bestuursfilosofieë aan, terwyl die kollektiewe instrumentele waardes verband hou met gewoontevormende, dikwels onbewuste gedragpatroonvorming in 'n organisasie. Waardes kan derhalwe beskou word as die geskrewe en ongeskrewe reëls (beginsels) soos dit gemanifesteer word in 'n organisasie.

2.2.4 Basiese aannames

Aannames verwys na die basiese en onsigbare opvattinge (werklikheids-, lewens- en mensbeskouings) wat organisasiegedrag se gedrag rig en beïnvloed. Dit bied 'n riglyn oor op watter wyse werknemers die wêreld waarneem en interpreteer (Schein 1985:18). Sathe (1985:12) tipeer hierdie vlak as *kultuur*, dit wil sê die vlak van belangrike aannames (opvattinge en uitgangspunte oor die wêreld) en waardes (basiese oortuigings oor watter ideale gewens en nagestreef behoort te word) wat deur organisasiegedrag gedeel word. Aannames word as vanselfsprekend aanvaar en kom dikwels in die onbewuste voor. Lundberg (1990:20) stel dit soos volg: "Assumptions refer to very basic things: the nature of human relationships and the nature of truth and time. Assumptions are the shared premises on which the document coalition bases its world views." *Basiese aannames* is derhalwe nie-konfronteerbaar, nie-debatteerbaar en baie moeilik om te verander.

Williams et al. (1993:46) beklemtoon dit dat basiese aannames die kern is waar kultuurmanifestasie ontstaan. Die genoemde skrywers konstateer dat daar 'n swak verband bestaan tussen die houdings wat persone het jeens 'n objek, en hul gedrag jeens dieselfde objek. As 'n voorbeeld hiervan word studies aangehaal wat nie 'n

direkte verband kon vind tussen werkstevredenheid en werksprestasie nie (Williams et al., 1993:46). Die verband met hierdie studies en die ondersoek na organisasiekultuur is betekenisvol. Overte gedrag word primêr deur aannames en basiese uitgangspunte van situasionele gebeurlikhede beïnvloed, byvoorbeeld 'n persoon se aanname oor die waarskynlikheid van sukses, of oor persoonlike vermoë. Die persoon kan dus 'n positiewe houding teenoor die werk of organisasie ervaar, maar dié houding het nie noodwendig 'n betekenisvolle effek op gedrag nie. Om gedrag te beïnvloed, moet daar op die kern of basiese aannames/uitgangspunte daarvan gefokus word. As gevolg hiervan word vlak vier van kultuur as die kern of fundamentele boublok van organisasiekultuur beskou.

Aannames kan dus omskryf word as die implisiete (onwaarneembare) kern- of sleutelopvatting in 'n mens of groep se onbewuste oor die self, andere en die wêreld. Hierdie aannames kan blootgelê word deur artefakte, perspektiewe en waardes te identifiseer en te ondersoek.

BESPREKING

Die bostaande modelle (teoretiese skemas) kan vergelyk word met die bekende sielkundige grondmodel van die kognitiewe, affektiewe en konatiewe. Sonder om hiermee te wil verklaar dat só 'n vergelyking die enigste of beste analoog vir organisasiekultuur is, word daarop gewys dat organisasiekultuur wel (volgens die inhoud wat daaraan gegee word) as 'n sogenaamde analogiese persoonlikheid beskou kan word. Sonder om die verskille (drie of vier vlakke) van die genoemde skrywers in detail te ontleed, kan die onderste vlak van die teoretiese skemas op die individuele persoon as kernpersoonlikheid van toepassing gemaak word. Die middelste vlak toon intrinsieke ooreenkoms met veral die affektiewe (normatiewe) sy van die mens. Die boonste vlak is vergelykbaar en herkenbaar as die vlak van overte, waarneembare individuele gedrag of optrede. 'n Verdere onderskeidingspunt van belang is dat daar duidelik tussen die onderste en boonste vlakke van kultuur onderskei kan word met behulp van basiese begrippe soos veranderlikheid, sigbaarheid en vlak van algemeenheid of spesifiekheid (universalisme / partikularisme).

Die boonste vlak van kultuur (artefakte) kan getipeer word as die vlak van relatief veranderlike kultuurmanifestasies en gedragspatrone - dit wil sê situasioneel gebonde (tyd, plek en groep) verskynsels. Daarteenoor vertoon die onderste vlak

van kultuur die eienskap van relatief onveranderlike aspekte, met ander woorde dieperliggende en standhoudende kernaannames oor die wêreld. Die derde aspek wat gemeld kan word, is dat die boonste vlak van kultuur die vlak van die empiries waarneembare, sigbare aspekte van menswees is, teenoor die afgeleide ontasbare, onsigbare wêreld van diepste lewensopvattinge en beskouings. Ten laaste word die verskynsel op die boonste vlak van kultuur gekenmerk deur konkreetheid en detail; dit wil sê die partikulêre, in teenstelling met die omvattendheid van basiese aannames op die onderste vlak van kultuur, wat die universele tipeer (Pieterse, 1990:11).

2.3 ONTSTAAN VAN ORGANISASIEKULTUUR

In die voorafgaande gedeelte is die konsep *organisasiekultuur* bespreek en beredeneer op grond van verskillende teoretiese modelle. Dit is eweneens belangrik om te bepaal hoe die konstruksie tot stand kom én wat die karakteristieke van organisasiekultuur is, alvorens die invloed daarvan op organisasies bepaal kan word.

Ten einde die ontstaan van organisasiekultuur beter te verstaan, stel Schein (1985:183) die analoog dat organisasiekultuur verband hou met die uitsette van 'n groepsleerproses. Indien 'n groep werknemers 'n gesamentlike probleem-situasie beleef en 'n sinergistiese oplossing moet vind, is die basis geskep vir die ontstaan van 'n organisasiekultuur. Schein stel dit soos volg: "The process involves a shared problem definition and a shared recognition that something invented actually works and continues to work. The initial ability to share does involve actual learning and understanding, but the new shared experience begins the formation of a new culture, which then becomes a characteristic of that particular group of people." Die kern van Schein se uitgangspunt berus op 'n gesamentlike doel wat in 'n (aanvanklike) bestaansrede resulteer.

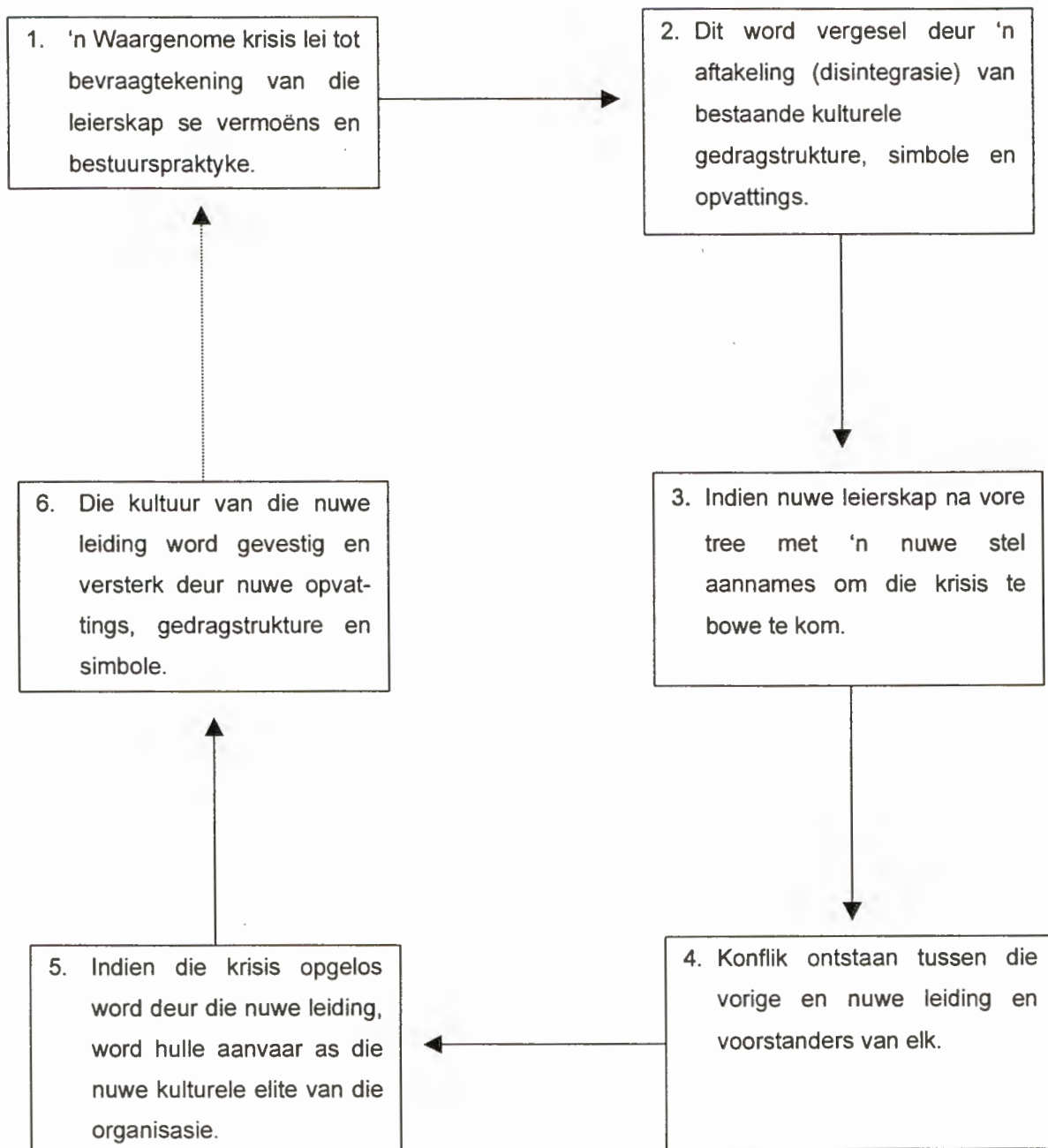
As uitvloeisel van die bogenoemde toon die ontstaan en verloop (ontwikkeling) van organisasiekultuur 'n noue ooreenkoms met die verskillende fases van groei en ontwikkeling van 'n organisasie self. Aangesien die fokus van die navorsingstuk op organisasiekultuur is, gaan daar nie oor die verskillende modelle en navorsing oor organisasiegroefases gedebatteer word nie, maar word vervolgens volstaan met 'n samevattende en skematiese oorsig van twee relevante teoretiese modelle (Dyer en Schein) betreffende die sogenaamde kulturele ontwikkeling van organisasies.

2.3.1 Dyer se model van organisasiekultuurontwikkeling

Dyer (1985:210) onderskei tussen drie belangrike benaderings tot die ontstaan van organisasiekultuur, naamlik:

- (a) Stigters en ander leiers betree of skep 'n organisasie waarop hulle eie stel aannames, waardes, perspektiewe en gedragspatrone afgedwing word.
- (b) 'n Organisasiekultuur ontstaan uit die interaksie van die lede daarvan wat daarop gerig is om eksterne aanpassing en interne integrasie te verseker.
- (c) Individuele lede kan kultuurskeppers word deur oplossings te vind vir probleme soos identiteit, beheer, individuele behoeftes en aanvaarding, wat vervolgens aan verdere geslagte organisasielede (nuwelinge) oorgedra word. Hierdie proses is egter welbekend as die proses van beroeps- en organisasiesosialisering.

Ten opsigte van 'n bestaande organisasie, bied Dyer (1985:211) die volgende model (kyk Figuur 2.3) van kulturele evolusie aan:



FIGUUR 2.3 Dyer se model van kulturele evolusie in organisasies
 Opgesom uit Dyer (1985:200 – 205).

2.3.2 Schein se model van organisasiekultuurontwikkeling

Gebaseer op die konsep van Davis (1985) wat postuleer dat verskillende kulturele konsepte van toepassing is in verskillende organisatoriese lewenstadia, stel Schein (1985:271) 'n model met betrekking tot 'n nuwe organisasie voor. Die model word bondig in Figuur 2.4 weergegee.

I	STIGTING EN VROEË BESTAAN (Dominasie van stigter)	<ol style="list-style-type: none"> 1 Kultuur is 'n onderskeidende bron van identiteit en vaardigheid. 2 Kultuur dien as die gom wat die organisasie bind. 3 Organisasie strewe na groter integrasie en duidelikheid. 4 Sterk klem op sosialisering om kompromitering te weeg te bring.
	OORGANGSFASE	<ol style="list-style-type: none"> 1 Kultuur word die gevegsterrein tussen konserwatiewe en liberale werknemers. 2 Potensiële opvolgers (leiers) word beoordeel op grond daarvan of hulle aspekte van die kultuur sal bewaar of verander.
II	ORGANISASIE-MIDDELJARE (uibreiding, vertikale integrasie, oornames en samesmelting)	<ol style="list-style-type: none"> 1 Kulturele integrasie verswak met die ontstaan van organisasiesubkulture. 2 Verlies / vervaging van sleuteldoelstellings, waardes en aannames skep identiteitskrisis. 3 Geleentheid vir beplande kultuurverandering ontstaan (byvoorbeeld "OD").
III	ORGANISASIE-WASDOM (versadiging van / verlies aan markte, toenemende interne stabiliteit / stagnasie, lae veranderingsmotivering)	<ol style="list-style-type: none"> 1 Kultuur 'n beperking op vernuwing. 2 Kultuur bewaar die glorieryke verlede. 3 Kultuur word gevolglik as noodsaaklik vir die handhawing van selfbeeld beskou. 4 Kultuur dien as bron van verdedigingsmeganismes – om gevestigde waardes, tradisies en praktyke teen verandering te beskerm.

FIGUUR 2.4: 'n Verkorte voorstelling van Schein se model van organisasiegroeifases en kulturele funksies

Opgesom en aangepas uit Schein (1985).

Brown (1995:41) som die literatuur ten opsigte van die ontstaan van organisasiekultuur goed op deur op drie primêre oorsake te fokus, naamlik:

- Die invloed van die gemeenskap of nasionale kultuur waar die organisasie fisies gestasioneer is.
- Die visie, bestuurstyl en persoonlikheid van die entrepreneur ("founder") óf dominante leier van 'n organisasie.
- Die tipe besigheid/produk van die organisasie en die aard van die besigheidsomgewing.

2.4 KENMERKE VAN ORGANISASIEKULTUUR

Indien organisasiekultuur as 'n organisasiefenomeen teenwoordig is vanaf die ontstaan van 'n organisasie deur al die verskillende organisasieontwikkelingsfases heen, is dit belangrik om 'n verdere onderskeid te tref en tipiese kenmerke van organisasiekultuur te verstaan. Die onderstaande is 'n bondige opsomming van tipiese kenmerke van organisasiekultuur.

□ **Organisasiekultuur word aangeleer**

Volgens Williams et al. (1993:14) beïnvloed faktore binne die interne omgewing (sosiale en tegniese stelsels en prosesse) sowel as faktore van die eksterne omgewing (sosiale, politieke, wetgewing, ekonomiese en tegnologiese stelsels) werknemers in 'n organisasie. Werknemers (veral nuwe werknemers) word gekonfronteer met die basiese aannames, waardes en gedrag ten opsigte van die interne en eksterne faktore, hetsy deur werknemers of bestuurders, om binne die raamwerk van "the way we do things around here" op te tree. Organisasiekultuur word dus oorgedra/geleer deur middel van 'n sosialiseringproses (Bate, 1984:46).

□ **Organisasiekultuur is 'n inset sowel as 'n uitset**

Organisasiekultuur is die resultaat van sinergisme ten opsigte van basiese aannames en waardes wat resulteer in gedrag (uitset) en dien as 'n kondisioneringselement vir toekomstige aksies (inset). Strategieë, strukture, prosedures en gedrag van bestuurders word gekondisioneer deur organisasiekultuur. Indien bestuurders egter lank genoeg betrokke is by 'n organisasie, word hulle self 'n produk van die organisasiekultuur. Aangesien organisasiekultuur as beide 'n inset en 'n uitset beskou kan word, kan organisasiekultuur selfonderhoudend raak sowel as weerstand bied teen verandering (Williams et al., 1993:15).

□ **Organisasiekultuur figureer gedeeltelik op die bewuste / onbewuste vlak**

Sekere bewuste aannames (beginsels), houdings en waardes van werknemers in 'n organisasie beïnvloed die wyse waarop sodanige werknemers redeneer en besluite neem, asook hulle gedrag (Williams et al., 1993:16). Sosiale gedragsmodelleringsmodelle, veral in die sosiale sielkunde (kyk Baron & Byrne, 1984:218) wys daarop dat gedrag wat tot sukses lei, soveel te meer herhaal sal

word indien dit versterk word. Herhaalde gedragspatrone word later as vanselfsprekend aanvaar en vorm op daardie punt en tyd deel van die kollektiewe onbewuste van 'n organisasie. In dié verband stel Lundberg (1990:19) dat "what has been found to have worked consistently over time is symbolically expressed and maintained through patterned behaviour and other devices as guides to future actions. Culture, therefore, is what is taught and reinforced to members as the proper way to perceive, think, feel and act *vis-à-vis* crises and task." Sathe (1985:15) stel dit egter dat nie alle organisasieledede deel in die kollektiewe onbewuste of basiese aannames nie, want organisasieledede se individuele waardestelsels of basiese aannames kan van dié van die organisasie verskil. Die proses resulteer gewoonlik in die spandering van energie om te konformeer (met die organisasiekultuur) of in die bedanking van sodanige lede. Bate (1984:45) som hierdie karakteristiek van organisasiekultuur op deur te sê dat "culture is predominantly implicit in the minds of men; it is not something that is 'out there' with a separate existence of its own; neither is it directly observable".

□ **Kultuur is histories gebaseer**

Organisasiekultuur kom tot stand as gevolg van die oorspronklike (basiese) aannames, strategieë en strukture wat geskep is deur die stigter (entrepreneur) van 'n organisasie. Dit is veral die werk van Schein (1985) wat verantwoordelik was daarvoor om die begrip te vestig dat 'n enkele persoon, gewoonlik die stigter van 'n organisasie, die skepper van organisasiekultuur is. Dit is dan ook hierdie persoon wat die strategiese rigting van 'n organisasie, en sodoende die toekoms daarvan bepaal. Indien 'n organisasie op 'n sekere strategiese rigting besluit het, is die graad van vryheid vir die toekoms beperk tot die raamwerk van die oorspronklike strategie (Williams *et al.*, 1993:17). Bestuurders (hul aannames en gedrag) word na die verloop van tyd die produk en instandhouders van die organisasiekultuur.

In dié bostaande verband noem Hofstede (1991:2) dat werknemers met minder mag (ondergeskiktes) aanvaar en verwag dat posisionele mag (bestuurders) oneweredig in die organisasie versprei is. Dit impliseer dat persone met posisionele mag organisasiekultuur oordra aan ondergeskiktes en sodoende 'n kultuursistiem oor generasies heen in stand kan hou. Brown (1995:45) ondersteun hierdie stelling, maar voeg by dat dit in 'n groter mate die geval is indien die organisasies hoogs suksesvol is. Schein (1986:31) voeg by dat "only if a fairly stable collection of people has had significant history (sharing emotionally

involving problems) can one imagine the social learning process that would produce the possibility of culture”.

□ **Kultuur is menings, houdings en waardes wat gemeenskaplik gehandhaaf word**

Williams et al. (1993:18) maak 'n onderskeid tussen gemeenskaplike (“common held”) en gedeelde (“shared”) menings, houdings en waardes. Die genoemde skrywers argumenteer dat individue wat in 'n verhouding tot 'n spesifieke organisasiekultuur staan, nie noodwendig konsensus bereik oor hulle denkprosesse, óf hul aannames en gedrag met mekaar bespreek nie. (Houdings, menings en waardes word dus nie gedeel nie.) In teenstelling hiermee ontwikkel individue gemeenskaplike interpersoonlike style en rituele. Die individue maak vinnig afleidings wie gesag oor ander persone of prosesse uitoefen. In organisasies ontwikkel individue gemeenskaplike denk- en gedragspatrone, al is hulle geografies van mekaar verwyderd. Hierdie sinergistiese denk- en gedragspatrone is die resultaat van gemeenskaplike leerprosesse, geskiedenis, ervaring en 'n gemeenskaplike omgewing. Die genoemde skrywers is van mening dat die konseptuele verskil tussen gedeelde en gemeenskaplike kultuur aanleiding gee tot die mistiek rondom organisasiekultuur en die omskrywing daarvan.

Bate (1984:45) verskil van Williams et al. (1993:18) se konsep van “common held”, deur te sê dat “a key feature of culture is that it is shared – it refers to the ideas, meanings and values people held in common and to which they subscribe collectively”. Volgens die genoemde skrywer is die feit dat die grootste deel van kultuurervaring onbewus is, die rede waarom dit op gedeelde (“shared”) persepsies dui. Baker (1980:8) stel in die verband dat organisasiekultuur die “sosiale gom is wat die maatskappy bind”. Desphande en Webster (1989:4) ondersteun die bogenoemde skrywers deur te beklemtoon dat kultuur patrone van gedeelde waardes en menings is. Dit blyk vir die navorser asof die teoretici tot op hede nie hierdie onderskeid tussen gedeelde en gemeenskaplike kultuur voldoende beskryf, of enige noemenswaardige aandag daaraan skenk nie.

□ **Kultuur is heterogeen**

Williams et al. (1993:19) konstateer dat die meeste organisasies gekenmerk word deur subkulture wat na aanleiding van verskillende funksies, vlakke en rolle ontstaan. Subkulture kan tot voordeel van 'n organisasie strek indien dit 'n gemeenskaplike doel in die groter organisasiesisteem, soos 'n werksgroep of departement versterk. In teenstelling hiermee werk subkulture negatief in op die effektiwiteit van 'n werksgroep of departement indien dit konflik of sinergisme beperk. In twee onafhanklike studies in Suid-Afrika is die bestaan en betekenis van subkulture empiries bevestig (kyk Van Hoek, 1997; en Van Rooyen, 1997). Die konsep *subkulture* word in groter omvang in paragraaf 2.7 bespreek.

BESPREKING

Die voorgaande kultuuroorsig ten opsigte van die kenmerke van organisasiekultuur bevestig dat organisasiekultuur deur middel van 'n sosialiseringproses aangeleer word. As resultaat van die sosialiseringproses word werknemers se houdings en gedrag die produk van die organisasiekultuur. Namate organisasiekultuur internaliseer, manifesteer dit hoofsaaklik as 'n onbewuste fenomeen wat versterk word deur positiewe versterking, óf dalk verswak word deur negatiewe versterking.

Die invloed van die oorspronklike stigter van 'n onderneming of latere leiers van 'n organisasie het 'n wesenlike invloed op die organisasiekultuur. Spesifieke verwysing word deur Kets de Vries en Miller (1986:266) gemaak na die tipe persoonlikheid van 'n besturende direkteur van 'n maatskappy, en die invloed van sy persoonlikheid op organisasiekultuur. In hul artikel, "Personality, Culture and Organization", stel die genoemde skrywers dit dat daar 'n direkte verband bestaan tussen die invloed van 'n besturende direkteur en organisasiekultuur. Tichy (1983:10) gaan van die standpunt uit dat die hele senior bestuurspan van 'n organisasie die aard en inhoud van organisasiekultuur bepaal. Die gevolgtrekking wat gemaak kan word, is dat persone in 'n sekere magposisie 'n direkte of indirekte invloed op organisasiekultuur-manifestasies uitoefen.

Verskeie ondersoeke (vgl. Cummings & Huse, 1989; Deal & Kennedy, 1982; Lundberg, 1990; Wilkens, 1983) toon aan dat organisasiekultuur 'n gedeelde fenomeen van basiese aannames is. In teenstelling hiermee huldig Williams et al. (1993:19) die mening dat organisasiekultuur die gemeenskaplike handhawing van menings, houdings en waardes is. Daar moet egter 'n onderskeid getref word tussen die mate waarin organisasiekultuur per onderskeidende vlak geïnternaliseer is (kyk

paragraaf 2.2). Indien basiese aannames (vgl. Brown, 1995:22) gedeel word, resulteer die gedeelde begrip in 'n paradigma wat tot uiting kom in die ander (meer sigbare) vlakke van kultuur. Williams et al. (1993:19) redeneer dat "very few beliefs, attitudes or values are common to all members". Die interpretasie van hierdie oënskynlike (teoretiese) verskil is dat indien die basiese aannames in 'n mindere mate gedeel word, denk- en gedragspatrone vorm wat meer op die tweede (normatiewe) vlak van organisasiekultuur tot uiting kom. Gedragsreëls word dus gevorm wat nie noodwendig in ooreenstemming met werknemers se basiese aannames is nie. Die gemeenskaplike ("common held") paradigma hou dus nie noodwendig direk verband met gedeelde basiese aannames nie. As verklaring vir organisasiekultuur kom die navorser tot die slotsom dat 'n gedeelde paradigma (wat verband hou met psigologiese sinergie) tot uiting kom as die langdurige resultaat van 'n gemeenskaplike paradigma (wat verband hou met normatiewe sinergie).

Ten slotte word Peters en Waterman (1982:75) aangehaal wat (indirek) bevestig dat gedeelde aannames minder normatiewe reëls nodig het: "The stronger (internalized) the culture and the more it was directed toward the market-place, the less need was there for policy manuals, organization charts, or detail procedures and rules. In these companies, people way down the line know what they are supposed to do in most situations because the handful of guiding values are crystal clear."

2.5 KULTUURTIPES

'n Verskeidenheid tipologieë van organisasiekultuur is in die geraadpleegde literatuur gevind (vergelyk Bate, 1984; Plant & Ryan, 1988; Poupart & Hobbs, 1989; Schein, 1983). Teoretiese tiperinge van organisasiekultuur word in die volgende drie kategorieë bespreek, met spesifieke verwysing na die hoofdenkrioting binne elke kategorie:

- Verwantskap/dimensies van (inter-) nasionale kultuurtipes.
- Tipologieë na aanleiding van die tipe organisasie.
- Tipologieë na aanleiding van generiese (omvattende) dimensies.

2.5.1 (Inter-) nasionale kultuurtipes

In een van die mees omvattende kultuurstudies demonstreer Hofstede (1991) dat bestuurders in verskillende lande verskil in terme van die uitlewering/ervaring van

houdings en waardes ten opsigte van verskeie aspekte. Die genoemde skrywer het die inligting gebruik om nasionale kulture op grond van vyf dimensies te onderskei. Die vyf dimensies word vervolgens kortliks bespreek aan die hand van Hofstede se boek, "Cultures and Organizations" (1991), en 'n opsomming van Hofstede se werk deur Brown (1995: 41).

□ **Magsafstand**

Magsafstand kan beskryf word as die mate waarin persone met minder mag in 'n organisasie in 'n spesifieke land, aanvaar dat mag nie eweredig in sodanige organisasie versprei is nie. In nasionaliteite met lae magsafstand sal ongelikhede tussen persone geminimaliseer word. Ondergeskiktes verwag van hul hoofde om hulle te konsulteer ten opsigte van besluite wat geneem moet word, en voordele en statussimbole is minder belangrik. In nasionaliteite met hoë magsafstand word ongelikhede tussen mense as korrek en vanselfsprekend aanvaar. Geneutraliseerde mag en besluitneming word as normaal beskou en 'n groot verskil tussen werknemers en hul bestuurders se salarisse, voorregte en status bestaan.

□ **Individualisme/Kollektiwisme**

Hierdie kulturele dimensie verwys na die mate waarin individuele onafhanklikheid *versus* sosiale sinergisme domineer. In gemeenskappe/nasionaliteite wat meer individualisties ingestel is, is die verhoudings tussen individue nie besonder heg nie en word van die individu verwag om na homself en sy onmiddellike familie om te sien. Dienskontrakte hou gemeenskaplike voordele in en indiensneming/bevordering word gebaseer op bekwaamhede en indiensnemings- en bevorderingskriteria. In gemeenskappe/ nasionaliteite waar individue geïntegreer is in sterk, sinergistiese groepe (of werkspanne), beskerm die groep sulke individue in ruil vir hulle lojaliteit aan die groep. Dienskontrakte en aanstellings/bevordering geskied na aanleiding van die groep waaraan die persoon behoort.

□ **Manlike/Vroulike kulture**

Hierdie kultuurdimensie verwys na die mate waarin manlike en vroulike rolle in 'n gemeenskap/nasionaliteit onderskei word. In mansgerigte gemeenskappe / nasionaliteite is die geslagsrolle duidelik sigbaar en onderskeibaar. Mans word voorgehou as selfgeldend met baie selfvertroue en gefokus op materiële sukses. Die rol van die vrou word getipeer as gematig en versorgend, wat fokus op

aspekte wat verband hou met die kwaliteit van lewe. Die etos van bestuurders is: "We live to work". Daar word van bestuurders verwag om dadelik besluite te neem en verskille word deur konflik getoets. In vrouegerigte gemeenskappe/nasionaliteite oorvleuel geslagsrolle en word van beide geslagte verwag om gematig en versorgend op te tree. Almal in die gemeenskap fokus op 'n kwaliteit-van-lewe-dimensie. Die etos van bestuurders is: "We work in order to live". Bestuurders gebruik intuïtiewe besluitstyle en fokus op konsensusbesluite. Konflik word opgelos deur onderhandelinge en/of toegewings.

□ **Onsekerheidstoleransie**

Onsekerheidstoleransie word gedefinieer as die mate waarin lede van 'n kultuurgroep bedreig voel deur onseker of onbekende situasies. Waar hierdie kultuurdimensie swak is, is daar 'n toleransie vir onsekerheid en risikoneming. Kenmerke van so 'n kultuur is: (1) werknemers werk slegs hard indien daar van hul verwag word om hard te werk, (2) detailingesteldheid en stiptelikheid moet aangeleer word, (3) innoverende denke en gedrag wat afwyk van die verwagte optrede is aanvaarbaar en word gepromoveer, en (4) werknemers word gemotiveer deur prestasie en selfverwesenliking.

In kulture wat hoog meet op die verwydering-van-onsekerheid-dimensie is daar 'n ongemak met onsekerheid en risikoneming. Kenmerke van gemeenskappe wat hoog meet op hierdie kultuurdimensie is: (1) tyd word gelyk gestel aan geld en 'n emosionele behoefte bestaan om besig te wees (te lyk), (2) detail en stiptelikheid is natuurlike verskynsels, en (3) mense word gemotiveer deur 'n sekuriteitsgevoel.

□ **Onseker dinamiek ("Confusion dynamism")**

Die genoemde kultuurdimensie verwys na tydsdimensies of -horisone van gemeenskappe/nasionaliteite - die mate van langtermyn- of korttermynlewensoriëntasie. Kulture met 'n korttermynlewensoriëntasie is: (1) meer tradisioneel, (2) plaas 'n hoë premie op sosiale status, (3) is ooptimisties en verwag vinnige resultate, en (4) is ingestel op 'n waarheidsdimensie.

Kulture met 'n langtermynlewensoriëntasie word gekenmerk deur: (1) die aanpassing of evolusie van tradisies in 'n moderne (evolusionêre) konteks, (2) plaas parameters op sosiale status, en (3) is ingestel op 'n werklikheidsdimensie.

Hofstede (1991:181) waarsku egter dat daar nie 'n direkte verband bestaan tussen nasionale en organisasiekulture nie. Die verskille kan verklaar word deur die manifestasie van die verskillende vlakke van kultuur (kyk paragraaf 2.2) in organisasies en nasionaliteite. Die betekenis van Hofstede se studie vir navorsers ten opsigte van organisasiekultuur is dat organisasiekultuur kongruent is met sommige dimensies van die nasionale kultuur waarin dit ingebed is. Veral in Suid-Afrika, met 'n multi-dimensionele kulturele agtergrond, kan 'n beter geheelbeeld of begrip gevorm word van die ontwikkeling, internalisering, instandhouding en optimalisering van 'n Suid-Afrikaanse kultuur, om sodoende beter begrip te vorm van organisasiekultuur in Suid-Afrikaanse organisasies.

2.5.2 Organisasiekultuurtipologieë na aanleiding van die tipe organisasie

Navorsers ten opsigte van organisasiekultuur wat in hierdie kategorie val, konseptualiseer organisasiekultuur volgens organisasies, en tipeer (stereotipeer) dan organisasies volgens die bedryfsektor. In 'n gesaghebbende studie deur Deal en Kennedy (1982) is tagtig organisasies in Amerika ondersoek om te bepaal wat organisasies (on-)suksesvol maak. In die betrokke ondersoek word veral gefokus op organisasies wat oor 'n lang termyn suksesvol was. Na aanleiding van die genoemde skrywers se studie, is organisasiekultuur in vier hoofkategorieë ingedeel. Die kategorieë word deur twee dimensies bepaal, naamlik: (1) die mate van risiko wat geassosieer word met die aktiwiteite van organisasies, en (2) die spoed waarteen organisasies (en hul werknemers) terugvoer kry oor suksesvolle besluite en strategieë.

Die vier organisasiekultuurtipologieë word in Tabel 2.1 toegelig.

TABEL 2.1: DEAL EN KENNEDY SE ORGANISASIEKULTUUR-TIPOLOGIEË

Aangepas en opgesom uit Brown(1995), Deal en Kennedy (1982) asook Plant en Ryan (1988).

HOOG	<p>“BET-YOUR-COMPANY CULTURE”</p> <p>Kenmerke: *Lang besluitnemingsprosesse. *Hoë kapitaalinvesteringsprojekte, lang termyn gefokus. *Baie (retorieke) vergaderings. *Hiërargiese (bo-onder) besluitneming. *Tegnies bekwame personeel wat outoriteit aanvaar.</p> <p>Tipes: Vliegtuigvervaardigingsondernemings en Oliemaatskappye</p> <p>Fokus: “Play it safe”</p>	<p>“THE TOUGH-GUY, MACHO CULTURE”</p> <p>Kenmerke: *Fokus op spoed, vinnige en korttermynresultate. *Plaas hoë druk op individuele werknemers. *Hoë stresvlakke en uitbranding van werknemers. *Hoë vlak van interne kompetisie en konflik. *Hoë arbeidsomset.</p> <p>Tipes: Polisie, bestuurskonsultante, snydokters en vermaaklikheidskunstenaars.</p> <p>Fokus: “Find a mountain and climb it”</p>
RISIKO	<p>“PROCESS CULTURE”</p> <p>Kenmerke: *Werknemers fokus op hoe take gedoen moet word, eerder as wat gedoen moet word. *Fokus op integriteit van 'n sisteem. *Fokus op tegniese perfeksionisme van take. *Detailoriëntasie. *Lang vergaderings oor werkswyses en prosedures. *Posisionele mag is belangrik.</p> <p>Tipes: Banke, versekeringsmaatskappye, staatsdiens.</p> <p>Fokus: “Be perfect”</p>	<p>“WORK HARD/PLAY HARD CULTURE”</p> <p>Kenmerke: *Word beskou as dinamiese organisasies. *Kliëntgeoriënteerd. *Interne erkenningsisteme en kompetisies. *Geneig om meer op kwantiteit as kwaliteit te fokus. *Kort termyn gefokus. *Indien aanpassings nodig is, fokus op “quick fix”-oplossings. *Baie risiko-minimaliseringskontroles.</p> <p>Tipes: Rekenaarondernemings, eiendomsagente, massa verbruikersorganisasies (bv. McDonald's) vervaardigingsorganisasies.</p> <p>Fokus: “Find a need and fill it”</p>
LAAG		HOOG

SPOED VAN TERUGVOER

2.5.3 Tipologie na aanleiding van generiese dimensies

Teoretici in hierdie kategorie word onderskei van die vorige twee kategorieë op grond van hulle primêre fokus op die konseptuele afbakening/begrensing van organisasiekultuur as 'n fenomeen in organisasies. Hulle poog om dimensionele organisasiekulturfaktore in verband met mekaar te bring, ten einde 'n verklaring te bied en die interdinamika van organisasiekultuur te beskryf. Skrywers in hierdie kategorie erken dat organisasiekultuurnavorsing moet fokus op interne prosesse en konseptualisering van kragte in 'n organisasie, ten einde 'n onderskeid te tref tussen die tipe kultuurkonstrukte wat teenwoordig is. Twee teoretiese tipologiese modelle word hierna voorgedra en bespreek.

2.5.3.1 Quinn en McGrath tipologie

Quinn en McGrath (1985) het tydens 'n studie oor die aard van aktiwiteite tydens inligtings-/kommunikasieprosesse in verskeie organisasies, vier generiese organisasietipes geïdentifiseer, naamlik die nasionale kultuur ("market"), die ideologiese kultuur ("idocracy"), die konsensuele kultuur ("clan") en die hiërargiese kultuur ("hierarchy"). Die konseptuele basis van die genoemde skrywers se kultuurtipologieë is dat kultuuroordrag plaasvind deur interaksie tussen individue en/of groepe. Die interaksie bepaal die relatiewe status en magsbasis van individue/groepe in 'n organisasie, sowel as hul tevredenheid met die *status quo*. Interaksies in die organisasie word egter bestuur deur 'n stel normatiewe reëls wat 'n refleksie is van die dominante aannames en waardesisteme.

Brown (1995:72) som Quinn en McGrath se teorie op deur die volgende stelling: "Thus the nature of transactions in an organization provides a means for distinguishing between different sorts of cultures." (Kyk Tabel 2.2 vir 'n skematiese voorstelling hiervan.)

In 'n onafhanklike studie het McDonald en Gandz (1986:64) die betekenisvolheid van gedeelde waardes in organisasies nagevors. Die genoemde skrywers bevind dat daar vier en twintig generiese waardes in organisasies teenwoordig is, en bevind dat sekere van hierdie waardes meer sentraal as ander staan betreffende organisasiekultuur. Organisasies het egter verskillende waardehiërargieë. McDonald en Gandz (1986:70) verdeel die waardehiërargieë in vier groepe, naamlik taak-, veranderings-, verhoudings- en *status quo*-georiënteerde waardes. Die vier waardehiërargieë toon 'n sterk verband met die kultuurtipologieë van Quinn en

McGrath. Die integrasie van die twee modelle bied 'n konseptuele raamwerk van organisasiekultuur. Tabel 2.2 toon die integrasie van die twee modelle, asook tipiese kenmerke van elke organisasiekultuurtipologie aan.

TABEL 2.2: INTEGRASIE VAN DIE KONSEPTUELE MODELLE VAN MCDONALD EN GANDZ; QUIN EN MCGRATH

Aangepas en geïntegreer uit Brown (1995:72), McDonald en Gandz (1986:69).

VERHOUDING		VERANDERING	
<p>“The Clan”</p> <p>Kwadrant 1</p> <p>Die konsensuele kultuur</p> <p>Doel: Groepskohesie</p> <p>Kenmerke: Deelnemende bestuur</p> <p>Lojaliteit teenoor organisasie</p> <p>Waardes: Samewerking /Konsiderasie Regverdigheid/Integriteit/ Openheid Humor/ Sosiale gelykheid Vergewensgesindheid</p> <p>Informasieprosesseringstyl:</p> <p>Bespreking</p> <p>Deelneming</p> <p>Konsensus</p>		<p>“The idiocracy”</p> <p>Kwadrant 2</p> <p>Die ontwikkelingskultuur</p> <p>Doel: Verskeidenheid</p> <p>Kenmerke: Mag is gebaseer in persoonlike charisma Risikoneming Intuïtiewe bestuur</p> <p>Waardes: Aanpasbaarheid Outonomie Kreatiwiteit (Persoonlike) Ontwikkeling Eksperimentering</p> <p>Informasieprosesseringstyl:</p> <p>Insig</p> <p>Ontleding</p> <p>Kreatiwiteit</p> <p>Inisiatief</p>	
<p>“The Hierarchy”</p> <p>Kwadrant 3</p> <p>Die hiërgargiese kultuur</p> <p>Doel; Uitvoering van reëls</p> <p>Kenmerke: Stabiel en gekontroleerd</p> <p>Persone met tegniese kennis het mag</p> <p>Besluite word op feite geneem</p> <p>Bestuurders is konserwatief en versigtig</p> <p>Waardes: Versigtig</p> <p>Ekonomiese oorweging Formaliteit Logika Gehoorsaamheid Orde</p> <p>Informasieprosesseringstyl:</p> <p>Meting</p> <p>Dokumentering</p>		<p>“The Market”</p> <p>Kwadrant 4</p> <p>Die nasionale kultuur</p> <p>Doel: Bereiking van doelwitte</p> <p>Kenmerke: Effektiwiteit en produktiwiteit primêre kriteria vir prestasie Bevoegdheid bepaal magsbasis Leierskapstyl is outoritêr en doelwit - georiënteerd Werkverhoudings is kontraktueel</p> <p>Waardes: Aggressiwiteit Inisiatief Toegewydheid</p> <p>Informasieprosesseringstyl:</p> <p>Doelwituitklaring</p> <p>Individuele oordeel</p> <p>Beslistheid</p>	

STATUS QUO

TAAK

2.5.3.2 Kultuurtipologieë van Harrison

Alhoewel al die bogenoemde modelle ten doel het om organisasiekultuur te klassifiseer, is verskeie teoretici dit eens dat die tipologiese indeling van Harrison en Stokes (1972, en 1993) die mees bruikbare tipologie bied om organisasiekultuur mee te analiseer en 'n vergelyking tussen verskillende organisasiekulture te tref (Brown, 1995:67; Harrison, 1995:189; Hebden, 1986:54; Tims, 1989:3; Williams *et al.*, 1993:21). Die konseptuele raamwerk van Harrison bied antwoorde op 'n duidelike tekortkoming in die literatuur oor organisasiegedrag, en die sosiologiese konsep *organisasiekultuur* oor 'n wye spektrum van organisasietipes en –situasies (Hebden, 1986:54). Hebden (1986:55) postuleer dat Harrison se artikel, "Understand your Organizations Character" in 1972 'n betekenisvolle oomblik was in die evolusionêre geskiedenis van organisasiekultuurnavorsing, aangesien dit 'n duidelike raamwerk oor die toepassing en konseptuele inhoud van organisasiekultuur weergee.

Die oorsprong van Harrison se kultuurideologie spruit uit die konsepte wat ontwikkel is deur Charles Handy en die konsultasie-ervaring van Harrison in Brittanje en Noord-Europa (Harrison,1995:189). Na die waterskeidingsartikel in 1972, het Charles Handy die konstrakte in 'n boek (1978) getiteld, "The Gods of Management" verfyn en 'n vergelyking getref tussen vier kultuurideologieë en die Griekse mitologie (Brown, 1995:67). Na aanleiding van meer resente navorsing ten opsigte van organisasiekultuur, veral die werke van Tom Jung, het Harrison die konstrakte verfyn en 'n model van organisasietipologieë in 1992 gepubliseer (Harrison,1995: 189). Soos Harrison dit self stel: "Recent work by others on organization culture promoted me to take a fresh look at the concepts we (Harrison & Handy) developed. Tom Janz in particular, has done interesting work on the factorial structure of organization members' perceptions of culture, the result of which are consistent with Handy's and my intuitive model. On the basis of Janz's work and my own current thinking about organizations, I have revised my model ..." (Harrison, 1995:189.) Harrison se model is verder geoperasionaliseer deur Herb Stokes en saam het dié twee teoretici 'n werkbare model ontwikkel wat prakties in organisasies gebruik kan word (Harrison & Stokes, 1993: 1).

Harrison en Stokes (1993:13) postuleer dat organisasiekultuur in vier dimensies of ideologieë verdeel kan word, naamlik: mags-, rol-, prestasie- en ondersteuningskultuur. Die genoemde skrywers gaan voort en sê dat die vier kultuurideologieë in 'n kombinasie in organisasies voorkom. Die vier

kultuurideologieë is slegs gedeeltelik versoenbaar met mekaar, en die voordeel van een kultuurideologie kan slegs ten koste van 'n ander kultuurideologie benut word.

Elke kultuurideologie impliseer unieke gedragspatrone en is gebaseer op verskillende waardes. Die kultuurideologieë verteenwoordig elk 'n unieke wyse van besluitneming in organisasies, die wyse waarop werknemers gemotiveer word, 'n tipiese bestuurstyl, en aannames oor die aard van werk en die menslike natuur (Harrison & Stokes, 1993:13). Die genoemde skrywers argumenteer verder dat indien een kultuurideologie dominant in 'n organisasie manifesteer, dit die verhoudinge binne die organisasie, en die organisasie se verhouding met kompeterende organisasies asook die organisasie se omgewing beïnvloed. Vervolgens word die kultuurideologieë van Harrison en Stokes bespreek. Na die bespreking van elke kultuurkonstruk, word die tipiese kenmerke, negatiewe aspekte, sterkpunte en beperkinge van elke konstruk in tabelvorm weergegee (vgl. Harrison & Stokes, 1993:14 – 22).

a. Magskultuur

Organisasies met 'n dominante magskultuuroriëntasie word gekenmerk deur ongelyke toegang tot hulpbronne. Persone met mag gebruik hulpbronne, wat enigiets kan wees wat een persoon beheer en wat 'n ander persoon wil hê, om ander persone mee tevrede te stel of te frustreer (oefen dus kontrole oor ander persone se gedrag uit).

In magsgeoriënteerde organisasies is leierskap gebaseer op paternalisme en geregtigheid. 'n Leier sal streng, maar regverdig teenoor lojale ondergeskiktes optree. Leiers glo dat hulle 'n verpligting teenoor ondergeskiktes en die organisasie het, en oefen hulle mag uit na aanleiding van hulle begrip wat die beste is of sal wees vir die organisasie en sy werknemers. Veral met die ontstaan van 'n onderneming, waar die stigter die visie, intelligensie, deursettingsvermoë en energie het, en van hom verwag word dat hy rigting moet gee, is magsgeoriënteerde organisasies tiperend (Harrison, 1993: 90).

Magsgeoriënteerde organisasies word ook gekenmerk deur magsbehepte bestuurders wat deur middel van vrees bestuur. Hoë magsgeoriënteerde organisasies word gekenmerk deur interne politiek en interpersoonlike konflik tussen werknemers vir (meer) mag, voorregte en bevordering (Hebden, 1986:55). Indien magsgeoriënteerde organisasies uitbrei, word die afstand tussen leiers en ondergeskiktes groter, of die spanwydte van leiding vergroot. In so 'n geval het

magsgeoriënteerde organisasies 'n tekort aan leierskapstalent, aangesien werknemers gekondisioneer is om afhanklik van hul leiers of bestuurders te wees.

Volgens Hebden (1986: 55) word magsgeoriënteerde organisasies gekenmerk deur eksterne verhoudinge "by its attempts to dominate its environment and vanquish all opposition".

TABEL 2.3: OPSOMMING VAN MAGSGEORIËNTEERDE ORGANISASIE-KULTUUR (Harrison, 1993)

Kenmerke	Negatiewe aspekte
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Leiers is sterk (bemagtig), charismaties, ondersteun ondergeskiktes en bring sekerheid waar onsekerhede is. <input type="checkbox"/> Leiers bied beskerming en gee erkenning aan lojale ondergeskiktes. <input type="checkbox"/> Leiers is kundig en magtig. Hulle tree op tot die beste voordeel van die organisasie. <input type="checkbox"/> Leiers verwag baie van hul ondergeskiktes, maar is regverdig en gee duidelike opdragte. <input type="checkbox"/> Werknemers is lojaal en stel hul leiers se wense bo hul eie behoeftes. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Werknemers volg hul leiers slaafs na, voldoen eerste aan die leiers se behoeftes al is dit nie prioriteitswerk nie. <input type="checkbox"/> Werknemers is versigtig om slegte nuus aan hulle bestuurders oor te dra. <input type="checkbox"/> Leiers word nie bevraagteken nie, al is hulle verkeerd. <input type="checkbox"/> Persone met mag verbreek reëls en geniet spesiale voorregte. <input type="checkbox"/> Informasie word beskou as persoonlike mag en word slegs aan vriende en ondersteuners deurgegee. <input type="checkbox"/> Werknemers is lojaal aan persone met mag, al is hulle nie baie bekwaam vir hulle werk nie.
Sterkpunte	Beperkings
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Belyn energie met die visie van 'n (magtige) leier. <input type="checkbox"/> Kan vinnig in die mark beweeg en kan vinnig interne aanpassings maak. <input type="checkbox"/> Goeie benutting van die kennis, wysheid en talente van 'n leier. <input type="checkbox"/> Duidelike rigting en sekerheid in organisasies. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Konstruktiewe verandering is beperk tot die visie en aanpasbaarheid van leiers. <input type="checkbox"/> 'n Burokratiese bestuurstyl in groot organisasies lei tot onsekerheid en oneffektiwiteit. <input type="checkbox"/> Energie word spandeer op interne politiek en gedrag om die guns van 'n leier te wen. <input type="checkbox"/> Impulsiewe optredes van leiers maak inbreuk op werkskedules en planne. <input type="checkbox"/> Leiers word geïsoleer van slegte nuus. <input type="checkbox"/> Leiers is oorwerk. <input type="checkbox"/> Korttermyn denke is tiperend van magsgeoriënteerde organisasies.

b. Rolkultuur

'n Rolkultuur is 'n stelsel van strukture en prosedures wat werknemers beskerm en stabiliteit aan organisasies verleen. Harrison (1993:15) sê dat "the role culture substitute a system of structures and procedures for the naked power of the leaders. The struggle for power is modernated by the rule of law." Die pligte en belonings van lede se rolle is gedefinieer, op skrif en is die resultaat van 'n eksplisiete of implisiete kontrak tussen 'n organisasie en sy individue.

Die waardes onderliggend aan 'n rolgeoriënteerde organisasie is administratiewe orde, afhanklikheid, rasionaliteit (logika) en konstantheid. 'n Weldeurdagte en volledige stel reëls waar prestasie gemonitor word deur strukture en prosedures (in teenstelling met persoonlike beheer deur 'n bestuurder) maak die organisasie (en werk) burokraties en voorspelbaar. Dit is veral groot komplekse organisasies wat gekenmerk word deur 'n rolgeoriënteerde kultuur. In teenstelling met 'n magsgeoriënteerde kultuur kan werknemers meer energie spandeer aan hulle werk as aan selfbeskerming.

Tradisionele rolgeoriënteerde organisasies waar tegnologie en markte redelik stabiel was, was veral iets algemeens tussen 1850 en 1950. In die huidige, snelveranderende omgewing is dit egter moeilik vir rolgebaseerde organisasies om aan te pas, aangesien die geïkte werkswyse vir werknemers beskerming bied teen (volgens hulle persepsies) risiko en straf. Rolgesentreerde organisasies word bestuur met die aanname dat werknemers nie vertrou kan word nie. As gevolg van hierdie aanname word die outonomieit, diskresie en inisiatief van werknemers beperk tot aktiwiteite binne die reëls ("the way we do things around here"). In belang van logika, rasionaliteit en administratiewe orde, is dit moeilik om te verander en neem dit 'n geruime tyd om noodsaaklike organisasieverandering aan te bring. Hebden (1986:55) som rolgeoriënteerde organisasies op as "bureaucratic organizations that emphasized rules and procedures, legitimacy and responsibility, hierarchy, status and symbols of rank".

TABEL 2.4: OPSOMMING VAN ROLGEORIËNTEERDE ORGANISASIE-KULTUUR (Harrison, 1993)

Kenmerke	Negatiewe aspekte
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Prestasie-evaluering vind plaas op grond van 'n geskrewe dokument. Werknemers wat volgens standaard presteer, is veilig. <input type="checkbox"/> Werknemers word beloon vir lojaliteit en konformerings aan maatskappyreëls. <input type="checkbox"/> Oneffektiwiteit en onsekerheid word verminder deur duidelike doelwitte, stelsels en prosedures. <input type="checkbox"/> Oorskryding van persoonlike mag word verminder deur reëls wat werknemers se magsbasis beperk. <input type="checkbox"/> Outoriteit en verantwoordelikheid van elke pos is duidelik uitgespel. <input type="checkbox"/> Werknemers beperk innovering en verminder die behoefte aan individuele besluitneming. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Werknemers volg reëls slaafs na, al beperk dit effektiwiteit. <input type="checkbox"/> Dit word as onaanvaarbaar beskou indien 'n werknemer buite sy outoriteit of verwagte prosedure optree. <input type="checkbox"/> Dit is belangriker om reëls te gehoorsaam as om die regte dinge te doen. <input type="checkbox"/> Poste is duidelik omskryf, wat dit moeilik vir werknemers maak om hul unieke talente en vermoëns te gebruik. <input type="checkbox"/> Dit is moeilik om werkswyses te verander en werknemers wend nie 'n poging aan om dit te verander nie (as gevolg van die groot ongemak wat daarmee gepaardgaan). <input type="checkbox"/> Werknemers word as vervangbare entiteite beskou eerder as unieke individue wat waarde kan toevoeg.
Sterkpunte	Beperkings
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Goed ontwerpte stelsels en strukture lei tot effektiewe bedryf van organisasie. <input type="checkbox"/> Nuwe werknemers word vinnig opgelei. <input type="checkbox"/> Duidelike gesagslyne en verantwoordelikhede verminder konflik, onsekerheid en besluitloosheid. <input type="checkbox"/> Duidelike en regverdig organisasieëls beperk magsmisbruik. <input type="checkbox"/> Minder herwerk. <input type="checkbox"/> Struktuur, roetine en voorspelbaarheid bied sekuriteit en verminder stres. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Organisasieveranderingsprosesse is moeilik en stadig. <input type="checkbox"/> Kontroles en verslaggewing ten opsigte van werk verminder produktiewe werk. <input type="checkbox"/> Lae vlak van vertroue; werknemers se werk word herhaaldelik nagegaan. <input type="checkbox"/> Funksionele organisasiegrense ontwikkel wat nie-samewerkende magsbasis skep. <input type="checkbox"/> Suboptimalisasie; neiging om eie werk goed te doen – te min oorhoofse koördinering. <input type="checkbox"/> Werknemers doen wat reeds uitgespel is en nie noodwendig wat die organisasie nodig het nie. <input type="checkbox"/> Eng posbeskrywings beperk kreatiwiteit.

c. Prestasiekultuur

Beide die mags- en rolkultuur is afhanklik van eksterne erkennings en straf om werknemers te motiveer. In mags- en rolkulture word van werknemers verwag om hul energie beskikbaar te stel in ruil vir beloning. Die organisasie met dominante mags- of rolkulture het slegs die energie van werknemers beskikbaar wat hulle voel uitruilbaar is vir die ekstrinsieke beloning wat organisasies bied.

Harrison (1993:16) is van mening dat daar egter baie werknemers is wat waarde put uit hulle werk. Die werknemers het 'n voorkeur en geniet intrinsieke beloning. Organisasies het gewoonlik nie stelsels en strukture om hierdie intrinsieke beloning vir werknemers te bied nie, maar dit ontstaan as gevolg van:

- die beroepskeuse wat 'n persoon maak,
- die konteks van werk,
- die organisasie wat omstandighede skep wat ondersteunend is vir die intrinsieke tevredenheid - die tradisionele mags- en rolkulture maak nie voorsiening vir hierdie instrinsieke beloning nie, en
- toevalligheid.

Volgens Harrison (1993:192) het werknemers 'n positiewe houding teenoor 'n prestasiegeoriënteerde kultuur en dit lei tot 'n groot mate van verbondenheid en persoonlike tevredenheid. Indien organisasies omstandighede skep wat ondersteunend is vir intrinsieke tevredenheid, lei dit tot 'n prestasiegeoriënteerde kultuur waarin die volgende kwaliteite deur werknemers as belangrik geag word:

- Die werksituasie neem die totale persoon in ag.
- Die waardes wat 'n persoon in die werksplek ervaar, lei tot persoonlike groei en voordeel.
- Werknemers glo hulle werk vir iets groter as hulself.
- Werknemers bestuur hulself en ervaar 'n hoë mate van bemagtiging.
- Die organisasiekultuur reflekteer hoë moreel, spanwerk en 'n gevoel van organisasie of spankohesie. Die groep dink gewoonlik hulle is spesiaal en eksklusief.
- 'n Dringendheidsbesef is teenwoordig by werknemers, wat kan lei tot 'n afhanklikheid vir die teenwoordigheid van stressors ("addiction to stress").
- Die organisasie het 'n duidelike missie wat deur die topbestuur uitgespel word.
- Die missie word versterk deur die gedrag van alle bestuurders.

- Werknemers verstaan en demonstreer hul verbondenheid aan die waardes van die organisasie.
- Kommunikasiekanale word nie beperk deur posisionele outoriteit nie, en dien nie as beperking van werknemers se idees nie.
- Die waardes soos vervat in die organisasie-missie is wyer as organisasiewins en -groei.
- Werknemers se bydraes word erken en werknemers op laer vlakke word bemagtig om besluite te neem.
- Kommunikasiekanale is oop; beide lateraal en horisontaal.
- Foute word as leerervarings beskou.
- Werknemers word bemagtig om in ooreenstemming met hulle vermoë 'n bydrae tot die organisasie se missie te lewer.

Die prestasiegeoriënteerde kultuur van Harrison toon ooreenkomste met die organiese bestuursstelsel van Burns en Stalker (1961) wat op die bydrae van individue fokus, in teenstelling met hul status en mag of die hiërargiese posisie wat hulle beklee. Ten opsigte van kommunikasie sê Zuboff (1988:357) dat die universele toegang tot informasie aanleiding gee tot die egalisasie en herverdeling van outoriteit en verantwoordelikheid wat tiperend is van 'n prestasiekultuur. Harrison (1993:193) noem prestasiegeoriënteerde organisasies ook belynde ("aligned") organisasies, aangesien "it lines people up behind a common vision or purpose. It uses the mission to attract and release the personal energy of its members in the pursuit of common goals".

TABEL 2.5: OPSOMMING VAN PRESTASIEGEORIËNTEERDE ORGANISASIEKULTUUR (Harrison,1993)

Kenmerke	Negatiewe aspekte
<ul style="list-style-type: none"> □ Gedeelde sin vir dringendheid; “werk vir iets groter as myself”. □ Prestasie in organisasie waar werknemers se selfkonsep goed is. □ Werknemers bestuur hulself en maak vrywillig bydraes waar nodig. □ Reëls en regulasies is ondergeskik aan prestasie. □ Werknemers werk lang ure sonder om te kla. □ Hoë moreel, ‘n gevoel van “one for all”. □ ‘n Gevoel van uniekheid met spesifieke organisasieslagspreuke en verhale. 	<ul style="list-style-type: none"> □ ‘n Te sterk geloof in die werk en eie vermoë dat eindresultate belangriker is as die oorspronklike rede. □ ‘n Kultuur van onverdraagsaamheid vir persoonlike behoeftes as prysgawe van kwaliteit van lewe. □ Groepe doen interne konseptualisering en word geïsoleer van ander groepe en realiteit. □ Slegs samewerking in spanne; word deur ander spanne as arrogant en kompetend ervaar. □ Rasionalisering van kritiek; erken of korrigeer nie eie foute nie. □ Die verbondenheid aan uitnemendheid lei ten alle koste tot oneffektiwiteit.
Sterkpunte	Beperkinge
<ul style="list-style-type: none"> □ Gesamentlike fokus deur werknemers op ‘n visie en strategiese doelwitte. □ Minder kontrole oor werknemers is nodig. □ ‘n Hoë vlak van interne motivering bestaan. □ Werknemers se talente word maksimaal benut. □ Hoë selfestem vir werknemers. □ Vinnige probleemoplossing en versnelde leerkurwes. □ Pas vinnig aan by veranderde omstandighede. 	<ul style="list-style-type: none"> □ Werknemers is geneig tot uitbranding. □ Geneigdheid om hulpbronne verkeerdlik aan te wend. □ Slegs interne spanfokus wat kan lei tot tonnelvisie. □ Werkspanne kan arrogant en kompetend wees teenoor ander groepe. □ Voltooiing van projekte ten alle koste kan lei tot die oortreding van die organisasiewaardestelsel. □ Norm van individualiteit maak dit moeilik om spanne te koördineer en te beheer.

d. Ondersteuningskultuur

Die ondersteuningskultuur kan omskryf word as 'n organisasiekultuur wat gebaseer is op wedersydse vertroue tussen 'n organisasie en individue. In 'n ondersteuningsgebaseerde kultuur glo en vertrou werknemers dat hulle as menslike wesens waardevol geag word, en word goeie interpersoonlike verhoudings tussen werknemers aangemoedig. Werknemers hou daarvan om werk toe te gaan, nie net omdat die werk op sigself aangenaam is nie, maar ook omdat werknemers wedersyds vir mekaar omgee. Omdat werknemers voel dat daar vir hulle omgegee word, word dieselfde gedrag teenoor kollegas, kliënte en verskaffers gereflekteer.

Ondersteuningsgeoriënteerde kultuur word deur die volgende gedrag getipeer:

- 'n Hoë vlak van inligtingsvloei wat werk- sowel as nie-werksrelevante kommunikasie insluit.
- Werknemers spandeer formele sowel as informele tyd saam.
- Tydens die keuringsproses word spesiaal aandag geskenk aan menslike faktore soos samewerking en ondersteuning.
- Werknemers word beskou as inherent goed en word 'n tweede kans gegun as foute gemaak word.
- Werknemers weet dat die organisasie hul sal ondersteun, al is die ondersteuning verby die punt van 'n normale werkgewer – werknemersverhouding. As teenprestasie vir 'n ondersteuningskultuur word deur werknemers aandag gegee aan kwaliteit en die eksterne reputasie van die organisasie.
- Harmonie in die werksplek word hoog geag en konfrontasie/konflik word vermy.
- Werknemers laat nie ander werknemers/spanne in die steek nie.

Brown (1995:70) som 'n ondersteuningsgebaseerde kultuur soos volg op: "A person culture develops when a group of people decide that it is in their own best interest to organise on a collective nature rather than on individual basis. Individuals themselves decide on their own work allocation, with rules and co-ordinative mechanisms of minimal significance. The individual has almost complete autonomy, influence is shared, and if power is to be exercised it is usually on the basis of expertise."

TABEL 2.6: OPSOMMING VAN ONDERSTEUNINGSGEORIËNTEERDE ORGANISASIEKULTUUR (Harrison, 1993)

Kenmerke	Negatiewe aspekte
<ul style="list-style-type: none"> □ Werknemers ondersteun mekaar en samewerking word as 'n hoë prioriteit beskou. □ 'n Hoë waarde word aan harmonie geheg; daar word seker gemaak konflik word opgelos en dat almal konsensus oor 'n saak het. □ Tyd en energie word aan ander gespandeer. □ Werknemers vertrou dat hulle as individuele mense deur die organisasie beskou word. □ Werknemers waardeer mekaar en erken mekaar se bydraes. □ Werknemers spandeer ontspannings-tyd met mekaar. 	<ul style="list-style-type: none"> □ Groter fokus op verhoudinge as om werk gedoen te kry. □ Moeilike personeelbesluite word vermy. □ Harmonie op die oppervlakte, maar overte konflik / aggressie. □ Indien konsensus nie bereik kan word nie, is die groep besluitloos en rigtingloos. □ Verandering neem lank, aangesien alle werknemers eers die proses moet verstaan en daarop moet inkoop. □ Werknemers met swakker prestasie word dieselfde vergoed – lei tot frustrasie van ambisieuse werknemers.
Sterkpunte	Beperkinge
<ul style="list-style-type: none"> □ Goeie interne kommunikasie. □ Hoë vlak van verbondenheid met besluite wat geneem word. □ Menslikehulpbronprosesse word goed bestuur. □ Hoë vlak van samewerking; effektiewe werksgroepe. □ Hoë vlakke van vertroue tussen organisasie en individue. □ Goeie balans vir prestasiekultuur. □ Kan omgewingsfaktore goed raaksien. 	<ul style="list-style-type: none"> □ Nie sterk taakgeoriënteerd nie. □ Konflik word nie goed opgelos nie. □ Stadige besluitnemingsprosesse. □ Werkspogings kan ongefokus wees. □ Ondersteun nie individuele prestasie nie. □ Geneig om individuele behoeftes bo die van die organisasie te plaas.

BESPREKING

Die klassifikasie (tipologieë) van organisasiekultuur kan volgens twee dimensies geskied. Die eerste dimensie is direk vergelykbaar met die vlakke (kyk paragraaf 2.2) van organisasiekultuur en hoe teoretici die konsep op die verskillende vlakke konseptualiseer. Die tweede dimensie hou verband met die klassifisering van kultuur; synde (inter-)nasionale kulture, organisasietipes of generiese kulturele dimensies in organisasies. In Tabel 2.7 word die dimensies vervolgens skematies voorgestel en word die dominante skrywers in elke kategorie aangetoon.

TABEL 2.7: KLASSIFIKASIE VAN ORGANISASIEKULTUUR

Vlakke van kultuur	Artefakte			Gorman (1989)
	Waardes (Norme)	Hofstede (1991) Trompenaars (1991)	Plant en Ryan (1988) Poupart en Hobbs (1989) Smith en Kleiner (1987) Deal en Kennedy (1982)	Minfred (1986) Harrison (1993) Schein (1985) Handy (1985) McDonald en Gandz (1986) Williams <u>et al.</u> (1993) Martin en Siehl (1983)
	Aannames			Schein (1986; 1994) Bate (1984) Allen en Kraft (1982)
		Nasionale kulture	Kultuurtypes	Kulturele dimensies

Schein (1986:31), wat op basiese aannames en kulturele dimensies in sy navorsing fokus, maak die stelling dat organisasiekultuur nie geklassifiseer kan word nie. Hy gaan voort deur te sê dat “it results from limiting our definition of culture to people’s behavior and values”. Schein se uitgangspunt is dat organisasiekultuur ‘n onbewuste en onsigbare fenomeen is en dat dit per definisie amper onmoontlik is om te meet. Schein beweer dat elke organisasie oor ‘n unieke patroon van aannames beskik en daar eerder gepoog moet word om die aannames so akkuraat as moontlik vir elke organisasie na die oppervlakte te bring (Schein, 1986:31).

Williams et al. (1993:11) argumenteer dat navorsing soos die van Schein slegs van akademiese belang kan wees, en fokus eerder op normatiewe beginsels van organisasiekultuur wat gemeet en wetenskaplik nagevors kan word. Harrison se

kultuurideologie wat deur verskeie teoretici en organisasiekundiges aangehaal en in praktiese veldstudies gebruik word, bied 'n bruikbare raamwerk wat met groot vrug in 'n organisasie gebruik kan word (vgl. Hebden, 1986; Tims, 1989; Van Hoek, 1997).

Die navorser is van mening dat nasionale kulture wel 'n invloed uitoefen op organisasiekultuur, al is daar konflikterende uitgangspunte hieroor in die literatuur teenwoordig. Indien organisasiekultuur ontwikkel en in stand gehou word deur dinamiese (veranderlike) sosiale leerprosesse, is Hofstede (1991) se studie van groot betekenis vir organisasiekultuurnavorsing. Alhoewel Hofstede nie 'n direkte verband stel tussen nasionale kulture en organisasiekulture nie, kan daar geargumenteer word dat werknemers ook deel van 'n sosiale leerproses buite werksverband is. Die vorming van aannames, waardes en gedrag buite werksverband word blootgestel, bevraagteken en beïnvloed deur leerprosesse in organisasies. Hierdie wedersydse beïnvloedingsproses van kultuurvorming lei tot 'n groter mate van ooreenstemming tussen 'n gemeenskapskultuur en organisasiekultuur.

Alhoewel sekere navorsers (bv. Deal & Kennedy, 1982; Poupart & Hobbs, 1989; Plant & Ryan, 1988) organisasiekultuurtipes bedryfspesifiek tipeer, is die navorser van mening dat organisasiekultuur nie volgens stereotipes geklassifiseer kan word nie. Alhoewel dit nie die bedoeling van die genoemde navorsers is nie, bestaan die risiko dat (onverantwoordelike) organisasie-ontwikkelingskonsultante intervensies in organisasies kan loods op die aannames dat die organisasiekultuur van die betrokke organisasies dieselfde is, soos geklassifiseer deur die genoemde navorsers.

Teoretici wat fokus op kulturele dimensies, erken dat organisasiekultuur 'n multi-dimensionele konstruk is en geen organisasie presies in 'n spesifieke kultuurideologie-tipe pas nie. Die realiteit in organisasies is te kompleks om 'n enkel-dimensionele verklaring vir organisasiegedrag te vind. Kulturele dimensies of ideologieë word as puristiese konstrunkte, of as ideale konstrunkte voorgelê waaraan organisasies vergelyk en ontleed kan word. Die waarde van organisasiekultuurtipologieë soos die van Harrison (1993) is dat dit 'n raamwerk bied vir navorsers om organisasiekultuur te evalueer, watter dimensie (en hoekom) ook al van belang is in organisasies, of op watter wyse die konstrunkte ook al verband hou met mekaar om 'n sinergistiese sosiale geheel te vorm. Deur organisasiekulture in konstrunkte of dimensies te analiseer, word organisasiegedrag beter deur werknemers en bestuur verstaan. Die organisasiekulturele raamwerk van Harrison (1993) bied

aan hierdie navorser 'n model aan die hand waarvan wetenskaplike navorsing binne die laasgenoemde paradigma gedoen kan word.

Volgens Robbins (1987:358) word die dominante organisasiekultuur beïnvloed deur kernwaardes wat gevorm word deur die meerderheid werknemers in die organisasie. Hiervolgens impliseer dit dat 'n gedeelte van 'n organisasie se werknemers nie dieselfde basiese aannames en waardes as die organisasie op sigself geïnternaliseer het nie. Indien organisasiekultuur heterogeen is (kyk paragraaf 2.4), kan daar eweneens gevra word wat die oorsaak is vir die ontstaan van subkulture, asook in watter mate hul unieke dimensies in 'n dominante organisasiekultuur verskil. In die volgende bespreking word subkulture en hul invloed op organisasies in oënskou geneem.

2.6 SUBKULTURE

In die voorafgaande bespreking is organisasiekultuurtipes, of gedifferensieerde dimensies wat in 'n sekere verhouding tot mekaar staan wat 'n kulturele eenheid vorm, ondersoek. Die vraag ontstaan egter of dieselfde kulturele dimensies as 'n sinergistiese begrip, deur al die organisasieledede ervaar word, óf bestaan daar verskillende segregasies van organisasiekultuurbelewensisse met betrekking tot die verskillende groepe.

Volgens Bolon en Bolon (1994:22) is navorsing ten opsigte van organisasiekultuur onvolledig, indien die fenomeen as 'n monopolistiese konsep ondersoek word. In dié verband stel Smith en Kleiner (1987:10) dit dat "most of the research literature on corporate culture is always monolithic. However, especially in a larger corporation, more than a single culture may co-exist within the organization." Die genoemde skrywers sê dat daar wel 'n dominante organisasiekultuur teenwoordig is wat die gedeelde waardes van die meeste organisasieledede verteenwoordig. Ogbonna en Wilkenson (1990) kom in hul studie by groot Britse supermarkte tot die gevolgtrekking dat werknemers op die werksvloer nie gemaklik is, of die waardes en aannames wat senior bestuur voorhou en demonstreer, geïnternaliseer het nie, maar dat slegs hul gedrag gemodereer is om by die verlangde gedragskode aan te pas. Die resultaat hiervan is gereserveerde gedragsaanpassings wat nie verband hou met die waardehiërargieë van individuele werknemers nie. Brown (1995:26) sê egter dat "most organizations of any size contain many identifiable subcultures, the beliefs, values and assumptions of which may compete with the dominant culture". Alvorens

die ontstaan en betekenisvolheid van subkulture ter sprake kom, word die konsep eers kortliks gedefinieer en bespreek.

2.6.1 Omskrywing van die begrip *subkultuur*

Alhoewel die teenwoordigheid van die verskillende dimensionele kultuurervarings (subkulture) intuïtief deur organisasiekultuurnavorsers (bv. Ball & Ashburry, 1989; Deal & Kennedy, 1982; Gregory, 1983; Peters & Waterman, 1982) waargeneem is, het Schein (1986:90) die verskynsel reeds in 1986 as subkulture getipeer. Indien die konsep van Schein (1985:183) dat organisasiekultuur die resultaat van groepsleerprosesse is as uitgangspunt aanvaar word, word kulture gevorm waar werknemers dieselfde probleemdefiniëringsparadigma deel. Laasgenoemde kan aanleiding gee tot gedeelde aannames en 'n gemeenskaplike bestaansparadigma. Die resultaat van hierdie proses kan resulteer in verskillende aannames, waardes en gedrag (kernelemente van kultuur) tussen 'n groep werknemers in 'n organisasie en die oënskynlike dominante organisasiekultuur.

Robbins (1987:359) gaan van die standpunt uit dat subkulture die dominante waardes en aannames van 'n organisasie insluit, plus addisionele waardes wat verband hou met die unieke omstandighede (bv. tipe marksegment) van 'n spesifieke werksgroep. Konseptueel verskil die sienings van Robbins en Schein van mekaar. Schein (1985:183) sê dat "when a number of people simultaneously face a problematic situation and have to work out a solution together, we have the basic situation for culture formulation". Hierdie beskouing van organisasiekultuur impliseer nie soos in die geval van Robbins, dat die groter organisasiekultuurdimensies uitgebrei of selfs teenwoordig is nie. Skrywers soos Leavitt (1986:169), asook Martin en Siehl (1983:53) ondersteun Schein se sienswyse deur te argumenteer dat subkulture 'n uitbreiding van die dominante organisasiekultuur kan wees, of selfs in konflik met die dominante organisasiekultuur, asook onderlinge verskille tussen subkulture in dieselfde organisasie, kan wees.

Vir die doel van hierdie navorsing word volstaan met die omskrywing van Van Rooyen (1997:26) wat *subkulture* definieer as 'n groepering van mense binne 'n organisasie wat as gevolg van tydsverloop sekere norme ontwikkel na aanleiding van die bepaalde interaksie. Hierdie norme is onderliggend aan die denke en optredes van die groep, wat op grond hiervan van ander groepe onderskei word.

2.6.2 Ontstaan van subkulture

Verskeie sosiale prosesse kan aanleiding gee tot die ontstaan van subkulture in organisasies. Ses oorsake vir die ontstaan van subkulture word hierna volgens (tensy anders vermeld) die raamwerk van Van Maanen en Barley (1985:38–47) weergegee.

2.6.2.1 Segmentasie

Die uitbreiding van organisasies is gebaseer op die beginsel van *tegniese rasionaliteit*. Hierdie beginsel verwys na die siening dat take die effektiëste verrig word wanneer dit in ooreenstemming is met die reëls van wetenskaplike en tegnologiese modelle van optrede (Van Hoek, 1997:24). Dit is veral by professionele beroepsgroepe waar verskillende aannames en gedrag tot uiting kom. In dié verband stel Realin (1991:1) dat “the inherent conflict between managers and professionals results basically from a clash of cultures: the corporate culture, which captures the commitment of managers, and the professional culture, which socializes professionals”. Tydens segmentasie word werk aan kundiges toevertrou, wat opleiding ontvang het om die take nougeset uit te voer. Indien segmentasie binne 'n organisasie aanvaar word as natuurlik en toepaslik, ontstaan gedifferensieerde rolgroeperings. Namate hierdie rolgroeperings hul eie (organisasie-) taal, norme, tydshorisonne en perspektiewe rondom die organisasie se missie ontwikkel, kan subkultuurvermenigvuldiging verwag word. Indien hierdie unieke subkultuur, of *bewustheid van alternatiewe werkswyse* ontwikkel, versterk en uitgeleef word tydens daaglikse interaksie, word 'n kollektiewe bewustheid in 'n organisasie gevorm dat hul in beheer is van hulle werk en werksomgewing. As resultaat hiervan word eksterne inmenging en voorskrifte nie aanvaar nie (Van Maanen & Barley, 1982:39). Hierdie subkultuurvorming word versterk en onderhou indien 'n sterk en bekwame bestuurder die werksgroep beskerm, of geografiese afstand van die res van die organisasie gehandhaaf word (Cooke & Rousseau, 1988:249)

2.6.2.2 Invoering

Invoering vind plaas wanneer oornames en samesmelting binne 'n organisasie plaasvind (samesmelting van organisasies, departemente of afdelings). Werknemers word gekonfronteer met nuwe take en rolle wat 'n invloed uitoefen op die patrone van interaksie (Van Maanen & Barley, 1985:40). Die gevolg hiervan is dat vorige lojaliteite verdwyn en nuwe patrone van verbondenheid en verpligtinge teenoor

(ander) groepe ontstaan (Van Rooyen,1997:28). Die mate waarin die gekoloniseerde eenheid 'n aparte sin van identiteit binne 'n heterogene omgewing handhaaf, gee aanleiding tot die ontstaan van subkulture binne 'n heterogene omgewing (Van Hoek,1997:25). 'n Ander perspektief op invoering kom voor wanneer organisasies beroepspesialiste in diens neem en in dieselfde strukturele orde plaas as organisasies wat primêre werk aan daardie beroepspesialiste verskaf. Laasgenoemde lei tot die kloning van 'n spesifieke (beroeps-) kultuur. Williams et al. (1993:28) voer aan dat die indiensneming van 'n nuwe geslag bestuurders in 'n organisasie ook tot die ontstaan van subkulture wat in konflik is met die aannames en gedrag van ouer bestuurders(bestuurders met langer jare diens) kan lei.

2.6.2.3 Tegnologiese vernuwing

Tegnologiese vernuwing in organisasies word dikwels beskou as 'n proses waar lede van 'n spesifieke beroep se kundigheid in onbruik val weens die implementering van gesofistikeerde toerusting. Waar sekere tipes tegnologiese veranderinge kan lei tot die vernietiging van organisasie- en beroepsubkulture, kan ander tegnologiese vernuwings in werklikheid ou subkulture bemagtig of nuwes skep (Van Hoek,1997; Van Rooyen, 1997). Hierdie verskynsel is veral relevant waar nuwe tegnologie ontwikkel word in 'n aparte projekspan wat in 'n groot mate geïsoleerd van die res van die organisasie werk.

2.6.2.4 Ideologiese differensiasie

Subkulture kan ontstaan indien kompeterende ideologieë in 'n spesifieke werksgroep ten opsigte van die aard van werk, keuse van toepaslike werksmetodes of die gewenste gedrag teenoor buitelanders ontwikkel (Van Rooyen, 1997:29). Die eerste drie faktore, naamlik segmentasie, invoering en tegnologiese vernuwing lei tot 'n verandering in organisasiestrukture. Dié verandering lei tot verskillende wyses van interaksie en interpretasie van gebeure. Die teenoorgestelde kan ook plaasvind, en in geval van werknemers wat dieselfde uitgangspunte (ideologieë) deel, kan dit lei tot strukturele differensiasie. Morgan (1986:86) is van mening dat vakbonde in 'n (ideologiese) stryd met die organisasie gewikkel is vir die lojaliteit en verbondenheid van werknemers. Hierdie verskynsel dat groepslede hulself herposisioneer relatief tot ander lede van dieselfde werksgroep ten opsigte van sekere uitgangspunte, word ideologiese differensiasie genoem.

2.6.2.5 Kontra-kultuurbewegings

Die vorming van kontra-kultuurbewegings spruit uit die beginsel dat organisasie lede van verskillende groepe wat dieselfde aannames deel, 'n spesifieke subkultuur vorm. Van Rooyen (1997:30) argumenteer in die verband dat kontra-kultuurbewegings direk eweredig is aan interne politiek in organisasies. Die status wat 'n werknemer in 'n spesifieke kontra-kultuurbeweging geniet, gaan gepaard met 'n verlies aan status en respek van werknemers buite die groep. Volgens Van Maanen en Barley (1985:46) is werklike of waargenome ervaring van werknemers die faktor wat die meeste tot kontra-kultuurvorming bydra. Indien werknemers byvoorbeeld nie erkenning geniet wat in die organisasie as betekenisvol geag word nie, sal daar afbreuk gedoen, of negatief verwys word na sodanige erkenning. Laasgenoemde kan lei tot die ontstaan van 'n subkultuur, indien verskeie werknemers dieselfde negatiewe persepsie van erkenning het. Volgens Van Rooyen (1997:31) is die volgende omstandighede bevorderlik vir die ontstaan van kontra-kulture, naamlik:

- Blokkering van ambisie.
- Swak opleiding.
- Onvoldoende erkenning.
- Onpersoonlike bestuur.
- Onvoldoende hulpbronne.
- Onrealistiese prestasiestandaarde.

2.6.2.6 Loopbaanfilters

Aansporingskemas wat persoonlike ambisie van werknemers en doelwitte van die werkgewer versoen, is soms bevorderlik vir die ontstaan van subkulture. Indien werknemers opwaarts beweeg na hoër vlakke in die hiërargie van die organisasie, raak dit toenemend moeiliker om die vlak van gewenste prestasie te evalueer. Onsekerheid ten opsigte van wat verwag word, veroorsaak dat nuut aangestelde bestuurders die gedrag en perspektiewe van hul kollegas nastreef. Gedragskonformering vind dus plaas, wat aanleiding gee tot subkultuurkonformering op 'n horisontale (bestuurs-) vlak in die organisasie (Van Hoek, 1997:26) Van Maanen en Barley (1985:47) is egter van mening dat die vorming van uiteenlopende subkulture primêr moontlik is by laer vlakke in 'n organisasie. Op die meer senior vlakke kan 'n vaster, eenduidiger bestuurskultuur verwag word.

Brown (1995:28) noem drie ander potensiële oorsake vir die ontstaan van subkulture. Ten eerste argumenteer Brown dat die organisasiestruktuur aanleiding gee tot, en

die instandhouding van subkulture bevorder. Volgens die genoemde skrywer is die blote feit dat 'n organisasie intern in kleiner groepe verdeel is, 'n aanduiding daarvan dat subkulture moontlik kan bestaan. Brown verwys primêr na funksionele organisasies met duidelik onderskeibare (professionele) afdelings, en dit hou verband met Van Maanen en Barley (1985) se begrip *segmentasie* as oorsaak vir die vorming van organisasiesubkulture.

Tweedens beweer Brown (1995:28) dat ouderdomsverskille, of verskillende ouderdomsgroeperinge dieselfde waardes en norme deel wat van ander ouderdomsgroeperinge kan verskil. McDonald en Gandz (1986:66) sluit hierby aan en verwys na die verskillende faktore wat aanwesig was tydens die opvoeding van geslagte. In die sestigerjare was waardes duidelik verskillend van die sogenaamde "baby boomers" van die tagtigerjare. In die mees resente literatuur word die huidige (jong) geslag as Generasie X, met unieke waardes, getipeer.

Laastens is Brown (1995:28) van mening dat subkulture op hiërargiese vlakke kan ontstaan. In aansluiting hiermee sê Robbins (1987:359) dat subkulture horisontaal sowel as vertikaal voorkom. (Vergelyk ook Lawrence & Horsch, 1973 en Tannenbaum, 1976, vir navorsing oor horisontale en vertikale differensiasie in organisasies.) Navorsing toon dat persone wat hoër geïntellektueel is in die organisasiehiërargie se waardes meer georiënteerd is na hoër-orde-behoeftes, terwyl laer vlakwerknemers meer ingestel is op sekuriteitsbehoeftes (Cooke & Rousseau, 1988:249). McDonald en Gandz (1982:66) maak 'n meer robuuste onderskeid deur die tipe werk te onderskei in fisiese en psigiese werk. Die genoemde skrywers argumenteer dat verskillende waardes as belangrik geag word deur die verskillende groepe werknemers, afhangend van die tipe werk. Verskillend van Van Maanen en Barley (1985: 47) se mening, sê Martin en Siehl (1983: 55) dat kontra-kulture ook op senior (bestuurs-) vlak aanwesig is. Brown (1995: 28) som die bestaan van subkulture goed op, as hy skryf dat "the important point here is that within most organizations, an array of nested, overlapping and sometimes competing cultures can be detected".

2.6.3 Subkultuurtipies

Die belang van subkulture by organisasiekultuurnavorsing kan hoofsaaklik in drie afdelings ingedeel word, naamlik:

- Die bestaan van subkulture het 'n direkte invloed op die dominante kultuur van organisasies en gee aanleiding tot 'n sterk (subkulture deel 'n groter aantal gemeenskaplike waardes) of 'n swak organisasiekultuur (waar subkulture verskillende waardestelle het) (Smith & Kleiner, 1987:10).
- Subkulture het 'n invloed op die wyse waarop menslike hulpbronne in 'n organisasie bestuur word. Cooke en Rousseau (1988:250) verwys spesifiek na indiensnemingspraktyke in organisasies. Die genoemde skrywers kom tot die gevolgtrekking dat verskillende gedragpatrone deur verskillende subkulture versterk word, en as resultaat van dié proses is individuele denkprosesse/style die produk en dit word versterk deur die subkultuur waarby die werknemer betrokke is.
- Subkulture kan as 'n verklarende fenomeen van inter-organisasie-dinamika dien. Wilkens (1983:35) het subkulture gebruik om konflik in organisasies mee te verklaar, en Martin en Siehl (1983:53) wys daarop dat subkulture 'n differensiële funksie kan vervul (waar sekere groepe werknemers doelwitte van bestuur ondermyn), in teenstelling met 'n integreringsfunksie.

BESPREKING

Uit die literatuur blyk dit duidelik dat teoretici die bestaan, asook die betekenisvolheid van subkulture besef. Daar is relatief min navorsing oor die invloed van subkulture op die dominante kultuur beskikbaar. Die volgende gevolgtrekkings kan egter gemaak word na aanleiding van die voorafgaande literatuurstudie:

- Die bestaan van subkulture word as 'n werklikheid beskou en het 'n invloed op die dominante organisasiekultuur.
- Verskeie faktore gee aanleiding tot die bestaan van subkulture.
- Subkulture kom horisontaal en/of vertikaal in organisasies voor. Dit wil sê tussen verskillende afdelings / departemente en/of tussen persone wat hoër *versus* laer is in die poshiërargie van 'n organisasie.
- Ouderdom en jare diens kan in subkulture resulteer.

- Dominante leiers wie se waardes / aannames verskillend as die van die dominante kultuur is, gee aanleiding tot subkulture.

Nicoll (1993:4) beklemtoon die betekenisvolheid van subkulture in 'n organisasie deur te sê: "Any organization may exhibit several types of culture or features of them at any one time. This is due to the existence of subcultures within the organization. Subcultures are an essential element of any organization, without it would find it hard to operate effectively, as it is the cultures of the groups within the organization that allow its members to take roles and make relationships actively."

Ten slotte kan gemeld word dat werknemers se blinde lojaliteit teenoor organisasies verandering ondergaan (Limerick & Cunnington, 1993:9–10). Die era van Post-modernisme en Neo-Humanisme hou in dat werknemers hoogstens 'n alliansie met die organisasie vorm vir solank hul waardes versoenbaar is met dié van die organisasie of spesifieke subkultuur, en indien hul persoonlike behoeftes aan selfaktualisering in die organisasie bevredig word.

2.7 BEPALING VAN ORGANISASIEKULTUUR

In die voorafgaande gedeelte het die navorser organisasiekultuur gekonseptualiseer. In die hieropvolgende gedeelte word die verskillende metodes om organisasiekultuur te bepaal, bespreek.

2.7.1 Die belangrikheid van organisasiekultuurdiagnose

Die bestuursproses van 'n organisasie fokus primêr op die ontwikkeling van doelwitte en hierdie intensies word vergelyk met wat werklik in die organisasie gebeur. Regstellende planne word opgestel indien daar 'n afwyking tussen die werklike en die geïdealiseerde bestaan. Dieselfde parallele beginsel is van toepassing op organisasieontwikkeling, naamlik diagnosering (wat moet en wat is), aksiebeplanning (hoe van die huidige na die ideale beweeg kan word), implementering, internalisering en evaluering. Die eerste belangrike stap in organisasieontwikkeling is dus om relevante inligting tot die oppervlakte te laat kom. Hierdie proses, wat met groot vrug gebruik is in werksroepe / spanne en intergroepverhoudinge in formele organisasiesistelsels, kan uitgebrei word na organisasiekultuur (Lundberg, 1990:21).

Lundberg (1990:21) voer die volgende redes aan hoekom kultuurmeting van belang is:

- Nuuskierigheid / besorgdheid van bestuur in 'n organisasie.
- Die resultaat van kulturbepaling dra by tot die inburgering / oriëntering van nuwe werknemers.
- Die proses van kulturbepaling kan tot meer sinergisme in 'n senior bestuurspan lei.

Bellingham et al. (1990:153) is van mening dat kulturbepaling die beginfase is om strategiese verandering in organisasies te weeg te bring, en dit dien as 'n gedragsanalise van die huidige omstandighede waar teenoor die organisasie homself strategies wil posisioneer. In die verband sê Albert (1990:154) dat kultuurdiagnosering as primêre inset dien om organisasie-ontwikkelingsintervensies te ontwikkel. Allen en Dyer (1990:157) het kultuurdiagnoses gebruik om intergroepkonflik op te los. Die genoemde skrywers gaan voort en sê dat “the organization has a vested emotional interest in maintaining a relative comfortable equilibrium by letting sleeping dogs lie. It is precisely of this, however, that negative norms are able to exert such a powerful influence. The very fact that these norms operate at so dim a level of awareness ensures that they seldom can be directly addressed in typical problem-solving efforts directed at surface manifestations.” Die genoemde skrywers gaan voort en sê dat kultuurdiagnoses sulke probleme vroegtydig kan uitwys.

Die navorser is van mening dat kultuurdiagnose 'n ryke betekenis vir organisasieontwikkeling het. Kennis van 'n organisasie se kultuur (wat uiteraard diagnose impliseer) behoort die vertrekpunt te wees van enige belangrike strategiese inisiatief, en kan as 'n dinamiese fenomeen gebruik word om organisasiegedrag te verklaar en te rig. Betekenis en begrip van organisasiekultuur is betekenisvol vir bedryfsielkundiges, aangesien dit die konsep is waarin enige organisasiebestuursaksie ingebed is. Hierdie verband met organisasiebestuursaksie is betekenisvol vir onder andere organisasiekultuur en strategiese beplanning / verandering (Dobson & Starkey, 1993), organisasiekultuur en organisasieprestasie (Brown, 1995), organisasiekultuur se invloed op leer / lerende organisasie (Swieringa & Wierdsma, 1992) en organisasiekultuur en opleiding (Fleishman, 1953). Diagnose is dus van kritiese belang vir bedryfsielkundiges indien intervensies beplan word, onvoldoende begrip van die organisasiekultuur bestaan.

2.7.2 Navorsingsmetodologie vir organisasiekultuur-navorsing

Uit die staanspoor kan die vraag na watter navorsingswyse die toepaslikste is, beantwoord word deur 'n navorser se teoretiese voorkeure, die aard van die ondersoektema (d.w.s. watter faset(te) van organisasiekultuur ondersoek word – byvoorbeeld 'n vlak 1, 2 of 3 verskynsel, soos in Figuur 2.2 aangedui), sowel as om 'n navorser se vertrouetheid met verskillende metodes en tegnieke in ag te neem. Hierbenewens speel praktiese oorwegings soos die aard en toeganklikheid van die gekose navorsingspopulasie, en die gebruiksmoontlikhede van bepaalde tegnieke ook 'n belangrike rol.

Sommige navorsers verkies om kwalitatiewe metodes soos deelnemende waarneming, dokumentasie, ongestruktureerde onderhoude en gevallestudies te gebruik - 'n toenemende tendens in die organisasieliteratuur (kyk Bate, 1984; Lundberg, 1990; Martin & Siehl, 1983; Potter, 1989; Schein, 1985, 1989, 1990; Wilkens, 1983).

Andere verkies weer om kwantitatiewe metodes soos vraelyste, opnames en gestruktureerde onderhoude toe te pas - tans nog die oorheersende benadering in organisasiestudies (kyk Allen & Dyer, 1990; Harrison & Stokes, 1993; Hebden, 1986; Kamfer, 1991; Killmann, 1985; Van Hoek, 1997; Van Rooyen, 1997; Williams *et al.*, 1990). Die verskeidenheid metodes en tegnieke is ook só groot dat dit onwaarskynlik is dat een navorser in staat sou wees óf sou belangstel om meer as slegs 'n beperkte aantal tegnieke te bemeester. Die twee hoofrigtings, naamlik kwalitatiewe en kwantitatiewe navorsingsmetodes word vervolgens bespreek.

2.7.2.1 Kwalitatiewe benadering

Schein (1985:112) propageer die gebruik van wat hy die *interaktiewe kliniese onderhoud* noem. Hiermee bedoel hy herhaaldelike, in-diepte-gesprekke en gesamentlike artikulering deur die navorser en lede van die organisasie (informante) wat bereid is om deel te neem aan 'n bepaalde ondersoek. Schein maak egter ook gebruik van formele onderhoude, groepsonderhoude en die ontleding van artefakte (d.w.s. waarneembare gedragsaspekte). Schein volg dus oorwegend 'n kwalitatiewe metingsbenadering, alhoewel hy ook op kwantifiseerbare inligting steun om 'n organisasiekultuur mee te beskryf. Hy beveel 'n benadering van "triangulasie" aan, (Schein, 1985: 135) of soos hy dit stel: "Checking each bit of information obtained

against other bits of information until a pattern finally begins to reveal itself.” Hierdie benadering word toenemend in organisasiestudies gevolg.

As deel van hierdie skool van denke, stel Deal en Kennedy (1982:129) die volgende metodes voor om organisasiekultuur mee te bepaal:

□ **Die fisiese uitleg van die organisasie**

Investerings in, en uitleg van geboue word deur die senior bestuur van 'n organisasie gedoen. Dit reflekteer die boodskap wat bestuur oor die organisasie aan sy omgewing en kliënte wil oordra, wat sinvolle inligting ten opsigte van organisasiekultuur kan reflekteer.

□ **Bestudering van wat die organisasie kommunikeer**

'n Organisasie se jaarverslae, finansiële state en media-uitreikings bevat 'n rykdom van inligting oor 'n organisasie se kultuur. Dit is betekenisvol in watter mate 'n organisasie se waardes genoem of gereflekteer word in die genoemde verslae - 'n aanduiding van die mate waarin bestuur kulturele dimensies ondersteun en rig.

□ **Die wyse waarop organisasies vreemdelinge hanteer**

Die ontvangsarea en hantering van vreemdelinge in 'n organisasie reflekteer in 'n groot mate die wyse waarop werknemers hanteer word, en bied insig in die kultuur van 'n organisasie.

□ **Onderhoude met werknemers**

Gesprekke met individue of groepe kan 'n verskeidenheid van inligting bied ten opsigte van die organisasiekultuur, soos byvoorbeeld die organisasie se geskiedenis, redes vir sukses, tipe mense wat daar werk en wat belangrik geag word om in die organisasie te kan vorder.

□ **Ontleding hoe werknemers hul tyd spandeer**

Werknemers (en mense oor die algemeen) is aktief besig met aspekte wat hulle na waarde ag. 'n Vergelyking tussen wat werknemers doen en dit wat hulle sê, lewer 'n goeie evaluering van organisasiekultuurkohesie.

Ander voorbeelde van kwalitatiewe kultuurnavorsing is die van Mirvis (1985) se gevallestudie van kultuurverandering na 'n korporatiewe oorname; Beck en Moore (1985) se (induktiewe) analise van die Kanadese kultuur met behulp van kuns, prosa, statistiese analise van demografiese tendense en amptelike verslae, sowel as hulle ontleding van die kultuur van 'n Kanadese bank met behulp van kritiese insident-onderhoude; Gregory (1983) se ontleding van die taalkategorieë en gebruike van

rekenaardeskundiges; Smircich (1983) se etnografiese onderhoude met die topbestuur van 'n versekeringsmaatskappy; Wilkens (1983) se ontleding van die verband tussen organisasiestories en betrokkenheid deur middel van onderhoude en opname-vraelyste; asook Martin en Powers (1983) se eksperimentele studie van organisasiestories.

2.7.2.2 Kwantitatiewe benadering

'n Duidelike onderskeid kan getref word tussen die verskillende kultuurnavorsingsmetodes na aanleiding van die vlak waarop organisasiekultuur gekonseptualiseer word. Indien organisasiekultuur 'n navorsingsverband as 'n mistieke begrip konseptualiseer word, is die betrokke navorsers geneig om eerder kwalitatiewe navorsingsmetodes te gebruik. Indien organisasiekultuur egter geoperasionaliseer word as normatiewe en/of gedragsmanifestasies (kyk paragraaf 2.4) kan dit met kwantitatiewe metodes gemeet word. Organisasiekultuur kan ook volgens hierdie paradigma in konteks met ander organisasiedimensies, soos organisasieklimaat, organisasie-effektiwiteit en organisasiestruktuur geplaas word.

Desphande en Webster (1989:5) wys daarop dat kwantitatiewe organisasiekultuurnavorsing die navorser in staat stel om 'n databasis van inligting op te stel waaraan bevindinge van toekomstige studies vergelyk kan word. Cooke en Rousseau (1988:246) ondersteun die voorgaande skrywers deur te argumenteer dat "the most powerfull strategies for organizational development (e.g. cultural analysis) is data- based change – an approach that generally relies on the use of quantative measures". Vervolgens word enkele van die meer bekende kwantitatiewe metodes bespreek.

Die "Killman-Saxton Culture-Gap Survey" (1990:17–22) word gebruik om te bepaal wat die huidige kultuur is en wat dit moet wees. Dít vraelys meet kultuur op 'n normvlak (kyk Figuur 2.2). Kultuurgapings kan hiervolgens in vier areas bepaal word, naamlik taakondersteuningsnorme, taakinnoeringsnorme, sosiale verhoudingsnorme en persoonlike vryheidsnorme (vgl. Cummings & Huse, 1989:426). Die verskille tussen werklike norme en die verlangde norme, verteenwoordig die kultuurgapings. Hoe groter die gaping, hoe groter die waarskynlikheid dat die bestaande norme moreel en prestasie rem. Op grond van die beskikbaarheid van die voorgaande soort inligting kan beplan word hoe om die gapings te verklein.

Allen en Dyer (1990:157–164) het die “Norms Diagnostic Index” (NDI) ontwerp om ‘n sisteem van norme (waarna verwys word as die *organisasie-onbewuste*) te identifiseer. Die indeks bestaan uit 51 items met betrekking tot norme in die organisasie. Dit meet persepsies van norme ten opsigte van werksprestasie, werksbetrokkenheid, opleiding, interaksie tussen bestuurders en ondergeskiktes, beleid en prosedures, konfrontasie en ondersteunende klimaat. Nadat die indeks afgeneem is, kan verandering aan die kultuur beplan word. Na die implementering van verandering, kan die NDI gebruik word om vordering mee te monitor.

Ander vraelyste wat gebruik kan word vir die diagnosering van organisasiekultuur, sluit die volgende in:

- Die “Corporate Culture Index” van Migliore. Hierdie indeks fokus op twintig kulturele faktore waaraan organisasiekultuur gemeet kan word (Harvey & Brown, 1992:89).
- Die “Organization Culture Index” (Wallach, 1983:28–36) wat organisasiekultuur volgens drie dimensies meet, naamlik burokratiese, innoverend en ondersteunend.
- Die “Organization Culture Inventory” (Cooke & Lafferty, 1989) wat twaalf normatiewe oortuigings volgens twee onderliggende dimensies meet, naamlik klem op die taak *versus* verhoudings, en sekuriteit *versus* tevredenheid.

As een van die mees gesaghebbende organisasiekultuurinstrumente (volgens Brown, 1995; Hebden, 1986; Timms, 1989; Williams *et al.*, 1989), het Harrison en Stokes (1993) ‘n normatiewe vraelys ontwikkel, gebaseer op die kultuurideologieë van Harrison (1972) en Handy (1978). (Die kultuurideologieë word volledig in paragraaf 2.1.1 bespreek.)

Die betekenisvolheid van Harrison en Stokes (1993) se vraelys is dat dit ‘n navorser in staat stel om ‘n databasis op te bou, sowel as om organisasiedinamika te struktureer. Net soos die “Killman – Saxton Culture-Gap Survey” fokus die vraelys van Harrison en Stokes op die gemanifesteerde (huidige) organisasiekultuur, in teenstelling met die verlangde (ideale) organisasiekultuur. Volgens Cummings en Huse (1989:426) is hierdie vergelyking van huidige en verlangde organisasiekultuur ‘n kritiese stap in organisasieontwikkeling. Die vraelys bied verder ‘n raamwerk om organisasiekultuur te meet, volgens die wyse waarop organisasiekultuur deur die navorser gekonseptualiseer is (kyk paragraaf 2.1.2). Die raamwerk van Harrison en

Stokes stel dus die navorser in staat om organisasiekultuur statisties te evalueer, die konteks van organisasiekultuur in 'n gegewe organisasie te bepaal, sowel as die interdinamika van organisasiekultuur in 'n organisasie mee te verklaar.

BESPREKING

Schein (1990:110) identifiseer verskillende denkrigtings waarvolgens organisasiekultuur bestudeer kan word. Die genoemde skrywer gaan ook van die standpunt uit dat die paradigmatische beskouing van 'n navorser bepalend is vir die wyse waarop organisasiekultuur nagevors word.

Die verskeidenheid metodes kan gerieflikshalwe in twee basiese kernprosesse saamgevat word (dit wil sê as minder of meer suiwere voorbeelde van die een of die ander), te wete: die deduktiewe en die induktiewe benadering tot die bestudering van organisasiekultuur.

Die deduktiewe benadering tipeer 'n navorser wat met behulp van voorafgekose teorieë en modelle 'n groep verskynsels probeer begryp, verklaar en voorspel, soos byvoorbeeld Harrison en Stokes. Dit verwys essensieel na die hipotese-toetsende benadering wat algemeen in die gedragswetenskappe aangetref word. Die induktiewe navorsingsproses begin in sy suiwerste vorm, met 'n meelewing en waarneming van gedrag soos dit in konkrete menslike situasies ontstaan en afspeel, sonder dat een of ander teoretiese raamwerk of stel konstruksie gebruik word om te beskryf wat daar plaasvind.

Binne organisatoriese konteks word die kenbare (in hierdie geval *kultuur*) beskou "as kontekstueelgebonde en intersubjektief gekonstrueerde betekenis deur sosiale akteurs, waarvan die spesifieke inhoud, patroon en oogmerke nie vooraf bepaal kan word nie" (Pieterse, 1987:146). (Kyk ook Taylor & Bogdan; 1984 en Mangham, 1987.)

Sommige navorsers stel dus meer daarin belang om organisasiekultuur te beskryf en te verklaar in terme van beskikbare teorieë en konstruksie (deur byvoorbeeld van Schein, 1985, of Sathe, 1985, se skemas gebruik te maak). Ander navorsers poog weer om deur middel van kwalitatiewe (d.w.s. ongestruktureerde) metodes organisasiekultuur as verskynsel te ontdek binne die konkrete sosiale konteks waarin dit ontvou. In die praktyk hang dit egter grootliks af van 'n navorser se oogmerke en

voorkeure. Sanday (1979:537) sê “ if one wants to understand the inner workings of a bureaucracy in all its complex detail the interpretive [induktiewe] mode seems the most relevant. If, on the other hand, one assumes that there are general rules by which bureaucracies function the explanatory – comparative [deduktiewe] mode may be more appropriate.” Die navorser fokus in die onderhawige ondersoek op 'n deduktiewe benadering aangesien dit in die gedragswetenskap statisties verantwoordbaar kan wees.

2.8 HOOFSTUKSAMEVATTING

Die begrip *organisasiekultuur* bied opwindende moontlikhede aan organisasiewetenskaplikes, praktisyns sowel as bestuur. Vir organisasiekundiges bied dit 'n verruimende perspektief op, en toegang tot 'n korpus van konstrakte uit verskillende dissiplines wat 'n nuwe geheelblik op organisasie-verskynsels vergemaklik - 'n ideaal wat die ietwat meganistiese stelselbenadering in organisasiestudies tot dusver nie heeltemal bevredigend kon vervul nie. Organisasiekultuurnavorsing bied die geleentheid om meer kennis op te doen van die dieperliggende, nie-rasionele dimensies van organisasielewe.

In hierdie hoofstuk het die navorser konseptuele inhoud aan die begrip *organisasiekultuur* gegee. Spesifieke verwysing na die verskillende uitgangspunte is gemaak en die navorser het gepoog om sy begrip van die betrokke konstrak weer te gee. Die nodigheid daarvan, asook verskillende metodes om organisasiekultuur te bepaal, is bespreek. Die navorser is hiervolgens in staat gestel om 'n spesifieke metodologie te volg aan die hand waarvan die dominante organisasiekultuur in die proeforganisasies bepaal kon word.

Hiermee is die eerste en tweede navorsingsdoelstellings, naamlik om organisasiekultuur aan die hand van 'n literatuurstudie te konseptualiseer en om aan die hand van die literatuur te bepaal watter metodes gebruik kan word om organisasiekultuur te meet bereik en die eerste twee navorsingsvrae beantwoord.

In Hoofstuk 3 word die empiriese ondersoek bespreek.

HOOFSTUK 3

EMPIRIESE ONDERSOEK

Huysamen (1987:14) is van mening dat die sosiale en gedragswetenskappe gepostuleerde verbande tussen veranderlikes (eie aan die voorgenoemde gebiede) ondersoek. Voordat die betrokke verbande deur middel van statistiese prosedures ondersoek word, moet die veranderlikes gekwantifiseer of gemeet word. Smit (1983: 203) beklemtoon dat geldige statistiese metodes gebruik moet word nadat die veranderlikes gemeet is, ten einde geldige gevolgtrekkings te maak oor die resultate van die ondersoek.

Die tweede fase van die onderhawige navorsing behels 'n empiriese ondersoek. Die empiriese ondersoek omvat die omskrywing van die navorsingsproses en die rapportering van resultate. Na voltooiing van die literatuurstudie en empiriese ondersoek, stel dit die navorser in staat om wetenskaplike gevolgtrekkings te maak.

Hierdie hoofstuk handel oor die metodiek wat in die betrokke navorsing gevolg is. Die navorsingsontwerp, samestelling van die ondersoekgroep en streekproeftrekking, die keuse van 'n meetinstrument, wyse waarop die data ingesamel word, nasien van die meetinstrument en die statistiese verwerkingstegnieke word bespreek waarna die hipoteses van die navorsing geformuleer word.

3.1 NAVORSINGSONTWERP

'n Groot verskeidenheid navorsingsmodelle bestaan waarvolgens wetenskaplike navorsing gedoen kan word. 'n Navorser se strewe na kennisverryking gaan onder andere gepaard met die mate van wetenskaplikheid waarmee die navorsing uitgevoer word. Dit is die navorser se mening dat navorsing gegrond moet wees op 'n weldeurdagte, toepaslike strategie; wetenskaplike navorsing is dus 'n doelgerigte, sistematiese en geordende handeling (vgl. Smit, 1983: 8).

Robinson (1981: 67) noem vier onderskeidende tipes navorsing wat verskil ten opsigte van (1) die omgewing waarin die navorsing plaasvind en (2) die manipuleerbaarheid van die onafhanklike veranderlikes. 'n *Onafhanklike veranderlike* kan omskryf word as 'n *verklarende veranderlike* wat ten doel het om die waargenome resultate van 'n studie te verklaar (Moore & McGabe, 1993:97). Smit

(1983:124) omskryf 'n *onafhanklike veranderlike* as die klassifikasiefaktore wat 'n populاسie in sekere kategorieë indeel.

Navorsing wat in 'n natuurlike omgewing (soos 'n organisasie) plaasvind waar die manipulering van 'n onafhanklike veranderlike nie moontlik is nie, word as 'n *ex post facto*-veldstudie geklassifiseer. Smit (1983:80) meen dat 'n navorser in sodanige geval eers intree nadat sekere faktore op die stimuli ingewerk het. Die navorser moet derhalwe van die gevolg van 'n studie na die oorsaak daarvan terugwerk. Weens die retroaktiewe aard van *ex post facto*-navorsing is die beheer of manipulering van die onafhanklike veranderlikes nie moontlik nie. Feite word dus waargeneem soos dit is en terugwerkende antwoorde vir die verklaring van 'n situاسie word vervolgens verkry (Smit 1983:28).

Hierdie navorsingsprojek ondersoek die verband tussen die beleving van organisasiekultuur (afhanklike veranderlike) met verskillende groepe in die betrokke organisasies (onafhanklike veranderlikes). Tabel 3.1 hierna bied 'n opsomming van die afhanklike en onafhanklike veranderlikes.

TABEL 3.1: AFHANKLIKE EN ONAFHANKLIKE VERANDERLIKES

Onafhanklike veranderlikes	Afhanklike veranderlikes
Vlak van werknemers <ul style="list-style-type: none"> ❖ Bestuur ❖ Nie-bestuur 	Beleving van organisasiekultuur
Jare diens <ul style="list-style-type: none"> ❖ 0 – 2 jaar ❖ 3 – 6 jaar ❖ 7 – 10 jaar ❖ 10+ jare 	Beleving van organisasiekultuur
Departement <ul style="list-style-type: none"> ❖ Lugvaart en Maritiem ❖ Gevegstelsels ❖ Kwaliteit ❖ Finansies en Administrasie ❖ Buitelandse Handel ❖ Menslike Hulpbronne 	Beleving van organisasiekultuur

In hierdie navorsing word die beewing van organisasiekultuur (afhanklike veranderlike) in 'n natuurlike werksomgewing waargeneem. Die beewing of ervaring van organisasiekultuur word nie gemanipuleer of beïnvloed nie, maar slegs waargeneem. Die onafhanklike veranderlikes word ook in die natuurlike omgewing waargeneem nadat die wisselwerking wat die onafhanklike veranderlike (in alle waarskynlikheid) reeds 'n kans gehad het om plaas te vind. Die navorser gaan derhalwe poog om verklarings van die oorsaak en gevolg van afhanklike en onafhanklike veranderings te bied. Op grond van die bogenoemde redes word van 'n nie-eksperimentele, *ex post facto*-opname-ontwerp gebruik gemaak.

3.2 DIE ONDERSOEKGROEP

Die studiepopulasie word verteenwoordig deur die Krygstuig Korporasie van Suid-Afrika (KRYGKOR). Krygkor staan bekend as 'n hoëtegnologie-organisasie wat verantwoordelik is daarvoor om alle militêre toerusting vir die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag (SANW) aan te skaf. As aanskaffingsorganisasie van hoëtegnologiese wapentuig, bestaan die personeel primêr uit professionele, gegradueerde of gediplomeerde tegniese kundige personeel. Die totale personeelsterkte van Krygkor is 986 permanente werknemers wat die populasie van hierdie navorsing verteenwoordig. Drie filiale van Krygkor wat geografies verwyderd is van die populasie, vorm nie deel van hierdie navorsing nie.

Krygkor is gesetel in een gebou aan die oostelike gedeelte van Pretoria en die werknemers is oorwegend Afrikaanssprekend, terwyl swart werknemers algeheel in die minderheid is. Weens die aard van Krygkor se doelwitte en noue verbintenis met die kliëntegroep (Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag) het 'n aantal kliëntverteenwoordigers kantore in Krygkor. As gevolg van die sensitiwiteit van sommige projekte, word sekere klandistiene inligting slegs in 'n beperkte mate oorgedra aan werknemers wat die inligting nodig het om 'n taak te voltooi (volgens die "Need to know"-beginsel).

Krygkor het nege departemente en word in nege werknemersvlakke opgedeel. Die bestuursvlakke bestaan uit vier vlakke, naamlik posvlak nege: hoof uitvoerende beampte, posvlak agt: departementele bestuurder, posvlak sewe: afdelingsbestuurder, en posvlak ses: bestuurder. Posvlak vyf verteenwoordig middelbestuur of professionele personeel, en vlak vier en laer verteenwoordig die werkerskorps wat

primêr uit projekbeamptes (ingenieurs en tegnisi) en ander ondersteuningsdienste bestaan (administratiewe en instandhoudingspersoneel).

'n Gestratifiseerde, ewekansige steekproef van 187 werknemers, wat 20% van die teikenpopulasie verteenwoordig, is geneem. Met 'n z-waarde van 1,282 is die steekproef groot genoeg om betekenisvolle verskille van μ aan te toon teen 'n akkuraatheid van 0,05 met 'n 10%-betekenispeil. Die steekproef is geneem deur elke departement in drie groepe te verdeel, naamlik bestuur (posvlak ses tot nege) middelbestuur en professionele personeel (posvlak 5) en ander (posvlak vier en laer). 'n Ewekansige steekproef met behulp van 'n tabel vir ewekansige getalle (Huysamen,1983:222) is in die genoemde strata getrek. Gehring (1987:15) is van mening dat 'n navorser outomaties 'n aanname van verspreidingsnormaliteit kan maak indien 'n steekproef meer as dertig proefpersone insluit. Die navorser het derhalwe die aanname gemaak dat jare diens in die proeforganisasie normaal versprei is vir elke stratum, aangesien die steekproef volgens departemente en posvlakke geneem is. Die resultaat van die steekproef word in Tabel 3.6 weergegee. Vir die bestudering van departementele subgroepe vorm die kleiner departemente (Sekretariaat, Beplanning en Openbare Betrekkinge) nie deel van die navorsing nie.

Volgens Steyn, Smit en Du Toit (1982:25) is die voordele van 'n gestratifiseerde steekproef dat dit 'n kleiner steekproeffout lewer en dus meer betroubaar is, en dat die steekproef dit moontlik maak om subgroepe te bestudeer. Die genoemde skrywers argumenteer verder dat 'n klein aantal waarnemings voldoende is om 'n redelike homogene stratum te verteenwoordig, terwyl baie waarnemings nodig is uit 'n stratum wat baie heterogeen is ten opsigte van die veranderlikes wat bestudeer word. Aangesien die navorsing slegs fokus op die onderskeie strata se beleving van organisasiekultuur (enkeldimensionele karakteristiek volgens Steyn *et al.*,1982) het die navorser Kolmogorov-Smirnov se toets vir goeie passing gebruik om die vlak van betekenisvolheid van die steekproef te bepaal. Volgens hierdie metode is die vlak van betekenisvolheid gelyk aan 0,039.

TABEL 3.2: STEEKPROEFGEGEWENS PER DEPARTEMENT

Departement	Steekproef	Vraelyste terug - ontvang	Stratum- populasie	% vraelyste van strata terug - ontvang	% van totale steekproef
Lugvaart en Maritiem	59	44	269	16	23,5
Gevegstelsels	45	44	200	22	23,5
Kwaliteit	20	18	91	20	9,6
Finansies en Administrasie	50	37	240	16	19,8
Menslike Hulpbronne	13	13	43	30	7,0
Buitelandse Handel	25	25	116	22	13,4
Totaal	212	181	959	19	*96,8

*Kleiner departemente nie deel van die berekening vir departementele verskille nie, maar vraelyste is aan die departemente gestuur vir die ondersoek van ander navorsingsvrae.

TABEL 3.3: STEEKPROEFGEGEWENS PER POSVLAK

	Posvlak	Steek- proef	Vraelyste terug- ontvang	Stratum- populasie	% vrae-lyste van strata terug- ontvang	Ondersoek- groep: steekproef %
Nie-bestuur	1	0	0	15	0	15
	2	13	5	73	7	
	3	36	28	183	15	
	4	40	34	170	20	
Middelbestuur en professionele werknemers	5	66	63	323	20	20
Bestuur	6	44	42	161	26	29
	7	12	10	53	19	
	8	7	4	7	57	
	9	1	1	1	100	
Totaal		219	187	986	19	

TABEL 3.4: STEEKPROEFGEGEWENS PER JARE DIENS

Jare diens	Vraelyste terug- ontvang	Strata-populasie	Steekproef %	Ondersoekgroep %
0 – 2	20	105	19	19
3 – 6	39	187	21	21
7 – 10	42	201	21	21
11 – 14	33	188	18	17
15 – 19	31	179	17	
20+	22	126	17	
Totaal	187	986	19	

Van die 219 vraelyste wat uitgestuur is, is net 187 (85%) terugontvang, as gevolg van steekproeflede wat afwesig was tydens die ondersoek of ongemaklik was met die invul van die vraelys. Aangesien die studie fokus op die beleving van organisasiekultuur tussen bestuur en ondergeskiktes, is die steekproef só geneem dat bestuur (beleidsformuleerders) en hul direkte volgelinge (middelbestuur en professionele persone) voldoende verteenwoordig is in die steekproef.

3.3 KEUSE VAN 'N MEETINSTRUMENT

Die verskillende navorsingsmetodes en –tegnieke vir die bestudering van organisasiekultuur is in Hoofstuk 2 bespreek (kyk paragraaf 2.7). Die navorser maak gebruik van Harrison en Stokes (1993) se vraelys wat as “Diagnosing Organizational Culture” (DOC) bekend staan. Die hoofdenkrioting om organisasiekultuur te meet, asook die rasionaal en wetenskaplikheid van die DOC word vervolgens bespreek.

3.3.1 Organisasiekultuurmetingsmetodes

In Hoofstuk 2 is daarop gewys dat organisasiekultuur deur twee metodes gemeet kan word, te wete 'n kwalitatiewe of 'n kwantitatiewe metode. Hierdie metodes word vervolgens kortliks uiteengesit.

□ Kwalitatiewe metodes

Kwalitatiewe organisasiekultuurnavorsing behels dat organisasiekultuur vanuit 'n onbewuste vlak gekonseptualiseer word – met ander woorde inligting word

ingewin deur van prosesse gebruik te maak wat grootliks afhang van geïnterpreteerde data deur die navorser.

Die navorser konseptualiseer in Hoofstuk 2 *organisasiekultuur* as 'n konstruk wat volgens spesifieke dimensies gemeet kan word. Gestandaardiseerde meetinstrumente bied 'n raamwerk vir navorsers waarvolgens hipoteses geformuleer en getoets kan word. Die gebruik van meetinstrumente is op sigself 'n poging om objektiwiteit en standaardisering by waarnemings te weeg te bring (Smit 1983:144).

□ **Kwantitatiewe metodes**

Kwantitatiewe metodes behels dat 'n doelgerigte, gestruktureerde stel vrae benut word om die menings van 'n groot aantal respondente skriftelik te bekom, sonder om noodwendig persoonlik kontak met die teikengroep te maak (Wolmarans & Eksteen, 1987:39). Deur van 'n vraelys gebruik te maak, word die navorser in staat gestel om die statistiese betekenisvolheid van hipoteses te toets, 'n navorsingsdatabasis beskikbaar te stel vir die organisasie vir latere verwysing, en om sekere steuringsveranderlikes (byvoorbeeld subjektiwiteit van 'n navorser) te beperk en sodoende 'n vorm van indirekte beheer uit te oefen.

3.3.2 Rasionaal vir die gebruik van Harrison en Stokes se vraelys

Die kultuurtipologieë van Harrison (1972) en die gepaardgaande vraelys deur Harrison en Stokes (1993), word as een van die mees bruikbare instrumente in die literatuur beskou (vgl. Brown, 1995; Hebden, 1986; Timms, 1989; Williams et al., 1993). Die navorser het om die volgende redes op die genoemde vraelys besluit, naamlik (1) die teoretiese gebruiksnut daarvan, (2) dit is relatief maklik verduidelikbare konstrunkte, (3) dit besit 'n hoë mate van gesigsgeldigheid, (4) die instrument is betroubaar en geldig, en (5) die vraelys meet organisasiekultuur soos dit deur die navorser gekonseptualiseer is.

Die genoemde vraelys van Harrison en Stokes staan bekend as "Diagnosing Organizational Culture" (DOC) en word vervolgens bespreek.

3.3.3 Ontwikkeling van die DOC

Die DOC-vraelys is deur Roger Harrison ontwikkel en hy gebruik self die raamwerk vir meer as twintig jaar. Die vraelys het ontstaan vanuit Harrison se kruis-kulturele ervaringe, en sy werk as organisasie-ontwikkelingskonsultant in Europa en die Verenigde Koninkryk. Harrison het die konsep saam met 'n kollega, Charles Handy, gedurende die somer van 1970 ontwikkel (Van Hoek, 1997: 78).

Gedurende die sewentigerjare was slegs Handy en Harrison primêr geïnteresseerd in organisasiekultuur, en daarom het Harrison min met die vraelys gewerk. Gedurende die tagtigerjare het wetenskaplikes se belangstelling in organisasiekultuur toegeneem, en Harrison het met die hulp van Herb Stokes die betrokke vraelys verfyn en getoets. Harrison (1993) het statistiese studies onderneem om die geldigheid en betroubaarheid van die vraelys te bepaal. Harrison (1993: 24) het gevind dat die konsep van die vier tipes organisasiekulture, naamlik mag, rol, prestasie en ondersteuning as 'n ryk paradigma kan dien aan die hand waarvan organisasies beter verstaan kon word.

3.3.4 Doel en rasionaal van die DOC

Die doel van die DOC is om die verskillende kultuurkonstrukte van Harrison in verhouding tot mekaar te bepaal. Die **dominante** kultuur is volgens hierdie navorser dus nie 'n puristiese organisasiekulturele dimensie nie, maar word deur die kultuurtipologiese profiel (volgens Harrison se organisasiekultuurkonstrukte) in 'n organisasie verteenwoordig. Volgens Harrison (1995:211) differensieer die raamwerk en die gepaardgaande vraelys organisasiekulture in verskillende organisasiestyle wat as inset of verklaring vir organisasiegedrag of –intervensies kan dien.

Harrison en Stokes (1993:13) stel dit egter pertinent dat elke organisasie se kultuur 'n kombinasie van die vier basiese organisasiekultuurkonstrukte is. Elke konstruk word deur verskillende waardes gekenmerk en ontsluit derhalwe verskillende gedrag, wat 'n uitwerking het op besluitneming, motivering van werknemers en leierskapstyle. Harrison en Stokes (1993:13) som die gebruiksnut van die vraelys soos volg op: "There are many different aspects of organizational culture about which we might inquire. This instrument looks at how people treat one another; what values they live by, how people use power in the organization. These things are the core of what

most people mean when they speak of their organization culture.” In aansluiting by die aanname van hierdie navorsing dat organisasiekultuur deels met behulp van ‘n **vraelys** gemeet kan word, konseptualiseer Harrison en Stokes organisasiekultuur op die **normvlak**.

Volgens Harrison (1993:6–7) het die DOC verskillende aanwendingsmoontlikhede, naamlik:

- Die vraelys kan gebruik word vir opleiding en bestuursontwikkeling, en veral om bestuurders bewus te maak van organisasiekultuur.
- Die vraelys kan tydens spanbou-intervensies gebruik word om te bepaal wat die visie van ‘n span is, en dien as ‘n gapingsanalise vanuit die huidige-toekoms-perspektief.
- Resultate ná voltooiing van die vraelys kan individuele bestuurders gevoelig maak vir die verskille in persepsies van kollegas en/of ondergeskiktes.
- Die vraelys kan gebruik word om opleidingsprogramme aan te pas by die behoefte van ‘n spesifieke organisasie.
- Resultate ná voltooiing van die vraelys kan gebruik word om die regte veranderingsintervensie te kies wat ‘n hoë waarskynlikheid van sukses kan hê.

3.3.5 Beskrywing van die DOC

Die DOC is ‘n ipsatiewe meetinstrument en bestaan uit vyftien items. Elke item begin met ‘n oop-einde stelling van ‘n spesifieke dimensie ten opsigte van organisasiekultuur (kyk Tabel 3.2) en word gevolg deur vier alternatiewe. Elke alternatief verteenwoordig ‘n spesifieke kultuurkonstruk volgens Harrison se organisasiekultuurmodel (mag, rol, prestasie of ondersteuning). Die kombinerings van die oop-einde stelling en elke alternatief vorm ‘n volledige sin.

TABEL 3.5: DIMENSIES TEN OPSIGTE VAN ORGANISASIEKULTUUR VOLGENS DIE DOC-VRAELYS

Vraag nr	Dimensie	Beskrywing
1	Prioriteite	Die mate waarin werknemers prioriteite aan hulle werk toeken.
2	Sukses	Die evaluasie van sukses of prestasie in die organisasie.
3	Mensebestuursfilosofie	Die basiese uitgangspunt (basiese aannames) oor die wyse waarop werknemers hanteer word.
4	Bestuurstyl	Die basiese bestuursuitgangspunte om menslike energie te rig.
5	Kommunikasie en besluitneming	Die wyse waarop besluite geneem en gekommunikeer word.
6	Taakstrukturering	Die mate waarin take aan die behoeftes van die organisasie en individuele ontwikkeling voldoen.
7	Werksverwagting	Die basiese bestuursaannames van wat van werknemers verwag word in die uitvoering van hulle take.
8	Leierskapstyl	Die wyse waarop bestuurders hul ondergeskiktes bestuur, leiding gee en ondersteun.
9	Magsbasis	Die mate waarin magsbasisse in kundigheid, die funksionele rol of hiërgiese status van werknemers gesetel is.
10	Motivering	Die wyse van motivering in die organisasie, naamlik geld, vrees, erkenning vir prestasie en sosiale druk.
11	Intergroepverhoudings	Die mate waarin verskillende groepe mekaar ondersteun in die motivering van die organisasiedoelwitte.
12	Konflikhantering	Die wyse waarop konflik tussen individue en/of groepe hanteer word.
13	Kompetisie	Die wyse waarop individue en/of werkspanne kompetierend is en kompetisie hanteer.
14	Werksetiek	Die mate waarin reëls en regulasies nagevolg word ten einde organisasiedoelwitte te bereik.
15	Waardestelsel	Hefbome wat in die organisasie deur werknemers gebruik kan word om te vorder.

Die DOC meet die **dominante** organisasiekultuur van 'n organisasie. Die dominante organisasiekultuur verteenwoordig die beleving van organisasiekultuur soos die werknemers dit ervaar op die tydstip wat die vraelys ingevul word, en verteenwoordig dus die **huidige** organisasiekultuur. Die DOC meet ook die **ideale** organisasiekultuur – die verwagting van werknemers oor wat die beste of ideale organisasiekultuur van die organisasie moet wees.

3.3.6 Afneem en nasien van die DOC

Die respondente word versoek om elke stelling en vier alternatiewe deur te lees en dan 'n vier-telling neer te skryf langs die alternatiewe wat volgens hulle keuse die beskrywendste van organisasiegedrag is. Die respondente word versoek om die vier alternatiewe in volgorde van tiperende organisasiegedrag te orden, en word derhalwe geforseer om 'n vier toe te ken aan die mees dominante kultuurtype, 'n drie aan die naasbeste beskrywing, tot by 'n een langs die alternatiewe wat die swakste beskrywing van organisasiegedrag is. Hierdie proses word gevolg vir al vyftien items en verteenwoordig die **huidige organisasiekultuur**.

Dieselfde proses word gevolg om die **ideale organisasiekultuur** te bepaal. Na voltooiing van die vraelys kan die navorser afleidings maak ten opsigte van die dominante kultuur, en hipoteses vorm oor die verskil tussen die **huidige organisasiekultuur** en die **ideale organisasiekultuur**.

3.3.7 Interpretasie van die DOC

Die organisasiekultuurmodel van Harrison (1993:14–22) kan as 'n basis gebruik word vir die interpretasie van die tellings (kyk paragraaf 2.5.3.2). Vervolgens word die interpretasie van tellings en kultuurpatrone in organisasies bespreek volgens Harrison en Stokes (1993:25–27) en Van Hoek (1997:63–65) se interpretasie van die organisasiekultuurkonstrukte.

Met die interpretasie van tellings moet in ag geneem word dat tellings op die vier skale nie totaal onafhanklik is nie, aangesien die vier alternatiewe vir elke vraag geprioritiseer is. Die totale aantal punte vir die hele vraelys is 300, met ander woorde hoe hoër die telling op een skaal is, hoe laer is die telling op 'n ander skaal.

Die kultuurindeks-telling is 'n bruikbare manier om die tellings op al vier die skale op te som. Deur die sommering van die prestasie- en ondersteuningstellings en die aftrekking van die mags- en roltellings word 'n meting verkry wat die algemene vlak van bernagtiging, vertroue en samewerking binne 'n organisasie reflekteer. Die kultuurindeks gee 'n aanduiding van die mate waarin mense in 'n organisasie bemagtig en ondersteun, teenoor gekontroleerd en geïnhibeerd voel. Die kultuurindeks kan ook gebruik word om die organisasiekultuur voor en na verandering te vergelyk.

Alhoewel organisasies van mekaar verskil, word sekere patrone herhaaldelik deur die vraelys geïdentifiseer, en dit kan op enige organisasie van toepassing wees. Een observasie is dat die tellings van 'n magskultuur negatief korreleer met die tellings ten opsigte van 'n prestasie- en ondersteuningskultuur. As 'n organisasie of groep 'n hoë telling ten opsigte van magskultuur het, neig dit om lae tellings ten opsigte van beide prestasie- en ondersteuningskultuur te hê. Die rotellings neig om redelik te fluktueer rondom die ander tellings.

Die magskultuur het die potensiaal om 'n gedrag van vrees en manipulering in organisasies te vestig. Werknemers in 'n magsgeoriënteerde kultuur neig om redelik versigtig te wees oor wat hulle sê, en vir wie hulle dit sê. Die ondersteunings- en prestasiekulture benodig 'n redelike hoë graad van openlikheid en vertroue om te kan floreer. Daarom kan verwag word dat 'n organisasie wat hoog meet ten opsigte van magskultuur, laag sal meet ten opsigte van prestasie- en ondersteuningskultuur.

As die organisasie wat bestudeer word 'n hoë telling ten opsigte van mag en redelike lae tellings met betrekking tot ondersteuning en prestasie het, kan dit aandui dat die mense in die organisasie mekaar nie vertrou nie. Dit is gewoonlik moeilik om so 'n kwessie met 'n organisasie te bespreek, want as werknemers mekaar nie vertrou nie, is hulle gewoonlik ongemaklik om openlik oor die kwessie van vertroue te praat. Dit veroorsaak dat die bestuur van 'n organisasie die denke en gevoelens van ondergeskiktes verkeerd interpreteer, en glo dat die werknemers gelukkiger is as wat werklik die geval is. Mense op dieselfde vlak deel hulle ware gevoelens gewoonlik makliker met mekaar.

Wanneer 'n organisasie se werknemers verskil oor die beleving van die kultuur in die betrokke organisasie, word die organisasiekultuur verskillend ervaar in verskillende dele van die organisasie. Volgens Harrison (1993:23) bestaan daar gewoonlik ten opsigte van die voorgaande 'n verskil tussen topbestuur en die laer vlakke. Topbestuur kan die kultuur waarneem as 'n prestasieoriëntasie, terwyl die laer vlakke 'n magsoriëntasie kan waarneem. As potensiële verklaring hiervoor kan voorgestel word dat topbestuur volgens die organisasie (wat direk op topbestuur reflekteer) na hoë vlakke van prestasie lei deur werknemers te domineer om op te tree volgens topbestuur se sogenaamde meerdere kennis en ervaring. Ondergeskiktes ervaar hierdie proses as ontmagtigend en beskou topbestuur as magsgeoriënteerde persone wat slegs sukses volgens hulle eie terme definieer.

Die tipe werk wat werknemers doen en die manier waarop die werk georganiseer word, beïnvloed gewoonlik die kultuur van 'n bepaalde departement of groep. Navorsings- en ontwikkelingsgroepe neig byvoorbeeld om meer prestasiegeoriënteerd te wees, terwyl groepe wat byvoorbeeld finansiële bronne streng kontroleer, na 'n roloriëntasie neig. Bemarkingsgroepe neig na 'n prestasieoriëntasie en produksiegroepe na 'n kombinasie van mags- en roloriëntasie.

Harrison en Stokes (1993:22) bevind in hul navorsing dat daar gewoonlik 'n ooreenstemming tussen lede van 'n organisasie bestaan oor wat die ideale organisasiekultuur behoort te wees. Die verskil lê egter daarin dat lede gewoonlik verskillende idees het oor die huidige (dominante) kultuur en hoe om die ideale organisasiekultuur te bereik.

3.3.8 Norme van die DOC

Norme vir die vraelys is deur Harrison en Stokes (1993:28–30) ontwikkel ten opsigte van die huidige en die ideale organisasiekultuur. Die norme stel 'n navorser in staat om 'n persentiel te vind vir elke totaaltelling, en dit te vergelyk met die tellings van honderd en negentig eerstelyn- en middelbestuurders in Harrison en Stokes se steekproef. Die persentiel van elke totaaltelling dui aan watter persentasie van die honderd en negentig bestuurders volgens die vraelys laer tellings reflekteer.

3.3.9 Betroubaarheid van die DOC

Die DOC is afgeneem op 231 werknemers van 'n "Fortune 500"-organisasie. Die vlakke van die respondente het gewissel van tegnisi tot topbestuur. Dieselfde werknemers het die vraelys in 'n ander vorm ontvang waar hulle gevra is om elke item op 'n vyfpunt-Likertskaal te prioritiseer teen die agtergrond van die hoeveelheid verandering wat die afgelope twee-en-'n-halwe jaar deur die organisasie ervaar is.

Die betroubaarheid van die DOC-skale (soos bereken met behulp van die Spearman-Brown formule) word vervolgens in Tabel 3.3 weergegee.

TABEL 3.6 BETROUBAARHEID VAN DIE DOC

DOC	Betroubaarheid: Werklike tellings	Betroubaarheid: Veranderingstellings
Mag	0,90	0,87
Rol	0,64	0,77
Prestasie	0,86	0,80
Ondersteuning	0,87	0,86
Kultuurindeks	0,85	0,88

Die interkorrelasies van die skale word vir beide tellings in Tabel 3.3 uiteengesit. Die verskille tussen die resultate van die twee norme kan moontlik toegeskryf word aan die groter onafhanklikheid van die veranderings-tellings.

3.3.10 Geldigheid van die DOC

Die geldigheid van 'n vraelys dui aan in watter mate dit meet wat dit veronderstel is om te meet. Die geldigheid van die DOC verwys dus na die wetenskaplike bewys daarvan dat die DOC wel organisasiekultuur meet (volgens Harrison se raamwerk).

Volgens Harrison en Stokes (1993:28–29) is daar bewyse van die konstruk geldigheid van die DOC. Die vraelys is gebruik om verandering in organisasiekultuur te meet wat plaasgevind het weens 'n intensiewe kultuurveranderingspoging by 'n spesifieke "Fortune 500"-organisasie. Beduidende skuiwe in werklike tellings is gevind vir 'n groep middelbestuurders na die veranderingspoging. 'n Groep van 225 persone is gevra om die sestig items op die vraelys in orde van prioriteit te rangskik na aanleiding van die hoeveelheid verandering wat oor 'n periode van drie jaar ervaar is. Beduidende verandering is gevind (meer prestasie en ondersteuning, en minder mag en rol). Die groepe wat die meeste betrokke was by die verandering het ook die grootste verandering in tellings getoon.

Die vraelys is voorts gebruik om die verskille in organisasiekultuur, soos waargeneem deur projekte, vir hoogs suksesvolle en minder suksesvolle navorsings- en ontwikkelingsprojekte te bepaal. Elke respondent het 'n projek geëvalueer wat suksesvol, en een wat minder suksesvol was. 'n Sterk tendens is

gevind dat suksesvolle projekte hoër tellings ten opsigte van prestasie en ondersteuning ontvang het.

Addisionele, indirekte getuienis van geldigheid is verkry van die werk van Tom Janz by die Universiteit van Calgary. Janz het deur middel van herhaalde faktoranalise 'n vraelys gekonstrueer wat 24 items meet. Die skale wat ontstaan het vanuit sy werk is waardes, mag en reëls. Tabel 3.4 dui die korrelasie tussen Harrison en Stokes, en Janz se vraelys aan, en bevestig dat die twee vraelyste soortgelyke houdings en waardes meet.

Janz se kultuurindeks word gevorm deur die som van mag, en een derde van reëls te verminder met die tellings op waardes.

TABEL 3.7: KORRELASIES TUSSEN DIE DOC - EN JANZ VRAELYS

DOC	Janz Vraelys			
	Waardes	Mag	Reëls	Indeks
Mag	-0,70	0,79	0,01	-0,80
Rol	0,19	-0,47	0,40	0,29
Prestasie	0,69	-0,69	-0,38	0,83
Ondersteuning	0,41	-0,68	-0,46	0,69
P<0,05 as R< 0,3 en P< 0,01 as R< 0,41				

Janz het in een studie die verband tussen organisasiekultuur en die verkoopsprestasie van 62 eenhede van 'n kettingwinkel gemeet. Die korrelasie tussen die kultuurindeks en die verkoopsprestasie was 0,47 ($p<0,01$). Harrison en Stokes (1993:29) meen dat die skale wat in die DOC gemeet word, genoegsame geldigheid toon en dat die metings beduidend korreleer met sekere aspekte van organisasiefunksionering.

TABEL 3.8: INTERKORRELASIES TUSSEN DIE VERSKILLENDEN ORGANISASIEKULTUURKONSTRUKTE

Skale	Mag		Rol		Prestasie	
	Werklike tellings	Veranderings-tellings	Werklike tellings	Veranderings-tellings	Werklike tellings	Veranderings-tellings
Mag	1,00	1,00				
Rol	0,34	0,54	1,00	1,00		
Prestasie	-0,72	-0,38	-0,25	0,09	1,00	1,00
Ondersteuning	-0,51	-0,46	-0,50	0,01	0,40	0,77

3.3.11 Motivering vir die keuse van die DOC

Die DOC is 'n betroubare en geldige meetinstrument van organisasiekultuur soos gekonseptualiseer deur Harrison en Stokes (1993:23), maar die rolkultuurkonstruk toon egter nie dieselfde betroubaarheidsvlak nie. Tydens die interpretasie van data moet 'n navorser dus versigtig wees wanneer afleidings ten opsigte van die genoemde konstruk gemaak word.

Die navorser is van mening dat die DOC geskik is vir die doeleindes van hierdie ondersoek en die navorsing van organisasiekultuur soos gekonseptualiseer in Hoofstuk 2.

3.4 WERKSWYSE TYDENS DIE EMPIRIESE ONDERSOEK

Vervolgens word 'n chronologiese verduideliking gegee van die proses wat die navorser gevolg het tydens die empiriese ondersoek.

3.4.1 Kontraktering met die bestuursraad van Krygkor

Weens die interne dinamika in die organisasie waar die empiriese ondersoek gedoen is, het die navorser 'n voorlegging aan die bestuursraad (hoof- uitvoerende beampte en departementele bestuurders) gemaak oor die proses van

organisasiekultuurinternalisering. Tydens die voorlegging is daar spesifiek verwys na die rol wat waardes in 'n organisasie vertolk, en dat 'n kultuurdiagnose noodsaaklik is vir 'n (potensiële) strategiese veranderingsproses. Die bestuursraad het die studie goedgekeur indien 'n minimum steekproef deur die navorser getrek word, aangesien die proeforganisasie op hierdie stadium in 'n baie sensitiewe sosio-politieke situasie was. Die bestuursraad was van mening dat enige organisasienavorsing tot verwagtinge van werknemers kan lei waaraan daar later nie voldoen kan word nie (weens die onsekere politieke situasie waarin Krygkor onlosmaaklik gewikkel is).

3.4.2 Kommunikasie met deelnemers

'n Memorandum wat die doel van die studie, navorsingsmetodiek, steekproefneming en meetinstrument verduidelik, is aan elke departementele bestuurder gestuur. 'n Spesifieke tydsraamwerk is gekoppel aan die insameling van data en departementele bestuurders is versoek om die rasionaal en navorsingsmetode aan hulle departemente oor te dra. Samewerking en ondersteuning vir die navorsingsprojek is deurgaans belowe.

3.4.3 Steekproeftrekking

'n Gestratifiseerde, ewekansige steekproef van die verskillende strata is getrek met behulp van die personeeldatabasis van die menslikehulpbrondepartement (kyk ook paragraaf 3.2).

3.4.4 Afneem

Die navorser het die vraelys met 'n verduidelikende brief en instruksies gestuur aan die persone wat in die steekproef ingesluit is. 'n Selfgeadresseerde koevert is ingesluit sodat die vraelys deur respondente teruggestuur kon word. Steekproefpersone is versoek om die vraelys binne twee weke aan die navorser terug te stuur. Alhoewel die vraelyste anoniem hanteer is, is voorsiening gemaak daarvoor om te kan identifiseer van watter departement 'n vraelys terugontvang is. Die navorser het periodiek die departementele bestuurder ingelig oor die persentasie vraelyste wat terugontvang is. Die afsnydatum vir die ontvangs van die vraelyste is vasgestel op drie weke na die uitstuur daarvan. Enkele vraelyste wat na die afsnydatum ontvang is, is ook ingesluit vir dataverwerking.

Alle vraelyste is volgens 'n koderingskode op die SAS-rekenaarprogram ingevoer. Die navorser het periodiek die data geëvalueer om die korrektheid van die data-insleutelingsproses te verseker.

3.5 STATISTIESE VERWERKINGS

Die statistiese ontleding is met behulp van die SAS-program (SAS Institute, 1985) gedoen. Beskrywende statistiek het ten doel om metings op te som, terwyl inferensiële statistiek primêr fokus op die maak van afleidings na 'n meting (Richard *et al.*, 1990). In dié verband sê Huysamen (1983:16) dat die sosiale en gedragswetenskappe primêr gebruik maak van gemiddeldes en korrelasies wat vir steekproewe vanuit 'n populasie bereken is. Die genoemde skrywer is van mening dat inferensiële statistiek gebruik moet word om afleidings te maak oor eienskappe van 'n populasie op grond van die gegewens wat vir toepaslike geselekteerde steekproewe vanuit hierdie populasie verkry is. Om sodanige afleidings te maak, maak inferensiële statistiek van hipotesetoetsing gebruik.

In hierdie ondersoek word van beskrywende statistiek (rekenkundige gemiddeldes en standaardafwykings) gebruik gemaak om eerste-orde-gevolgtrekkings te maak. Die aanname van normaliteit ten opsigte van die populasie is gemaak, en hierdie navorser gebruik parametrisiese inferensiële metodes om gedragswetenskaplike afleidings ten opsigte van die navorsingsresultate te maak.

'n Verskeidenheid parametrisiese inferensiële statistiese metodes bestaan (kyk Huysamen, 1983). In hierdie navorsing is variansieanalise (om statistiese betekenisvolheid tussen kultuurkonstrukte te bepaal), die Tukey HSD ("Honestly Significant Differences") *post hoc*-metode (om statistiese betekenisvolheid van die verskillende strata ten opsigte van elke kultuurkonstruk bepaal) en praktiese betekenisvolheid (om te bepaal of statisties betekenisvolle verskille van praktiese waarde is) gebruik. Die rasionaliteit en betekenis van elke statistiese metode word vervolgens bespreek.

Volgens Huysamen (1987:156) is variansieanalise (ANOVA) 'n statistiese ontleding wat gebruik word waar 'n ontwerp uit meer as twee onafhanklike groepe bestaan. Deur van ANOVA gebruik te maak, kan die navorser afleidings maak of die graad van veranderlikheid in data voortspruit uit groepe met dieselfde, of uit groepe met verskillende gemiddeldes (Levin & Rubin, 1991:436). Indien 'n navorser se

navorsingshipotese nie suggereer watter vergelyking statisties ondersoek word nie, kan die omvattende variansieontledings – F-toets uitgevoer word. Indien die F-toets beduidende resultate lewer, dui dit daarop dat ten minste een van die groepe betekenisvol verskil ten opsigte van die konsep wat getoets word (Huysamen, 1983:187). Indien die F-ratio naby of gelyk aan 1 is, dui dit daarop dat daar min verskille tussen twee groepe is. 'n Groter F-ratio dui daarop dat die konsep wat ondersoek word wel 'n onderskeidende rol tussen die groepe speel (Levin & Rubin, 1991:442).

ANOVA verklaar met die F-ratio dat daar wel 'n potensiële (beduidende) verskil tussen twee groepe bestaan, maar slaag nie daarin om aan te toon hoeveel van die groepe se gemiddeldes verskil nie, en ook nie watter groepe se gemiddeldes verskil nie. Indien die F-ratio 'n beduidende verskil aantoon, kan 'n *post hoc*-prosedure aangewend word om presies te bepaal watter vergelykings beduidend van mekaar verskil (Huysamen, 1983:187). In hierdie navorsing word van die Tukey HSD-metode gebruik gemaak.

Die Tukey HSD is 'n *post hoc*-metode wat algemeen deur navorsers gebruik word om multigroepvergelings statisties te ondersoek. Volgens May *et al.* (1990: 365) is die Tukey metode "widely used and among the least controversial multiple comparison procedures". Huysamen (1983:198) tref 'n onderskeid tussen twee paarsgewyse metodes, naamlik die Scheffe metode en die Tukey metode en sê dat die Tukey metode kragtiger is as die Scheffe metode vir paarsgewyse vergelykings. Die Tukey toets stel 'n navorser in staat om alle moontlike ondersoekgroepe of pare, se gemiddeldes met mekaar te vergelyk en eksperimentele foute op 'n gekose vlak te handhaaf.

Alhoewel die F-toets statistiese betekenisvolheid toets en die Tukey metode aantoon watter strata betekenisvol van mekaar verskil, is dit vir die navorser belangrik om te bepaal of die verskille van praktiese waarde is. Indien die p-waarde dus klein is, is dit hoogs waarskynlik dat 'n werklike verskil bestaan tussen die konstrakte wat ondersoek word en dat die verskille nie toevallig by die steekproef voorkom nie. So 'n werklike verskil is egter nie noodwendig groot genoeg om van praktiese waarde vir die navorser te wees nie. Indien die verskil groot is, word dit 'n praktiese betekenisvolle verskil genoem. Gevolglik kan 'n statistiese toets, soos die Tukey toets, nie uitspraak gee oor praktiese betekenisvolheid nie, maar slegs die eerste stap wees om te bepaal of 'n skynbare groot verskil uit die steekproefdata nie

toevallig teenwoordig is nie. Indien die verskille tussen data wel statisties betekenisvol is (dit is p-waarde < 0.05) moet as 'n tweede stap, nagegaan word of daar aan praktiese betekenisvolheid voldoen word.

Ten einde die praktiese betekenisvolheid van verskille tussen groepe te bepaal, is die Tukey metode gebruik op die 5%-beduidendheidspeil. Ten opsigte van statisties beduidende verskille tussen groepe, is die p-waarde $< 0,05$ en dié vir praktiese betekenisvolheid is $d \geq 0,8$.

3.6 HIPOTEESES

Die statistiese hipotese bestaan uit twee onderling teenstrydige hipoteses, naamlik die nulhipotese (H_0) en die alternatiewe hipotese (H_1). Die alternatiewe hipotese spesifiseer vir die populasieparameter 'n versameling waardes wat nie deur die nulhipotese gespesifiseer is nie en wat vir die betrokke probleem van belang is (Steyn et al.,1982:368). Die alternatiewe hipotese verteenwoordig derhalwe gewoonlik 'n saamgestelde hipotese ('n versameling van moontlike waardes).

Vervolgens word die H_0 - en H_1 -hipoteses geformuleer om die verwagtinge van die resultate van die navorser aan te dui.

3.6.1 Nulhipotese

H_0 (1): Daar bestaan geen beduidende verskil tussen die verskillende departemente se beleving van die huidige organisasiekultuur, of hulle perseptuele beeld van die ideale organisasiekultuur nie.

H_0 (2): Daar bestaan geen beduidende verskil tussen die verskillende bestuursvlakke se beleving van die huidige organisasiekultuur, of hulle perseptuele beeld van die ideale organisasiekultuur nie.

H_0 (3): Daar bestaan geen beduidende verskil tussen die werknemers met lang jare diens teenoor persone met min diensjare se beleving van die huidige organisasiekultuur, of hulle perseptuele beeld van die ideale organisasiekultuur nie.

3.6.2 Alternatiewe hipotese

H1 (1): Daar bestaan 'n beduidende verskil tussen die verskillende departemente se beleving van die huidige organisasiekultuur, en perseptuele beeld van die ideale organisasiekultuur.

H1 (2): Daar bestaan 'n beduidende verskil tussen die verskillende bestuursvlakke se beleving van die huidige organisasiekultuur, en perseptuele beeld van die ideale organisasiekultuur.

H1 (3): Daar bestaan 'n beduidende verskil tussen die werknemers met lang jare diens teenoor persone met min diensjare se beleving van die huidige organisasiekultuur, en perseptuele beeld van die ideale organisasiekultuur.

3.7 HOOFSTUKSAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die wetenskaplike onderbou van die empiriese ondersoek bespreek, asook die wetenskaplike navorsingsmetode wat in hierdie navorsing gevolg word, en die navorser is van mening dat voldoende oorweging geskenk is aan die elemente wat tot die wetenskaplikheid van hierdie navorsing bydra.

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

HOOFSTUK 4

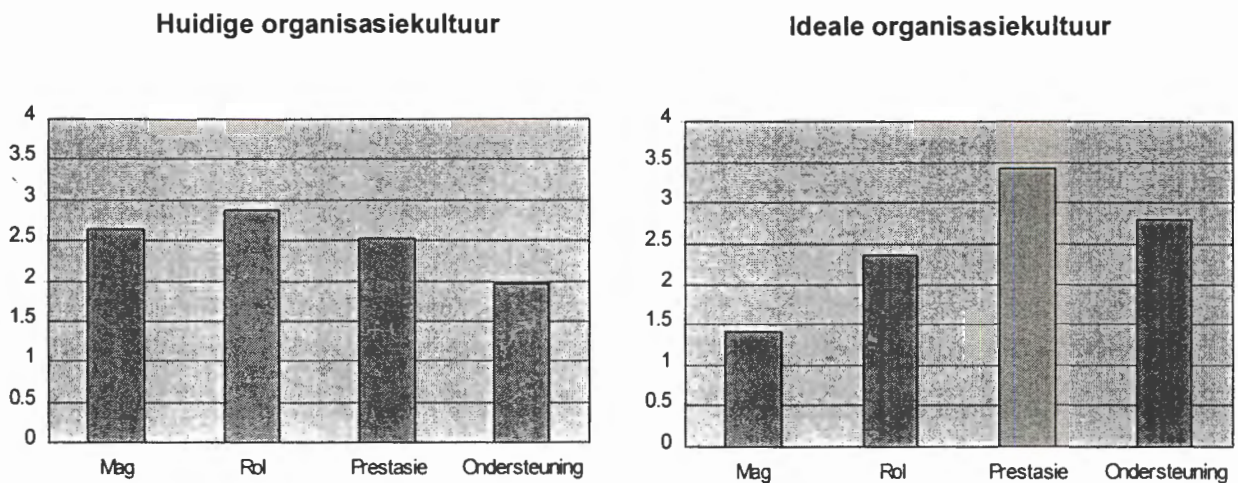
RESULTATE VAN DIE EMPIRIESE ONDERSOEK

Die doel van hierdie hoofstuk is om die resultate van die ondersoek te rapporteer en bespreek. Die resultate word aangebied met inagneming van die empiriese doelstellings wat in Hoofstuk 1 gestel is, naamlik die beleving van kultuur by verskillende groepe in Krygkor. Die literatuurstudie (Hoofstuk 2), navorsingsontwerp en statistiese tegnieke (Hoofstuk 3) dien deurgaans as agtergrond waarteen die inhoud van hierdie hoofstuk vertolk moet word.

Die dominante organisasiekultuur en ideale organisasiekultuur volgens die organisasiekultuurmodel van Harrison (1972), soos bevind in die onderhawige studie word eerstens weergegee en bespreek. Die organisasiekultuurbeleving en –verwagting (huidig en ideaal) tussen departemente, posvlakhiërargieë en jare diens word daarna aan die hand van gestelde hipoteses gerapporteer en bespreek.

4.1 DIE DOMINANTE ORGANISASIEKULTUUR IN KRYGKOR

Die dominante organisasiekultuur in Krygkor word met behulp van beskrywende statistiek weergegee. Figuur 4.1 gee 'n skematiese voorstelling van die organisasiekultuurprofiel (huidige en ideale organisasiekultuur) van Krygkor volgens die rekenkundige gemiddeldes van elke organisasiekultuurkonstruk. Tabel 4.1 dui die rekenkundige gemiddeldes en standaardafwykings vir elke kultuurkonstruk aan. Hoë gemiddeldes dui aan dat 'n organisasiekultuurkonstruk sterk verteenwoordig is in Krygkor, terwyl lae gemiddeldes 'n swakker verteenwoordiging daarvan reflekteer.



FIGUUR 4.1: Die huidige en ideale organisasiekultuur in Krygkor

TABEL 4.1: REKENKUNDIGE GEMIDDELDES, STANDAARDAFWYKINGS EN EFFEKGROOTTE VAN ELKE KULTUURKONSTRUK

Item	Huidige kultuur		Ideale kultuur	
	x	s	x	s
Magskultuur	2,653 h	0,824	1,418 c,d,e,h	0,545
Rolkultuur	2,867 a,i	0,453	2,361 c,f,l	0,310
Prestasiekultuur	2,518 b,j	0,575	3,419 d,f,g,j	0,469
Ondersteuningskultuur	1,962 a,b,k	0,584	2,805 e,g,k	0,409

a,b,c,d,e,f,g,h,i,j,k = statistiese betekenisvolle verskille asook 'n effekgrootte $0 \geq 0,8$ tussen die kultuurkonstrukte

Die resultate soos gereflekteer in Figuur 4.1 en Tabel 4.1 toon aan dat daar 'n verskil bestaan tussen die huidige kultuurbeleving teenoor die ideale organisasiekultuur in Krygkor. Prakties betekenisvolle verskille is gevind tussen die volgende kultuurkonstrukte:

- Huidige organisasiekultuur: Rolkultuur en ondersteuningskultuur; prestasiekultuur en ondersteuningskultuur.
- Ideale organisasiekultuur: Magskultuur en rolkultuur; prestasiekultuur en ondersteuningskultuur; rolkultuur en prestasiekultuur; en prestasiekultuur en ondersteuningskultuur.
- Huidige teenoor ideale organisasiekultuur: Al vier die kultuurkonstrukte verskil prakties betekenisvol met betrekking tot die beleving van die huidige organisasiekultuur en die ideale organisasiekultuur.

Die huidige organisasiekultuurprofiel van Krygkor kan soos volg opgesom word:

- Die **rolkultuurkonstruk** figureer as die sterkste kultuurkonstruk in Krygkor. Krygkor word dus ervaar as 'n organisasie met goedgeordende reëls en regulasies wat 'n konteks skep om Krygkor se besigheidstrategieë te laat realiseer.
- Die **magskultuurkonstruk** is die tweede sterkste organisasiekultuurkonstruk in Krygkor. Dit impliseer dat Krygkor 'n geïnternaliseerde visie het wat aktiwiteite in

die organisasie rig. Voorts impliseer dit dat funksionele / posisionele mag gebruik word om take afgehandel te kry. Persone met die grootste magsbasis word sonder bevragekening gevolg, wat tot frustrasie by ander leiers lei wat nie noodwendig die rigting van denke en/of wyse waarop aksies uitgevoer word, ondersteun nie.

- Die **prestasiékultuurkonstruk** verteenwoordig die derde sterkste kultuurkonstruk. 'n Organisasie met 'n prestasiegeoriënteerde organisasiekultuur fokus op die gerealiseerde uitsette en bewese prestasie. In hierdie organisasiekultuur word klem op die intrinsieke motivering van werknemers geplaas, wat doeltreffendheid en effektiwiteit aanmoedig. Die werknemers van Krygkor ervaar in 'n mindere mate hierdie fokus in Krygkor.
- Die **ondersteuningskultuurkonstruk** het die laagste telling behaal. Hierdie kultuurkonstruk verteenwoordig die mate van wedersydse vertroue en respek tussen werknemers, en bied 'n aanduiding van die mate van spanwerk/ sinergie wat in 'n organisasie bestaan. Die resultaat van hierdie navorsing dui aan dat Krygkor werknemers hierdie dimensie in 'n lae mate in die organisasie ervaar.

Die ideale organisasiekultuurprofiel reflekteer die psigologiese ervaringsverwagting ten opsigte van die organisasiekultuur van Krygkor en kan per organisasiekultuurkonstruk soos volg opgesom word:

- Die **prestasiékultuurkonstruk** en dit wat die konstruk reflekteer, word as die grootste behoefte in Krygkor ervaar. Daar bestaan dus 'n behoefte dat werknemers gefokus wil werk met duidelike doelwitte waar doeltreffendheid en effektiwiteit aangemoedig word.
- Die **ondersteuningskultuurkonstruk** en dit wat die kultuurkonstruk verteenwoordig, figureer as die tweede belangrikste behoefte in Krygkor. 'n Ondersteuningskultuur dui op die wedersydse respek, 'n hoë mate van spanwerk / samewerking en emosionele empatie en waardering vir die werk wat werknemers verrig.
- Die **rolkultuurkonstruk** verteenwoordig die derde-orde-hiërargie van behoeftes wat aandui dat daar wel 'n behoefte in Krygkor bestaan vir sekere geformaliseerde beleide en prosedures. Dit dui daarop dat die werknemers van mening is dat meer buigsamheid met die toepassing van sekere reëls toegelaat moet word.

- Die **magskultuurkonstruk** het die laagste telling behaal en verwys na die ongemak wat Krygkor werknemers ten opsigte van posisionele / funksionele mag toon.

Die statistiese berekeninge van die effekgrootte impliseer dat in die huidige organisasiekultuurbeleving die mags- en prestasiekultuur saam geïnterpreteer moet word aangesien daar nie 'n prakties betekenisvolle verskil tussen die beleving van dié twee konstrunkte bestaan nie.

Aangesien daar prakties betekenisvolle verskille tussen al die ideale organisasiekultuurkonstrukte voorkom, uitgesonder die rol- en ondersteuningskultuur, verteenwoordig die ideale organisasiekultuurprofiel die behoeftehiërargie van kulturele ervaringsverwagting van die werknemers.

BESPREKING

Die navorsingsresultate dui op 'n verskil tussen die ervaring van die huidige en verwagte of ideale organisasiekultuur. Die ervaring van die huidige organisasiekultuur reflekteer die werknemers se persepsies van die organisasiedinamika. Laasgenoemde moet teen die agtergrond gesien word van Krygkor se primêre besigheidsdomein. As aanskaffingsorganisasie vir die Suid-Afrikaanse Weermag, dus die projekkantoor waar nuwe wapentegnologie en logistiese verkryging van wapentuig plaasvind, gebruik Krygkor primêr staatsfondse (verdedigingsbegroting). Weens hierdie verhouding is die bestuursuitgangspunt dat besluite volgens 'n bepaalde delegasiehiërargie plaasvind wat 'n indirekte afleiding is van die militêre hiërargie. Die huidige werkswyse reflekteer ook kenmerke van 'n aanvanklike staatsgeadministreerde organisasie. Binne die konteks van hoogs geheime projekte waar werknemers slegs ingelig is oor (geheime) projekte waaraan hulle werk ("need to know"- beginsel) en internasionale wapenonderhandelings, is riglyne bepaal waarteen besluite getoets kan word om verantwoording te kan doen vir die spandering van staats-(verdedigings)fondse.

Die huidige organisasiekultuur in Krygkor word gekenmerk deur bepaalde beleide en riglyne, wat die wyse beïnvloed waarop opgetree word. Die invloed wat genoemde beleide en riglyne (rolkultuur) asook die wyse waarop bestuur reageer (magskultuur en prestasiekultuur), geniet vervolgens aandag.

Werknemers se persepsie is dat orde en rigting geskep word deur goed gedefinieerde reëls en riglyne. Die gevolg is dat gedrag binne hierdie konteks gevestig raak en die algemene praktyk ("the way we do things around here") word. Entrepreneuriese optrede en kreatiwiteit word beperk, maar daar is 'n kultuur van geïsoleerde sekerheid oor die inhoudelike van werknemers se werk. Weens die geheime aard van die kernbesigheid en die gedelegeerde besluitnemingshiërargie, verwag die bestuurstelsel dat senior leiers of bestuurders, vinnige en akkurate besluite moet neem binne die gevestigde praktyke. Die gevolg hiervan is dat bestuurders toenemend hierdie rol uitleef wat tot gevolg het dat werknemers ontmagtig voel. Bestuur eien hulle hierdie reg toe om daadwerklik en konkreet op te tree, wat aanleiding gee en die persepsie laat vorm van magsgeoriënteerde gedrag. Werknemers reageer hierop deur binne die denkraamwerk en verwagtinge van bestuurders op te tree. Bestuurders word selde bevraagteken en bevraagtekening beskou word as 'n mosie van wantroue in die bestuurder beskou. Doelwitte word egter effektief benut om werknemers se energie te rig, wat lei tot 'n positiewe ervaring van organisasieprestasie. In teenstelling met bogenoemde proses en die dinamika wat daaruit voortspruit, word relatief min aandag geskenk aan ondersteunings- en geheelmensbestuur. Weens die individualistiese prosesfokus en gepaardgaande magsoriëntasie word spanwerk beperk. Daar is min wedersydse begrip vir persoonlike behoeftes en die fokus val op werksprestasie – soms ten koste van individuele (persoonlike) behoeftes.

Volgens Harrison (1995:197) is die organisasiekultuurprofiel van Krygkor tiperend van moderne Westerse organisasies. Die huidige organisasiekultuurbeleving moet ook gesien word teen die agtergrond van die bestuursparadigma wat in Westerse organisasies geld. Volgens Mohrman (1989:40) poog die meeste organisasies om stabiliteit en voorspelbaarheid te propageer. Ornstein en Ehrlick (1989:235) beweer dat "we assume the preventative mechanisms of the past will continue to operate; we have the old-mind attitude that the future will be like the past". Die wyse waarop Krygkor orde probeer skep uit die onsekere toekoms, is om bestuurspraktyke relatief rigied te vestig. Die aannames van werknemers kan wees dat indien hulle binne die reëls en regulasies optree, hulle "veilig" is. Aangesien die bestuursprosesse in die verlede tot sukses gelei het, en dat 'n poging om dieselfde of selfs meer riglyne in stand te hou, konteks vir werknemers deur burokratiese bestuursbeginsels geskep word.

Die ideale organisasiekultuurprofiel dui egter daarop dat werknemers instinktief (of selfs deur kundigheid) aanvoel dat die fokus en bestuurspraktyke van Krygkor moet verander. Die ideale kultuur verteenwoordig die behoeftes wat werknemers registreer oor die wyse waarop organisasiedinamika tot uiting moet kom. Daar bestaan 'n behoefte aan groter harmonie en 'n bewustheid van individuele behoeftes. Die behoefte om meer aangewese te wees op selfbestuur en persoonlike verantwoordelikheid word eweneens uitgespreek.

Uit die ideale organisasiekultuurprofiel kan afgelei word dat werknemers ongemaklik voel oor beperkte inligting en beperkte toegang tot hulpbronne. Konflik, wat hoofsaaklik op bestuursvlak opgelos word, behoort ook volgens die ideale kultuurprofiel tussen die individue waar die konflik voorkom, opgelos te word.

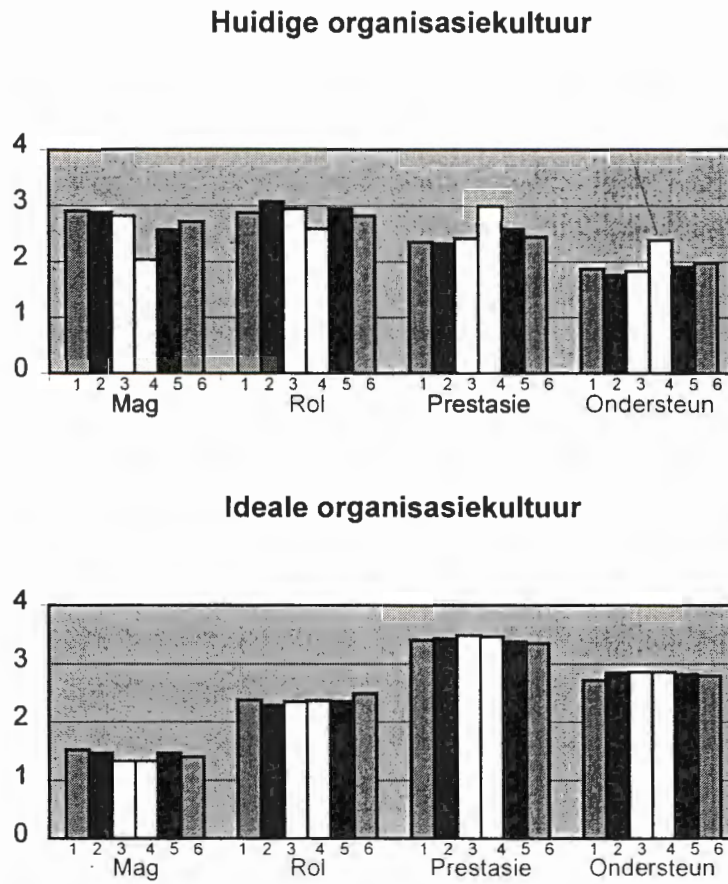
Die beleving van organisasiekultuur tussen departemente word vervolgens bespreek.

4.2 VERSKILLE IN DIE BELEWING VAN ORGANISASIE-KULTUUR TUSSEN DEPARTEMENTE

Die dominante organisasiekultuurprofiel is in die voorafgaande gedeelte bespreek. Hierdie navorsing het ook ten doel om te bepaal of daar verskille tussen departemente se beleving van Krygkor se organisasiekultuur bestaan. Die verskille in die beleving van die huidige en ideale organisasiekultuur tussen departemente binne Krygkor word vervolgens aan die hand van Harrison en Stokes (1993) se model bespreek.

Die beleving en verwagting van die huidige en ideale organisasiekultuur in die verskillende departemente word in Figuur 4.2 weergegee. In Tabel 4.2 word die huidige sowel as ideale organisasiekultuur per kultuurkonstruk volgens die rekenkundige gemiddeldes (\bar{x}), standaardafwykings (s), variansieanalises (F), statistiese betekenisvolheid (p) en effekgrootte (d) gerapporteer. 'n Lae rekenkundige gemiddelde verteenwoordig 'n laer mate van organisasiekultuurervaring ten opsigte van 'n spesifieke organisasiekultuurkonstruk (huidige beleving) of 'n laer mate van organisasiekultuurverwagting (ideale organisasiekultuur) ten opsigte van 'n organisasiekultuurkonstruk, terwyl 'n hoë rekenkundige gemiddelde 'n hoë mate van organisasiekultuurervaring (huidige organisasiekultuur)

of organisasie-kultuurverwagting (ideale organisasiekultuur) vir elke kultuurkonstruk verteenwoordig.



FIGUUR 4.2 Belewenis van die huidige en verwagte organisasiekultuur per departement (Kyk tabel 4.2 vir indeks)

TABEL 4.2 DIE BEDUIDENDHEID VAN VERSKILLE IN DIE HUIDIGE- EN IDEALE ORGANISASIEKULTUUR TUSSEN DEPARTEMENTE

Huidige organisasiekultuur								
Departement	Mag (Norm 2.733)		Rol (Norm 2.667)		Prestasie (Norm 2.6)		Ondersteuning (Norm 2.0)	
	X	S	X	S	X	S	X	S
1. Lugvaart en Maritiem	2,908 a ¹	0,738	2,873	0,448	2,348 a ¹	0,493	1,868 a ¹	0,527
2. Gevegstelsels	2,872 b ¹	0,646	3,063 a ¹	0,428	2,318 b ¹	0,408	1,748 b ¹	0,530
3. Kwaliteit	2,820 c	0,638	2,943	0,414	2,409 c ¹	0,495	1,828 c ¹	0,469
4. Finansies en administrasie	2,029 a ¹ b ¹ cd ¹	1,048	2,591 a ¹	0,474	2,999 a ¹ b ¹ c ¹ d ¹	0,751	2,383 a ¹ b ¹ c ¹	0,641
5. Menslike Hulpbronne	2,567	0,557	2,946	0,439	2,581	0,387	1,906	0,560
6. Buitelandse Handel	2,716 d ¹	0,709	2,815	0,358	2,439 d ¹	0,448	1,976	0,554
F-waarde	5,06		3,55		6,12		4,34	
P-waarde	0,001		0,014		0,001		0,002	

Statisties betekenisvolle verskille bestaan tussen departemente vir elke kultuurkonstruk waar a en a, b en b, c en c, d en d voorkom.

a¹, b¹, c¹, d¹ dui statistiese betekenisvolle verskille asook 'n effekgrootte > 0,8 aan.

Ideale organisasiekultuur								
Departement	Mag (Norm 1.8)		Rol (Norm 2.467)		Prestasie (Norm 3.2)		Ondersteuning (Norm 2.467)	
	X	S	X	S	X	S	X	S
1. Lugvaart en Maritiem	1,514	0,573	2,378	0,353	3,396	0,519	2,712	0,466
2. Gevegstelsels	1,457	0,618	2,286	0,282	3,425	0,478	2,838	0,374
3. Kwaliteit	1,326	0,298	2,348	0,285	3,476	0,226	2,850	0,414
4. Finansies en administrasie	1,322	0,560	2,366	0,287	3,463	0,490	2,851	0,396
5. Menslike Hulpbronne	1,464	0,689	2,347	0,354	3,372	0,738	2,817	0,332
6. Buitelandse Handel	1,397	0,451	2,480	0,315	3,347	0,340	2,785	0,461
F-waarde	0,560		0,96		0,28		0,51	
P-waarde	0,786		0,465		0,963		0,826	

Met behulp van variansieanalyse en die Tukey (HSD) toets het die navorser gevind dat die huidige organisasiekultuurbeleving ten opsigte van al vier die kultuurkonstrukte 'n statisties betekenisvolle F-waarde ($P \leq 0,05$) toon. Dit impliseer dat die departemente beduidend van mekaar verskil ten opsigte van die beleving van elke kultuurkonstruk.

Die resultate van die navorsing ten opsigte van organisasiekulturele verskille tussen departemente (kyk tabel 4.2) dui daarop dat $H_0(1)$ verwerp en $H_1(1)$ aanvaar word vir die huidige organisasiekultuurbeleving ten opsigte van:

- **Magskultuur:** Departement Finansies en Administrasie se persepsie van organisasie-kultuur verskil prakties betekenisvol van die volgende departemente: Lugvaart en Maritiem, Gevegstelsels, Kwaliteit, en Buitelandse Handel.
- **Rolkultuur:** Departement Finansies en Administrasie se persepsie van organisasiekultuur verskil prakties betekenisvol van dié van Departement Gevegstelsels.
- **Prestasiekultuur:** Departement Finansies en Administrasie se persepsie van organisasiekultuur verskil prakties betekenisvol van die volgende departemente: Lugvaart en Maritiem, Gevegstelsels, Kwaliteit, en Buitelandse Handel.
- **Ondersteuningskultuur:** Departement Finansies en Administrasie se persepsie van organisasiekultuur verskil prakties betekenisvol van die volgende departemente: Lugvaart en Maritiem, Gevegstelsels, en Kwaliteit.

Vir al die ander statistiese verbande met betrekking tot die beleving van organisasiekultuur word $H_0(1)$ aanvaar en $H_1(1)$ verwerp.

Op grond van die resultate ten opsigte van werknemers se perseptuele beeld per departement van die ideale organisasiekultuur, word $H_0(1)$ in alle gevalle aanvaar en $H_1(1)$ verwerp.

BESPREKING

Die resultate toon, dat met die uitsondering van die Departemente Finansies en Administrasie, en Lugvaart en Maritiem, al die departemente die huidige organisasiekultuur dieselfde ervaar. Finansies en Administrasie ervaar die huidige organisasiekultuur primêr as 'n prestasiegeoriënteerde kultuur, en 'n rolgeoriënteerde kultuur, eerder as 'n ondersteuningskultuur en 'n magskultuur wat as die swakste kultuurkonstrukte ervaar word.

Dit is insiggewend dat Finansies en Administrasie 'n eiesoortige subkultuur gevorm het. Die organisasiekulturele raamwerk van Deal en Kennedy (1982) toon juis aan dat meer transaksionele gedrag en 'n meer burokratiese organisasiedinamika in die finansieële besigheidsomgewing voorkom. Die subkultuur wat in die genoemde departement voorkom, toon ook volgens al die respondente dieselfde organisasiekultuurprofiel van die ideale organisasiekultuur. 'n Moontlike verklaring hiervoor is die wyse van bestuur in hierdie departement. Kets de Vries en Muller (1986:277) sê dat die persoonlikheid en bestuurstyl van 'n leier 'n direkte invloed op organisasiekultuur uitoefen. Die voorgenoemde skrywers het in hul studie bevind dat verskillende organisasietipes en -kulture (1) direk verband hou met die persoonlikheid van die persoon wat in beheer is, en (2) met die lewensfase van die organisasie. Alhoewel daar geen direkte verwysing in die literatuur gevind kon word na die spanleier of bestuurder van 'n groep werknemers se invloed op subkulture nie, kan geargumenteer word dat verskillende leiers / bestuurders subkulture ontwikkel rondom hul waardes en visie van die span / departement.

Indien die faktore wat subkulture veroorsaak in verband gebring word met die invloed van die dominante leier (kyk Brown 1995:45), kan die gevolgtrekking gemaak word dat 'n spesifieke bestuurder, in die uitvoering van sy visie en mag (persoonlik of funksioneel) aanleiding kan gee tot subkultuurvorming. Williams *et al.* (1993:52) noem dit spesifiek dat bestuurders met posisionele mag en funksionele mag die grootste invloed op organisasiekultuur uitoefen. Bass (1985:20) wys daarop dat transformasionele leiers die gedrag van volgelinge rig en fokus om hoër-orde-behoefes by volgelinge te aktiveer. Daar kan geargumenteer word, dat indien daar meer as een so 'n bestuurder is wat 'n alternatiewe visie en/of waardehiërargie as die organisasie het, dit aanleiding kan gee tot die ontstaan van subkulture. Dit is die navorser se mening dat hierdie aspek van organisasiekultuur verder nagevors moet word om konseptuele suiwerheid aan die begrip te verleen.

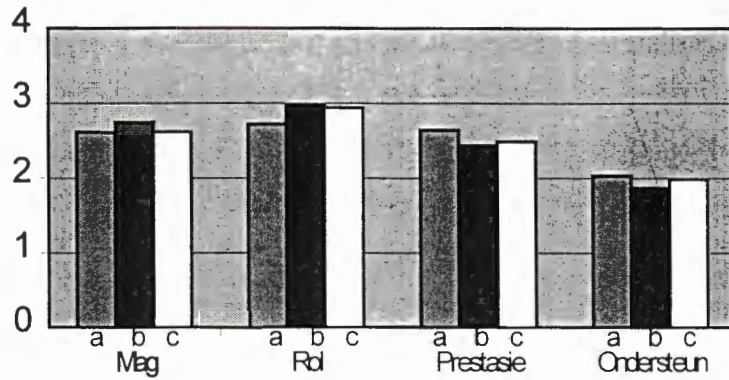
Die afleiding kan gemaak word dat bestuurders in Finansies en Administrasie 'n bestuurstyl toepas wat werknemers aanspoor tot doelwitbereiking waar spanwerk, erkenning en onderlinge ondersteuning deel van die gemeenskaplike waardestelsel is. Die raamwerk van Martin en Siehl (1983:53), wat organisasiekultuur op die artefakte en normatiewe vlak bestudeer, wys daarop dat hierdie vorm van subkulture as *ortogonale subkulture* beskou kan word. In 'n ortogonale subkultuur aanvaar werknemers die kernwaardes van 'n organisasie, maar ontwikkel addisionele waardes wat komplementêrend is tot die organisasiekernwaardes.

In die Departement Lugvaart en Maritiem waar magsoriëntasie 'n belangrike rol speel, ervaar werknemers dat informasie, of die weerhouding daarvan, beperk is tot persone wat hoër in die hiërargie bestuur. Die subkultuur in hierdie departement verwys na 'n burokratiese sisteem wat gekenmerk word deur 'n stabiele, maar gekontroleerde werksomgewing. Persone met tegniese kennis word ervaar as magspelers en besluite word op geverifieerde feite gebaseer. Dominante waardes van so 'n subkultuur is: versigtig, ekonomiese risiko's, formaliteit, logika, gehoorsaamheid, orde en dokumentering van inligting (kyk Deal & Kennedy, 1982).

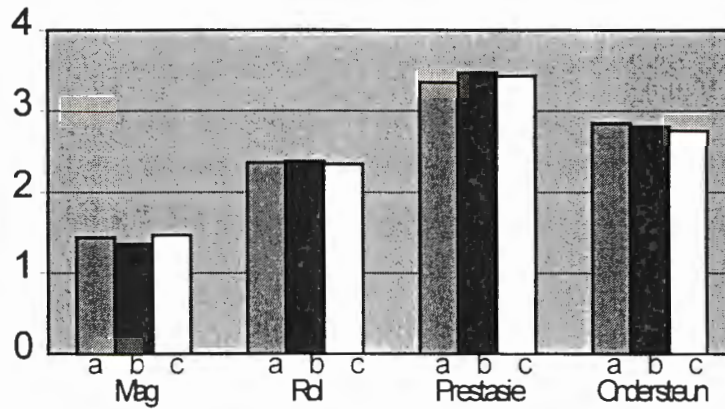
4.3 VERSKILLE IN DIE BELEWING VAN ORGANISASIEKULTUUR TUSSEN POSVLAKKE

Dieselfde statistiese tegnieke is gebruik om hierdie hipotese te ondersoek as H0(1) (kyk paragraaf 4.2). Die persepsie van organisasiekultuur op verskillende posvlakke word in Figuur 4.3 en Tabel 4.3 voorgestel.

Huidige organisasiekultuur



Ideale organisasiekultuur



FIGUUR 4.3 Beleving van die huidige en verwagte organisasiekultuur tussen posvlakke (kyk Tabel 4.3 vir indeks)

TABEL 4.3 DIE BEDUIDENDHEID VAN VERSKILLE IN HUIDIGE EN IDEALE ORGANISASIEKULTUUR TUSSEN VERSKILLENDE POS-VLAKKE

Huidige organisasiekultuur									
NR	Posvlak	Mag (Norm 1,8)		Rol (Norm 2,467)		Prestasie (Norm 3,2)		Ondersteuning (Norm 2,467)	
		x	s	x	s	x	s	x	s
A	1 – 4	2,611	0,985	2,718 a,b	0,414	2,635	9,628	2,033	0,653
B	5	2,741	0,742	2,963 a,c	0,429	2,425	0,515	1,870	0,501
C	6 – 9	2,605	0,708	2,932 b,c	0,486	2,486	0,560	1,979	0,581
F ratio		0,53		5,72		2,25		1,26	
P		0,5904		0,0039		0,1082		0,2870	

Ideale organisasiekultuur									
NR	Posvlak	Mag (Norm 1,8)		Rol (Norm 2,467)		Prestasie (Norm 3,2)		Ondersteuning (Norm 2,467)	
		x	s	X	s	x	s	x	s
A	1 – 4	1,438	0,488	2,359	0,303	3,360	0,361	2,843	0,430
B	5	1,355	0,481	2,378	0,313	3,470	0,380	2,805	0,394
C	6 – 9	1,463	0,666	2,344	0,319	3,432	0,640	2,761	0,403
F ratio		0,66		0,17		0,92		0,62	
P		0,5198		0,8401		0,3986		0,5387	

a,b,c= Statistiese betekenisvolle verskille tussen posvlakgroeperinge waar a en a, b en b, c en c voorkom.

Op grond van die resultate (kyk Tabel 4.3) word H0(2) verwerp en H1(2) aanvaar ten opsigte van die rolkultuurkonstruk vir die beleving van die huidige organisasiekultuur op die onderskeie bestuursvlakke. Ten opsigte van die ander organisasiekultuurkonstrukte en die ideale organisasiekultuurprofiel vir die posvlakgroepering, word H0(2) aanvaar en H1(2) verwerp.

Beide die huidige en die ideale organisasiekultuurprofiel is dieselfde as die dominante organisasiekultuurprofiel. Ten opsigte van die huidige

organisasiekultuurbeleving verskil die werknemersvlakke met betrekking tot die mate waarin die rolkultuur teenwoordig is. Die bestuursvlakke (A) se beleving verskil statisties beduidend van die beleving van middelbestuur en professionele persone (B), sowel as die beleving van nie-bestuur of gewone werknemers (C). Middelbestuur en professionele persone (B) se beleving verskil ook statisties beduidend van die beleving van nie-bestuur of gewone werknemers (C). In al drie gevalle is die verskillende belevensstatisties betekenisvol, maar nie prakties betekenisvol nie. Die bestuursvlak (A) se organisasiekultuurbeleving toon ook 'n ander organisasiekultuurprofiel as groepe B en C, naamlik: rol-, prestasie-, mags- en ondersteuningskultuur.

BESPREKING

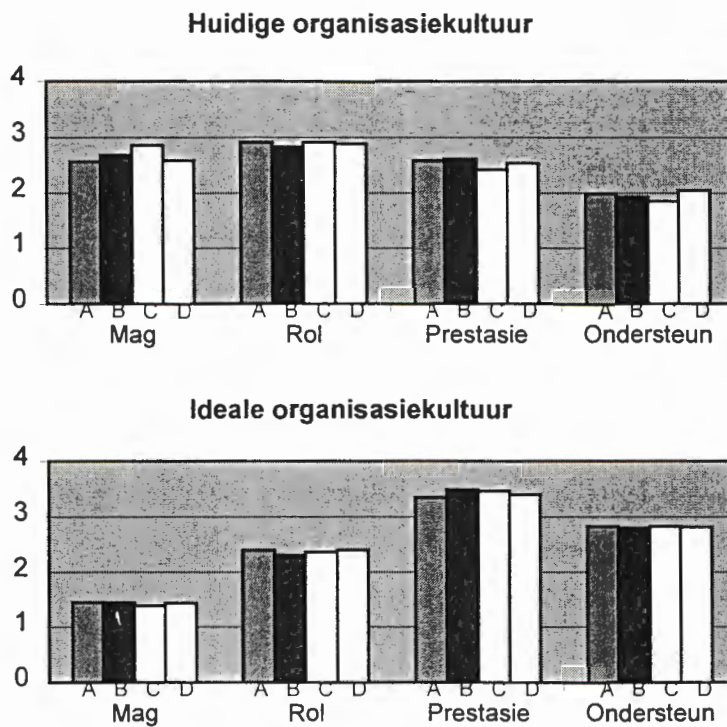
Alhoewel die huidige organisasiekultuur nie tussen die drie bestuursvlakke prakties betekenisvol verskil nie, is dit tog insiggewend dat die bestuursvlak 'n laer telling ten opsigte van Rolkultuur as die res van die organisasies ervaar. Dié kultuurkonstruk verwys na die hoeveelheid en toepassing van (rigiede) reëls en gevestigde praktyke. Bestuur is dus van mening dat hulle 'n sekere mate van buigsaamheid toepas. Laervlakwerknemers ervaar nie hierdie bestuurswyse nie, en daarom kan geargumenteer word dat bestuur die intensie het, maar nie daarin slaag om die werknemers voldoende te bemagtig om inisiatief te neem nie.

Uit die literatuur (vgl. Brown, 1995; Lawrence & Horsch, 1973; McDonald & Gandz, 1982; Robbins, 1987; Tannenbaum, 1976) blyk dit dat hiërargiese subkulture redelik algemeen in organisasies voorkom. Van Maanen en Barley (1985:47) argumenteer dat subkulture primêr op by laer vlakke in die organisasie gevorm word. Die navorser is egter van mening dat vertikale subkulture meer in groot organisasies met 'n geografiese verspreiding gevind word – veral indien die hoofkantoor geografies verwyderd is van die res van die organisasies (wat nie die geval met Krygkor is nie). Hierdie navorsing het geen noemenswaardige subkultuurvorming ten opsigte van posvlakhiërargieë gevind nie en verdere studies oor hierdie vorm van subkulture word aanbeveel.

4.4 VERSKILLE IN DIE BELEWING VAN ORGANISASIEKULTUUR VIR VERSKILLENDE DIENSJARE

Dieselfde statistiese tegnieke is gebruik om hierdie hipoteses te ondersoek as H0(1) (kyk paragraaf 4.2).

Die belewing van die huidige en ideale organisasiekultuur ten opsigte van diensjare word in Figuur 4.4 en Tabel 4.4 aangetoon.



FIGUUR 4.4: Belewenis van die huidige en verwagte organisasiekultuur vir verskillende diensjare (kyk Tabel 4.4 vir indeks)

TABEL 4.4: DIE BEDUIDENDHEID VAN VERSKILLE BETREFFENDE DIE BELEWING VAN HUIDIGE EN IDEALE ORGANISASIEKULTUUR VIR VERSKILLENDE DIENSJARE

Huidige organisasiekultuur									
NR	Diensjare	Mag (Norm 1,8)		Rol (Norm 2,467)		Prestasie (Norm 3,2)		Ondersteuning (Norm 2,467)	
		x	s	x	s	x	s	x	s
A	0 – 2	2,555	0,804	2,902	0,392	2,575	0,488	1,978	0,612
B	3 – 6	2,667	0,899	2,812	0,423	2,602	0,610	1,918	0,612
C	7 – 10	2,849	0,806	2,898	0,455	2,407	0,536	1,841	0,554
D	11+	2,570	0,801	2,868	0,482	2,524	0,595	2,039	0,578
F ratio		1,17		0,28		0,85		1,17	
P		0,324		0,8408		0,4696		0,32321	

Ideale organisasiekultuur									
NR	Diensjare	Mag (Norm 1,8)		Rol (Norm 2,467)		Prestasie (Norm 3,2)		Ondersteuning (Norm 2,467)	
		x	s	x	s	x	s	x	s
A	0 – 2	1,446	0,590	2,395	0,368	3,345	0,374	2,814	0,533
B	3 – 6	1,435	0,544	2,296	0,271	3,481	0,368	2,789	0,414
C	7 – 10	1,376	0,452	2,350	0,324	3,461	0,468	2,819	0,393
D	11+	1,424	0,584	2,387	0,305	3,388	0,527	2,804	0,389
F ratio		0,12		0,87		0,63		0,04	
P		0,9516		0,4603		0,5988		0,9899	

In beide die huidige en die ideale belewing en verwagting van organisasiekultuur toon hierdie navorsing dat daar geen statisties beduidende of prakties betekenisvolle verskille tussen die verskillende navorsingsgroepe bestaan nie; $H_0(3)$ word derhalwe verwerp en $H_1(3)$ aanvaar.

BESPREKING

Drennan (1992:1) se definisie van organisasiekultuur (“the way we do things around here”) impliseer dat werknemers wat langer saamwerk, spesifieke prosedures en werksywes vestig wat dien as uitgangspunt vir die hantering van probleme en besluite wat geneem word. Die genoemde skrywer argumenteer dat hierdie prosedures en wyses van optrede met verloop van tyd die norm of “aanvaarbare”

wyse van gedrag in 'n organisasie word. Schein (1990:111) verwys in sy definisie na 'n fenomeen "... to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to problems".

'n Moontlike verklaring vir die navorsingsresultate ten opsigte van organisasiekultuurbeleving vir verskillende diensjare, is dat sosialiseringprosesse vinnig in Krygkor plaasvind. 'n Alternatiewe hipotese is dat die keuringproses afgestem is om primêre persone in diens te neem wat dieselfde uitgangspunte en ingesteldheid het as die dimensies soos verwoord in die dominante organisasiekultuur van Krygkor. Nuwe werknemers se basiese aannames, waardes en gedrag konformeer dus relatief vinnig met die elemente van die dominante organisasiekultuur in Krygkor.

4.5 HOOFSTUKSAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die resultate van die empiriese ondersoek gerapporteer en bespreek. Die manifestering van die huidige organisasiekultuur sowel as die ideale organisasiekultuur volgens die behoeftes van die respondente is bespreek. Die verskillende belevings van die huidige organisasiekultuur en verwagtings van die ideale organisasiekultuur is met betrekking tot drie subgroepe, te wete departemente, posvlakke en jare diens gerapporteer, en moontlike verklarings vir verskille is genoem.

Hiermee is die derde, vierde, vyfde en sesde doelstelling, naamlik om die dominante organisasiekultuur van Krygkor, soos beleef deur Krygkor werknemers, empiries te bepaal, om verskille tussen funksionele departemente se kultuurbeleving te bepaal, om verskille tussen bestuurders en ondergeskiktes se kultuurbeleving te bepaal en om die invloed van jare diens op die beleving van organisasiekultuur te bepaal, van die navorsing bereik.

In hoofstuk 5 word die gevolgtrekkings van die navorsing weergegee, tekortkominge van die navorsing bespreek en aanbevelings gemaak om probleme op te los soos wat in die probleemstelling omskryf is.

HOOFSTUK 5

GEVOLGTREKKINGS, LEEMTES EN AANBEVELINGS

Die inleiding en probleemstelling van hierdie navorsing, 'n oorsig van relevante literatuur, navorsingsmetodologie, -resultate en bevindinge is in die voorafgaande vier hoofstukke hanteer. Teen dié agtergrond het hierdie hoofstuk ten doel om ten eerste sekere gevolgtrekkings met betrekking tot die navorsing te maak. Ten tweede word tekortkominge van die navorsing bespreek. Gepaardgaande daarmee word areas vir verdere navorsing uitgewys, waarna die waarde en bydrae van hierdie studie geformuleer word. Ten slotte word enkele algemene opmerkings ten opsigte van die navorsingstema gemaak.

5.1 GEVOLGTREKKINGS

Die gevolgtrekkings ten opsigte van die navorsing word vervolgens aan die hand van die spesifieke navorsingsdoelstellings geformuleer.

Doelstelling een is soos volg geformuleer: **om organisasiekultuur aan die hand van 'n literatuurstudie te konseptualiseer**. Onderstaande is 'n samevatting van die gevolgtrekkings wat gemaak is ten opsigte van die genoemde doelstelling.

Teoretici konseptualiseer organisasiekultuur hoofsaaklik in twee groepe, naamlik as 'n geïntegreerde fenomeen van 'n sosiale sisteem (gemeenskap), en as 'n aparte konseptualiseerbare fenomeen. Dit blyk dat eksterne faktore wel 'n invloed op organisasiekultuur uitoefen, maar dat as gevolg van interdinamiese faktore in 'n organisasie, organisasiekultuur as 'n aparte navorsingsfenomeen gekonseptualiseer kan word, aangesien organisasies 'n eie unieke identiteit of karakter ontwikkel.

Organisasiekultuur word gedefinieer as die manifestasie van gedrag of (patrone van) optredes deur werknemers wat spruit uit 'n gemeenskaplike raamwerk (aannames) wat 'n invloed uitoefen op die besluitnemings- en probleemoplossingsprosesse in 'n organisasie. Organisasiekultuur word dus op 'n normatiewe vlak (kyk ook Brown, 1995; Deal & Kennedy, 1982; Harrison, 1993 en Williams *et al.*, 1993) gekonseptualiseer, wat meebring dat dit deur normatiewe navorsing gemeet kan word.

Organisasiekultuur kan op drie vlakke gekonseptualiseer word. *Artefakte* verteenwoordig die sigbare en tasbare aspekte wat 'n aanduiding gee van die organisasiekultuur. Die *waarde of normatiewe* vlak verteenwoordig die geskrewe en ongeskrewe reëls (beginsels) soos gemanifesteer in 'n organisasie. Die derde vlak word as *basiese aannames* getipeer. Hierdie vlak kan omskryf word as die implisiete (onwaarneembare) kern- of sleutelopvattinge in 'n mens of groep se onbewuste oor die self, andere en die wêreld. Hierdie aannames word sigbaar deur artefakte, perspektiewe en waardes te identifiseer en te ondersoek.

Die totstandkoming van organisasiekultuur hou direk verband met a) die karakter en uitgangspunte van die stigter of dominante leier in die organisasie, en b) die lewensfase van die organisasie. Die volgende gegewens kan afgelei word oor die prosesse wat onderliggend is aan die vorming van organisasiekultuur:

- Werknemers se gedrag en waardes word beïnvloed deur blootstelling en deur deelname aan groepsaktiwiteite in 'n organisasie.
- Organisasiekultuur is die resultaat van sinergisme ten opsigte van basiese aannames en waardes wat resulteer in gedrag, en dien as kondisionerings-element vir toekomstige aksies.
- Herhalende gedragspatrone word oor tyd as vanselfsprekend in 'n organisasie ervaar wat die kollektiewe onbewuste van die organisasie beïnvloed en uiteindelik as organisasiekultuur resulteer.
- Die persoon wat primêr verantwoordelik is vir die strategiese rigting van 'n organisasie, het die grootste invloed op organisasiekultuur.
- Organisasiekultuur word gevorm waar menings, houdings en waardes gemeenskaplik in 'n organisasie gehandhaaf word.

'n Verskeidenheid tipologieë van organisasiekultuur is in die geraadpleegde literatuur gevind. Daar kan hoofsaaklik tussen die volgende drie teoretiese tiperinge onderskei word:

- Verwantskap/dimensies van (inter-) nasionale kultuurtypes: Alhoewel 'n direkte verband tussen nasionale kulture en organisasiekultuur nie in die literatuur gevind is nie, is sommige dimensies van organisasiekultuur in ooreenstemming met die van nasionale kultuur waarin dit ingebed is.

- Organisasietipologieë na aanleiding van die tipe organisasie: Organisasiekultuur word per bedryfsektor getipeer na aanleiding van die risiko verbonde in die organisasie en die spoed van terugvoer.
- Tipologieë na aanleiding van generiese dimensies: Verskeie teoretici het dimensies ontwikkel wat dien as navorsingsbasis vir organisasiekultuurstudies.

In hierdie navorsing is die organisasiekultuurtipologie van Harrison wat deel vorm van die derde tipologiekategorie, gebruik. Die kultuurtipologieë van Harrison bied 'n raamwerk om organisasiekultuur op 'n normvlak te evalueer.

Organisasiekultuur is egter nie 'n monologiese konsep nie en daar is 'n verskeidenheid subkulture in 'n organisasie teenwoordig. Subkulture kom horisontaal en / of vertikaal in 'n organisasie voor, en verskeie faktore (byvoorbeeld jare diens, dominante leiers se waardes en ouderdom van werknemers) gee aanleiding tot die ontstaan van subkulture in 'n organisasie. Daar kan as 'n breë klassifikasie tussen drie tipes subkulture onderskei word, naamlik:

- 'n *Ondersteunende subkultuur* waar 'n sekere groep werknemers die organisasiekernwaardes in 'n groter mate ondersteun en geïnternaliseer het as die res van die organisasie (byvoorbeeld werknemers met lang jare diens).
- 'n *Ortogonale subkultuur* waar 'n groep werknemers die organisasiewaardes ondersteun, maar addisionele, komplementerende waardes ontwikkel (byvoorbeeld vir 'n spesifieke werksgroep of departement).
- 'n *Kontrasubkultuur* waar groepe werknemers verskillende waardehiërgieë ontwikkel wat in kontras is met die kernwaardes van 'n organisasie (byvoorbeeld groepe werknemers soos 'n vakbond wat ideologiese verskil van die organisasiekernwaardes).

Doelstelling twee is soos volg geformuleer: **om op grond van die literatuur te bepaal watter metodes gebruik kan word om organisasiekultuur te bepaal.** Onderstaande is 'n samevatting van die gevolgtrekkings wat gemaak is ten opsigte van hierdie doelstelling.

Organisasiekultuurdiagnose dien as 'n vertrekpunt indien organisasie-intervensies beplan word, aangesien dit die konsep waarin enige organisasiebestuurs-aksie ingebed is. Die metode van organisasiekultuurdiagnose hang grootliks af van die paradigmatiese uitgangspunt van die navorser. *Kwalitatiewe navorsingstegnieke*

(soos waarneming, in-diepte-onderhoudsvoering en gevallestudies) word hoofsaaklik gebruik deur navorsers wat organisasiekultuur vanuit die *basiese aannames*, of die organisasie-onbewuste vlak konseptualiseer ten einde verskillende aannames te toets totdat 'n patroon van aannames, waarde-uitlewing en gedrag vir die navorser 'n aanduiding gee van die dominante organisasiekultuur. *Kwantitatiewe navorsingstegnieke* (soos vraelyste en gestruktureerde onderhoude) word hoofsaaklik gebruik deur navorsers wat organisasiekultuur op die norme- en gedragsvlak (of die organisasiebewuste vlak) konseptualiseer, aangesien sodanige navorsers organisasiekultuur beskou as 'n meetbare, veranderbare konstruk wat ook met ander organisasiedinamika in verband gebring kan word.

Die verskeidenheid metodes kan derhalwe in twee kernprosesse opgesom word, te wete die *deduktiewe benadering*, waar 'n navorser met behulp van voorafgekose teorieë en modelle 'n groep verskynsels probeer begryp, verklaar en voorspel, en die *induktiewe benadering*, waar 'n navorser met blootstelling aan en waarneming van gedrag soos dit in menslike situasies ontstaan en afspeel, poog om organisasiekultuur te verklaar sonder dat een of ander teoretiese raamwerk of stel konstrunkte voortydig bepaal word.

Organisasiekultuur is 'n konstruk wat volgens spesifieke dimensies gemeet kan word. 'n Gestandaardiseerde meetinstrument bied ook 'n raamwerk vir navorsers waarvolgens hipoteses geformuleer en getoets kan word. Vir hierdie navorsing is Harrison en Stokes (1993) se vraelys gebruik, wat deur verskeie teoretici as een van die gesaghebbendste organisasiekultuurvraelyste beskou word.

Doelstelling drie is soos volg geformuleer: **om die dominante organisasiekultuur van Krygkor, soos beleef deur Krygkor werknemers empiries te bepaal.** Onderstaande reflekteer die navorser se gevolgtrekking ten opsigte van die voorgenoemde doelstelling.

Die huidige organisasiekultuur van Krygkor word gekenmerk deur:

- 'n Sterk rolkultuur wat aantoon dat goedgeordende reëls en regulasies 'n konteks skep om besigheidstrategieë te laat realiseer. Dit verwys ook na 'n burokrasie waar werknemers se gedrag en werksywes afgestem is op 'n gevestigde protokol wat orde en rigting in Krygkor skep.

- 'n Magskultuur wat gebaseer is op vinnige besluitneming binne bepaalde riglyne deur senior vlakke in die organisasie. Bestuurders (wat individualisties optree) word derhalwe as kundig beskou. Daar is egter 'n ongelyke toegang tot hulpbronne en inligting wat werknemers ontmagtig laat voel. Werknemers poog ook om bestuurders met 'n groot magsbasis te ondersteun, wat kan lei tot politieke segregasie in die organisasie.
- 'n Swakker prestasiekultuur word ervaar wat aandui dat werknemers nie belyning met die visie van Krygkor ervaar nie.
- 'n Lae mate van ondersteuningskultuur word ervaar, wat 'n aanduiding van swak spanwerk en onderlinge ondersteuning is. Relatief min aandag word aan persoonlike en ontwikkelingsbehoefte geskenk.

Die ideale organisasiekultuur Krygkor kan soos volg opgesom word:

- 'n Hoë mate van prestasieoriëntasie waar 'n gedeelde begrip van dringendheid en bydrae van doelwitte in sigbare organisasiesukses resulteer. Die fokus moet op intrinsieke motivering van mense wees, waar individue as deel van effektiewe groepe funksioneer.
- 'n Sterker ondersteuningskultuur met die fokus op onderlinge vertroue en ondersteuning. Daar bestaan ook 'n behoefte aan deursigtigheid en bernagting, waar werknemers 'n groter mate van outonomie het om besluite te neem.
- Reëls en regulasies moet meer buigsaam wees en slegs bestaan indien dit 'n bydrae tot die effektiwiteit van Krygkor maak. Daar behoort ook 'n groter mate van strukturele integrasie en koördinasie tussen werksgroepe plaas te vind.
- 'n Lae magskultuur waar bestuurders eerder as groepleiers optree en gesag (soos besluitneming) na laer vlakke gedelegeer word.

Die huidige organisasiekultuurprofiel staan in skerp kontras met die behoeftes (ideale organisasiekultuurprofiel) wat werknemers registreer, asook die wyse waarop hulle bestuur wil word.

Die dominante organisasiekultuur van Krygkor kan soos volg opgesom word:

- Erkenning en vergoeding word gewaarborg indien werknemers konformeer met die reëls, regulasies en organisasiekultuur.

- Gevestigde norme, reëls en standarde word konsekwent toegepas en al die organisasielede is bewus van die bestaan en wyse van toepassing daarvan.
- Werknemers se energie word hoofsaaklik bestee aan die instandhouding van stelsels en die afhandeling van doelwitte wat deur bestuurders gestel is.
- Werknemers ervaar dat die organisasie belangriker is as die individuele lede daarvan.

Die ideale organisasiekultuurprofiel van Krygkor verteenwoordig die behoefte van werknemers na 'n meer transformasionele organisasiekultuur. Die behoeftes in Krygkor word gekenmerk deur die strewe na 'n geïntegreerde visie, doelgerigtheid en onderlinge ondersteuning, asook om deur middel van 'n geïnternaliseerde waardestelsel bestuur te word met die klem op beginsels en etiese standarde.

Indien organisasiedinamika uit die bewustheidsperspektief benader word, bied dit 'n nuwe perspektief op hierdie navorsing. Dit impliseer dat die fokus van menslike energie in 'n organisasie kongruent is met die individuele ontwikkelingsbehoefte wat sinergisties verband hou met die vlak van bewustheid en ontwikkelingstrewelbehoefte van die organisasie. Laasgenoemde bied 'n verruimende perspektief op die organisasieontwikkelingsintervensies wat uit hierdie navorsing mag voortspruit.

Doelstelling vier is verwoord in hipotese H0(1), naamlik: **daar bestaan geen beduidende verband ten opsigte van die verskillende departemente se beleving van die huidige organisasiekultuur, of hulle perseptuele beeld van die ideale organisasiekultuur nie.**

Hierdie navorsing toon aan dat daar wel statisties beduidende en prakties betekenisvolle verskille ten opsigte van die beleving van die huidige organisasiekultuur bestaan. Die Departement Finansies en Administrasie toon 'n ander dominante organisasiekultuurprofiel as die huidige organisasiekultuurprofiel van Krygkor en verskil prakties betekenisvol van die tegniese departemente (Lugvaart en Maritiem, Gevegstelsels, en Kwaliteit) ten opsigte van magskultuur, prestasiekultuur en ondersteuningskultuur, asook van die Departement Buitelandse Handel ten opsigte van magskultuur en prestasiekultuur. Uitgesonder die Departement Finansies en Administrasie, is daar geen statisties beduidende of prakties betekenisvolle verskille tussen die ander departemente met betrekking tot al vier die organisasiekultuurkonstrukte gevind nie. Die dominante organisasiekultuur

van die Departement Finansies en Administrasie is: prestasie-, ondersteunings-, rol- en magskultuur.

Die Departement Lugvaart en Maritiem toon 'n organisasiekultuurprofiel van mags-, rol-, prestasie- en ondersteuningskultuur, maar die kultuurkonstrukte verskil nie statisties beduidend van die ander departemente nie. Alhoewel die Departement Menslike Hulpbronne se organisasiekultuurprofiel (rol-, prestasie-, mags- en ondersteuningskultuur) ook verskil van die dominante organisasiekultuurprofiel van Krygkor, is daar egter geen statisties beduidende verskille by enige van die vier organisasiekultuurkonstrukte gevind nie.

Die ideale organisasiekultuurprofiel van al die departemente toon geen statisties beduidende verskille nie en toon dieselfde organisasiekultuurverwagting as die ideale organisasiekultuurverwagting van Krygkor (prestasie-, ondersteunings-, rol- en magskultuur).

Doelstelling vyf word gereflekteer in hipotese H0(2): **daar bestaan geen beduidende verband tussen die verskillende bestuursvlakke se beleving van die huidige organisasiekultuur, of hulle perseptuele beeld van die ideale organisasiekultuur nie.**

Statisties beduidende verskille is slegs ten opsigte van die rolkultuurkonstrukte tussen bestuur en middelbestuur/ professionele persone, bestuur en nie-bestuur sowel as nie-bestuur en middelbestuur / professionele persone gevind. Die bestuursvlak toon egter 'n ander huidige organisasiekultuurprofiel as die ander twee groepe, naamlik: rol-, prestasie-, mags-, en ondersteuningskultuur, teenoor rol-, mags-, prestasie- en ondersteuningskultuur.

Die gevolgtrekking kan derhalwe gemaak word dat die verskillende bestuursvlakke se ervaring van die geïntegreerde vier kultuurkonstrukte dieselfde is, aangesien geen prakties betekenisvolle verskille tussen die vlakke gevind kon word nie.

Die ideale organisasiekultuurprofiel van al drie groepe is dieselfde met geen statisties beduidende verskille nie. Dié profiel is ook dieselfde as die ideale organisasiekultuurverwagting van Krygkor (prestasie-, ondersteuning-, rol- en magskultuur).

Doelstelling ses is vervat in hipotese H0(3): daar bestaan geen beduidende verband tussen die werknemers met lang jare diens teenoor persone met min diensjare se beleving van die huidige organisasiekultuur of hulle perseptuele beeld van die ideale organisasiekultuur nie.

Met betrekking tot al vier die kultuurkonstrukte vir die huidige sowel as die ideale organisasiekultuur, kon geen statisties beduidende verskille tussen die jaargroeperinge gevind word nie. Die gevolgtrekking kan gemaak word dat die persepsies van organisasiekultuur nie verskil tussen verskillende jaargroepe nie.

Tekortkominge van die navorsing word vervolgens bespreek.

5.2 TEKORTKOMINGE VAN DIE NAVORSING

Die volgende tekortkominge van die navorsing word uitgewys:

- Die meetinstrument: Alhoewel die DOC aanvaarbare betroubaarheid en geldigheid toon, word die geldigheid van sommige items bevraagteken. Harrison (1995:220) erken dat voorkeur aan beide die prestasie- en ondersteuningskultuurkonstruk verleen is met die ontwikkeling van die vraelys. Verder is die vraelys nie aangepas vir Suid-Afrikaanse multikulturele organisasie omstandighede nie.
- Steekproef: Met gestratifiseerde steekproefneming moet 'n navorser poog om 100% van die data in te samel. In hiërdie navorsing is 85% van die vraelyste terugontvang.
- Die fokus van die studie is slegs op die normatiewe vlak. Kennis aangaande die psigologies-onbewuste, (aanamevlak) en die manifestering (artefakte-vlak) van die organisasiekultuur in Krygkor word hierdeur beperk.
- Die tydperk wat verloop het vanaf data-insameling tot die rapportering van resultate.

5.3 TOEPASSINGSWAARDE VAN DIE NAVORSING EN AANBEVELINGS

Hierdie navorsing kan as 'n vertrekpunt dien om organisasieontwikkelings-intervensies in die organisasie te beplan. Spesifieke aandag behoort aan die volgende gegee te word:

- interdepartementele samewerking,
- leierskapsopleiding ten einde 'n gedeelde (transformasionele) paradigma te skep wat fokus op die ideologiese konsepte van Harrison se ondersteunings- en prestasie-kultuurkonstruk, en
- vestiging van 'n kwaliteit van werkslewe konsep waar intrinsieke motiverings-faktore aanleiding gee tot geheelmensbestuur.

Spesifieke aanbevelings

- 'n Deeglike ondersoek van die verandering van Krygkor se eksterne besigheidsumgewing wat as inset dien tot die ontwikkeling van 'n besigheidstrategie.
- Die ontwikkeling van 'n menslikehulpbronstrategie wat belyn is met die organisasievisie en besigheidstrategie. Die menslikehulpbronstrategie behoort die volle spektrum van die menslikehulpbronnveld te dek (onder andere vergoeding, opleiding en ontwikkeling, organisasieontwikkeling, organisasie-struktuur en prestasiebestuur), en kan die ideale organisasiekultuurprofiel soos verwoord in hierdie navorsing as fundamentele onderbou gebruik.
- Sistematiese organisasieontwikkelingsintervensies om genoemde strategieë op 'n beplande en sistematiese wyse te implementeer.

5.4 AREAS VIR VERDERE NAVORSING

Die volgende areas is tydens die literatuurstudie sowel as die empiriese navorsing vir verdere navorsing geïdentifiseer:

- Die verband tussen organisasiekultuur en –klimaat om groter konseptuele suiwerheid aan dié twee onderskeibare organisasiefenomene te verleen.

- Die invloed wat subkulture in 'n organisasie op die dominante organisasiekultuur en probleemoplossingsprosesse uitoefen.
- Die invloed wat gerespekteerde leiers / bestuurders het op die vorming van subkulture.
- Die invloed van transformasionele leiers op organisasiekultuur, met spesifieke verwysing na die volgelinge se perseptuele beeld van die organisasiekultuur.
- Die vorming van subkulture volgens hiërargiese posvlakke.

5.5 HOOFSTUKSAMEVATTING

In Hoofstuk 5 is die gevolgtrekkings van hierdie navorsing gerapporteer. Tekortkominge van die navorsing is uitgewys en areas vir verdere navorsing is bespreek. Spesifieke aanbevelings en die bydrae wat hierdie navorsing maak, is genoem. Dit stel die proeforganisasie in staat om organisasieontwikkelings-intervensies te ontwikkel op grond van wetenskaplike inligting.

BRONNELYS

- ALLAIRE, Y. & FIRSIROTU, M.E. 1984. Theories of organizational culture. *Organizational studies*, 5(3):193–226
- ALBERT, M. 1990. Assessing cultural change needs. (In Bellingham, R., eds. The corporate culture scorebook. Amherst, mass.: Human Resource Development Press. p. 154-156)
- ALLEN, R.F. & DYER, F.J. 1990. A tool of tapping the organizational unconscious. (In Bellingham, R., eds. The corporate culture scorebook. Amherst, mass.: Human Resource Development Press. p. 157-164)
- ALLEN, R.F. & KRAFT, C. 1982. The organizational unconscious: how to create the corporate culture you want and need. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- BALL, A. & ASHBURY, S. 1989. The winning way – Lessons from super performing South African companies. Johannesburg: Jonathan Ball Publishers.
- BAKER, E.L. 1980. Managing organizational culture. *Management review*. 69(7):8-13
- BARON, R.A. & BYRNE, D. 1984. Social psychology. Newton.
- BASS, B.M. 1985. Leadership and performance beyond expectations. New York: The Free Press.
- BATE, P. 1984. Impact of organizational culture on approaches to organizational problem solving. *Organizational studies*, 5(1):43-66
- BECK, B. E. F. & MOORE, L. F. 1985. Linking the host culture to organizational variables. (In Frost, P.J. eds. Organizational culture. London: Sage. p. 65-71)
- BELLINGHAM, R. , COHEN, B. EDWARDS, M. & ALLEN, J. 1990. The corporate culture scorebook. Amherst, mass.: Human Resource Development Press.
- BOLON, D.S. & BOLON, D.S. 1994. A reconceptualization and analysis of organizational culture: the influence of groups and their idiocultures. *Journal of managerial psychology*, 9(5):22–27.
- BROWN, A. D. 1995. Organizational culture. London: Pitmin Publishing.
- BURKE, W. W. 1994. Organizational development: a process of learning and changing. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- BURNS, T. & STALKER, G.M. 1961. The management of innovation. Travistock.
- COOKE, R. A. & ROSSEAU, D. M. 1988. Behaviour norms and expectations: a quantitative approach to the assesment of organisation culture. *Group and organization studies*, 13(3):245–273.
- COOPERS & LYBRAND. 1994. Interne organisasie effektiwiteitsverslag deur onafhanklike ouditeure. Ongepubliseerd.

- CUMMINGS, T. G. & HUSE, E. F. 1989. Organization development and change. 4th ed. St. Paul: West Publishing Company.
- DANDRIGE, T. C., MITROFF, I. T. & JOYCE, W. E. 1980. Organizational symbolism: A topic to expand organizational analysis. *Academy of management review*, 5(7):77–82.
- DAVIS, S.M. 1985. What is corporate culture? (In Killman, R.H. eds. Gaining contact of corporate cultures. San Francisco, Calif.: Jossey Bass. p. 25-33)
- DEAL, T. E. & KENNEDY, A. A. 1982. Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- DE GEUS, A.P. 1988. Planning and leaving. *Harvard Business Review*, 15(3): 70 – 74.
- DESPHANDE, R. & WEBSTER, F. E. 1989. Organization culture and marketing: Defining the research agenda. *Journal of marketing*, 53(1):3–15.
- DOBSEN, P. & STARKEY, K. 1993. The strategic management blueprint. Oxford: Blackwell.
- DRENNAN, D. 1992. Transforming company culture. Berkshire: McGraw-Hill.
- DYER, F.J. Organizational culture (In Killman, R.H. eds. Gaining control of corporate cultures. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass. p. 53-64)
- FIELD, R. H. G. & ABELSON, M. A. 1982. Climate: A reconceptualisation and proposed model, *Human relations*, 35(4):181–201.
- FLEISHMAN, L. H. 1953. Leadership climate, human relations training and supervisory behaviour. *Personnel psychology*, 12(3):205–222.
- FROST, P. J., MOORE, L. F., LOUIS, M. R., LUNDBERG, C. C. & MARTIN, J. 1985. Organizational culture. London: Sage.
- GEHRING, R. E. 1987. Basic behavioral statistics. Boston, mass.: Houghton Mifflus Company.
- GOLDEN, K. A. 1992. The individual and Organizational Culture: strategies for action in highly ordered contexts. *Journal of management studies*, 29(1):1–21.
- GORDON, J.R. 1996. Organizational behaviour. A diagnostic approach. 5th ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- GRAVES, D. 1986. Corporate culture. London: Francis Pinter.
- GREGORY, K. 1983. Native-view paradigms: Multiple culture and culture conflicts in organizations. *Administrative science quarterly*, 18(3):359–376.
- HANDY, C. 1985. Gods of management: The changing work of organizations. London: Pan.
- HARRISON, R. 1995. The collected papers of Roger Harrison. Berkshire: McGraw-Hill.

- HARRISON, R. 1993. Diagnosing organizational culture: Trainer's manual. Franningham, Mass.: Pfeiffer.
- HARRISON, R. & STOKES, H. 1993. Diagnosing organizational culture. Franningham, Mass.: Pfeiffer.
- HARRISON, R. 1972. Understanding your organization's character. *Harvard Business Review*. 50 (3):119-128.
- HEBDEN, J. E. 1986. Adapting an organization's culture: The socialization of graduate trainees. *Organizational dynamics*, 15(1):54-72.
- HOFSTEDE, G. 1991. Cultures and organizations: software of the mind. London: McGraw-Hill.
- HUYSAMEN, G. K. 1983. Inferensiële statistiek en navorsingsontwerp. 'n Inleiding. 2^{de} hersiene uitgawe. Pretoria: Academica.
- HUYSAMEN, G. K. 1987. Inferensiële statistiek en navorsingsontwerp. 'n Inleiding. 3^{de} hersiene uitgawe. Goodwood: Nasionale Boekdrukkerye.
- KAMFER, L. 1991. Enscales the mission statement as a procedure for organisational diagnosis. *Business management*, 22(1/2):1-8.
- KATZ, D. & KAHN, R. L. 1966. The social psychology of organizations. New York: Wiley.
- KETS DE VRIES, M. F. R. & MILLER, D. 1986. Personality, culture and organization. *Academy of management review*, 11(2):266-279.
- KILLMAN, R. H., SAXTON, M. J., SERPA, R. 1985. Gaining contact of corporate cultures. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.
- KOOPMAN, A.D., NASSER, M.E. & NEL, J. 1987. The corporate crusaders. Isando: Lexicon.
- LAWRENCE, P. R. & HORSCH, J. W. 1973. Organization and environment. Homewood, Ill.: Dow Jones-Irwin.
- LEAVITT, H. J. 1986. Corporate pathfinders. Homewood, Ill.: Dow Jones-Irwin.
- LEVIN, I. L. 1987. Statistics for management. 4th ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- LEVIN, R. I. & RUBIN, D. S. 1991. Strategies for management. 5th ed. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- LIMERICK, D. & CUNNINGTON, B. 1993. Managing the new organization: a blueprint for networks and strategic alliances. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.
- LUNDBERG, C. C. 1990. Surfacing organizational culture. *Journal of managerial psychology*, 5(4):19-26.

- MARTIN, J. & SIEHL, C. 1983. Organizational culture and counterculture, an uneasy symbiosis. *Organizational dynamics*, 12(3): 52 – 64.
- MANGHAM, I. L. 1987. Organization analysis and development: a social construction of organizational behaviour. New York: Wiley.
- MARTIN, J. & POWERS, M. E. 1983. Truth or corporate propaganda: The value of a good war story. (In Pondy, L. R. eds. *Organizational symbolism*. London: JAI Press. p. 93 – 107).
- MAY, R. B., MASSON, M. E. J. & HUNTER, M. A. 1990. Application of statistics in behavior research. New York: Harper & Row.
- McDONALD, P. & GANDZ, J. 1986. Getting value from share values, *Organizational dynamics*, 15(2):64–74.
- MIRWIS, P. H. 1985. Managing research with research managers. (in Frost P. J. eds. *Organizational culture*. London: Sage. p. 9-14.)
- MITROFF, I. I. & KILLMAN, R. H. 1976. On organizations stories: An approach to the design and analysis of organisation through myths and stories. The management of organisational design. New York: North Holland.
- MOHRMAN, A.M. 1989. Large scale organizational change. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.
- MOORE, D.S. & McGABE, G.P. 1993. Introduction to the practice of statistics. 2nd ed. United States of America: W. H. Freeman and Company.
- MORGAN, G. 1986. Images of organizations. Beverley Hills, Calif.: Sage.
- NICOLL, D. 1993. Corporate change programmes: A false pancea? *Management decision*, 31 (5):4–9.
- OGBONNA, E. 1993. Managing organizational culture: Fantasy or reality? *Human resource management journal*, 3(2):42-54.
- OGBONNA, E. & WILKENSON, B. 1990. Corporate strategy and corporate culture: the view from the checkout. *Personal Review*. 19(4): 9 – 15.
- OUCHI, W. G. & WILKENS, A. L. 1985. Organizational culture. *Annual review of sociology*, 11(2):457–483.
- O'NEILL, P. E. 1990. Transforming managers for organizational change. *Training and development journal*, 44(7):87–90.
- ORNSTEIN, R. & EHRLICH, P. 1989. New world new mind. New York: Double Day.
- PETERS, T. J. & WATERMAN, R. H. 1982. In search for excellence: Lessons from America's best-run companies. New York: Harper and Row.
- PETERS, T. J. 1978. Symbols, patterns and setting organizational dynamics. *Organizational dynamics*, 7(2):3–22.

- PIETERSEN, H. 1990. 'n Oorsig van organisasiekultuur. Ongepubliseerd.
- PIETERSEN, H. J. 1991. Corporate culture: clarification of a concept. *Human resource management yearbook*, 26–31.
- PFEFFER, J. 1981. *Power in organizations*. Boston, Mass.: Pitman.
- PIETERSEN, H. J. 1987. Die verband tussen teorie en navorsing: Basiese benaderinge tot kennisontwikkeling in die sosiologie. *Suid-Afrikaanse tydskrif vir sosiologie*, 18 (3):144–149.
- PLANT, R. & RYAN, M. 1988. Managing your corporate culture. *Training and development journal*, 42(9):61–65.
- POTTER, C. C. 1989. What is culture; and can it be useful for organizational change agents. *Leadership and organisation development journal*, 10(3):17–24.
- POUPART, R. & HOBBS, B. 1989. Changing the corporate culture to ensure success: a practical guide. *National productivity review*, 8(3): 223 – 238.
- REALIN, J. A., 1991. *The clash of cultures*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- ROBBINS, S. R. 1987. *Organization theory: structure, design and applications*. 2nd ed. Englewood Cliffs., N.J.: Prentice-Hall.
- ROBINSON, P.W. 1981. *Fundamentals of experimental psychology*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- ROSSEAU, D. M. 1990. Normative believes in fund-raising organizations. *Group and organization studies*. 15(3) 513 – 524.
- ROTHMANN, S. 1993. Literatuuroorsig: Die uitwerking van omgewingsveranderlikes op die menslike hulpbrondepartement. Ongepubliseerd.
- SANDAY, P. R. 1979. The ethnographic paradigms. *Administrative science quarterly*, 24(3): 527 – 538.
- SANDERS, D. H. 1990. *Statistics: A fresh approach*. 4th ed. Singapore: McGraw-Hill.
- SAS INSTITUTE INC. 1985. *SASR user's guide: statistics*. 5th ed. Cary, N.C.: SAS
- SATHE, Y. 1985. *Culture and related corporate realities*. New York: Wesley.
- SCHEIN, E.H. 1992. *Organization culture and leadership*. 2nd ed. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.
- SCHEIN, E. H. 1990. Organizational culture. *American psychologist*, 45(2):109–119.
- SCHEIN, E. H. 1989. *Organizational psychology*. 3rd ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

- SCHEIN, E. H. 1986. Are you corporate cultured? *Personnel journal*, 65(11):83–96, Nov.
- SCHEIN, E. H. 1985. *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.
- SCHEIN, E. H. 1983. The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational dynamics*, 12(1):13–28, Summer.
- SCHNEIDER, B. 1985. Organizational behaviour. *Annual review of psychology*, 36:573–611.
- SENGE, P.M., ROBERTS, C., ROSS, R.B., SMITH, B.J. & KLEINER, A. 1994. *The fifth discipline fieldbook*. London: Nicholas Brealey.
- SENGE, P.M. 1990. *The fifth discipline*. New York: Doubleday Dell.
- SMIRCICH, L. 1983. Concepts of culture and organization analysis. *Administrative science quarterly*, 28(3):339–358.
- SMIT, G.J. 1983. *Navorsingsmetodes in die gedragswetenskappe*. Pretoria: HAUM
- SMITH, G. R. & KLEINER, B. H. 1987. Differences in corporate cultures and their relationships to organizational effectiveness. *Leadership and organizational development journal*, 8(5):10–12.
- STEYN, SMIT, DU TOIT. 1982. *Moderne statistiek vir die praktyk*. Pretoria: Heer Drukkers.
- SWIERINGS, J. & WIERDSMA, A. 1992. *Becoming a learning organization*. Cambridge: University Press.
- TANNENBAUM, A. S. 1976. *Hierarchy in organizations*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.
- TAYLOR, S. J. & BOGDAN, R. 1984. *Introduction to qualitative research methods: The search for meanings*. New York: Wiley.
- TICHY, N. M. 1983. *Managing strategic change*. New York: Wiley Interscience.
- TIMS, R. 1989. *Analysing organizational culture*. (brief aan Roger Harison in die navorser se besit, Ongepubliseerd.)
- TRICE, H. M., BELASCO, J. & ALUTTO, J. 1978. The role of ceremonials in organizational behaviour. *Industrial and labour relations review*, 7(3):17–21.
- TROMPENARS, F. 1993. *Riding the waves of culture*. London: Nicholas Brealey.
- VAN HOEK, J. G. 1997. *Organisasiekultuur in die inligtingstechnologie-bedryf*. Potchefstroom: PU vir CHO. (Skripsie – M.Com.)
- VAN MAANEN, J. & BARLEY, S. R. 1985. *Cultural organizations: fragments of a theory* (In Frost, P. J. eds. *Organizational culture*. London: Sage. p. 47 -53)

VAN ROOYEN, P. G. A. 1997. Die kultuur van 'n organisasie in die staalbedryf. Potchefstroom: PU vir CHO. (Skripsie – MA)

WALLACH, E.J. 1983. Individuals and organizations: the cultural match. *Training and development journal*. 37 (2): 28-36.

WEICH, K. E. 1979. Cognitive processes in organizations. Research in organizations. Greenwich: JAI Press.

WILLIAMS, A., DOBSON, P. & WALTERS, M. 1993. Changing culture. Wiltshire: Cranwell Press.

WILKENS, A. L. 1983. Culture audit: a tool for understanding organizations. *Organizational Dynamics*, 12(2):24–38.

WILKENS, W. & DEYER, J.R. 1988. Toward cultural sensitive theories of culture change. *Academy of Management Review*. 13(4): 522 – 533.

WOLMERANS, I. S. & EKSTEEN, J. J. 1987. Behoeftebepaling: besin voor jy begin. Pretoria-Wes: Gutenberg boekdrukkers.

BIOGRAPHICAL PARTICULARS BIOGRAFIESE BESONDERHEDE

Please mark the applicable block under each category with an X
Maak in elke kategorie 'n X in die blokkies wat op u van toepassing is.

DEPARTMENT / DEPARTEMENT

Aeronautics & Maritime / <i>Lugvaart en Maritiem</i>	Combat Systems / <i>Gevegstelsels</i>	Quality / <i>Kwaliteit</i>	Secretariat / <i>Sekretariaat</i>	Finance & Administration / <i>Finansies & Administrasie</i>	Corporate Communications / <i>Korporatiewe Kommunikasie</i>	Human Resources / <i>Menslike Hulpbronne</i>	Planning / <i>Beplanning</i>	Foreign Trade / <i>Buitelandse Handel</i>
--	---	-------------------------------	--------------------------------------	---	---	--	---------------------------------	---

JOB LEVEL / POSVLAK

1	2	3	4	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

AGE / OUDERDOM

20 – 25	26-30	31 – 35	36 – 40	41 – 45	46 – 50	51 – 55	56 – 60	61 +
---------	-------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	------

YEARS OF SERVICE IN ARMSCOR / JARE DIENS IN KRYGKOR

0 – 2	3 – 6	7 – 10	11 – 14	15 – 19	20 +
-------	-------	--------	---------	---------	------

Part 2 / Deel 2

DIAGNOSING ORGANIZATION CULTURE
DIAGNOSERING VAN ORGANISASIEKULTUUR

Instructions for completing part 2 of the questionnaire.

This instrument contains 15 "beginnings" of sentences describing some aspect of organizational functioning and design. Following each of the beginnings are four (4) possible "endings", which, when combined with the beginning will form a complete sentence describing one of four different patterns of organization behaviour, beliefs, values, etc. that might be typical of a given organization.

In the underlined spaces below the heading EXISTING CULTURE, rank order the phrases following each sentence beginning, placing a "4" in front of the phrase that you think comes closest to describing the way things are in your organization, a "3" in front of the one which comes the next closest, and so on through "2" and "1".

Then go back and rank the phrases again, but this time according to the way you would like things to be in your organization. Use the spaces below the PREFERRED CULTURE heading for these rankings, giving a "4" to your most preferred option, a "3" to your next most preferred, and so on through "2" and "1".

Instruksies vir die voltooiing van deel 2 van die vraelys

Die vraelys bevat 15 "begindele" van sinne wat die een of ander aspek van organisatoriese funksionering en ontwerp beskryf. Elke begindeel word gevolg deur vier moontlike "einddele", wat saam met die begindeel 'n volledige sin vorm, en wat een van vier verskillende modelle vir organisatoriese gedrag, opvattinge, waardes en so meer beskryf wat tipies kan wees van 'n bepaalde organisasie.

In die onderstreepte spasies onder die opskrif BESTAANDE KULTUUR, plaas die frases wat op elke begindeel van 'n sin volg in volgorde van belangrikheid deur 'n "4" te plaas voor die frase wat u organisasie die beste beskryf, 'n "3" voor die frase wat die naaste daaraan kom, en so aan tot by "2" en "1".

Gaan dan terug en plaas die frases weer in volgorde van belangrikheid, maar die keer soos u dinge in u organisasie graag sou wou hê. Gebruik die spasies onderkant die opskrif KULTUUR VERKIES vir hierdie orderangskikking, en gebruik 'n "4" vir die opsie wat u verkies, 'n "3" vir die opsie die naaste daaraan, en so aan tot by "2" en "1".

Please check your answers to be sure you have assigned only one "4", one "3", one "2", and one "1" for each phrase in the "existing" column, and the same in the "preferred" column.	Kontroleer asseblief u antwoorde en maak seker dat u slegs een "4", een "3", een "2" en een "1" aan elke frase in die "bestaande kultuur"-kolom toegeken het, en dieselfde in die "kultuur verkies"-kolom.
Ranking Key 4 = The dominant view, or your most preferred alternative. 3 = The next most dominant view, or preferred alternative. 2 = The next most dominant view, or preferred alternative. 1 = The last dominant view, or least preferred alternative.	SLEUTEL VIR RANGORDESKIKKING: 4 = Die dominante siening of die alternatief wat u verkies. 3 = Die volgende mees dominante siening, of die alternatief wat u verkies. 2 = Die volgende mees dominante siening, of die alternatief wat u verkies. 1 = Die mins dominante siening, of die alternatief wat u die minste verkies.

ACTUAL CULTURE/ BESTAANDE KULTUUR	PREFERRED CULTURE/ KULTUUR VEREIS	
1. Members of the organization are expected to give first priority to / <i>Daar word van lede van die organisasie verwag om prioriteit te gee aan</i>		
		1a. meeting the personal needs and demands of the boss and other high level people in the organization. <i>1a die persoonlike behoeftes en eise van bestuur en ander hoëvlakpersone in die organisasie.</i>
		1b. carrying out the duties of their own job, staying within the policies and procedures related to it. <i>1b die verpligtinge met betrekking tot hulle eie werk, binne die beleide en prosedure wat daarmee verband hou.</i>
		1c. meeting the challenges of the task, finding a better way to do things. <i>1c die uitdagings van die taak, en die vind van beter maniere om dinge te doen.</i>
		1d. responding to the personal needs of thers, helping them deal with work and personal problems, <i>1d die persoonlike behoeftes van andere, en met hulle werk en persoonlike probleme te help.</i>
2. People who do well in the organization tend to be those who / <i>Mense wat goed vaar in die organisasie is gewoonlik diegene wat</i>		
		2a. are loyal to the interests of their boss, and are albe and willing to use power and politics to get ahead. <i>2a lojaal is wat betref die bestuurder se belange, en mag en politiekery kan en wil gebruik om vooruit te kom.</i>
		2b. play by the rules, work within the system, and strive to do things correctly. <i>2b die reëls nakom, binne die stelsel werk, en probeer om dinge korrek te doen.</i>
		2c. are technically competent and effective, with a strong commitment te getting the job done. <i>2c tegnies bevoeg en effektief is, en hulle volledig daartoe verbind om 'n taak te voltooi.</i>
		2d. build close working relations with others by being cooperative, responsive an caring. <i>2d goeie werksverhoudings opbou met andere deur samewerkend en simpatiek te wees en vir andere om te gee.</i>
3. The organization treats individuals / <i>Die organisasie behandel individue</i>		
		3a. as though their time and energy were at the disposal of persons at higher levels in the hierarchy. <i>3a asof hulle tyd en energie tot die beskikking is van mense op hoër vlakke in die hiërargie.</i>
		3b. as though their time and energy were available through a contract with rights and obligations for both sides. <i>3b asof hulle tyd en energie deur middel van 'n kontrak beskikbaar is, met regte en verpligtinge aan beide kante.</i>
		3c. as members who have committed their skills and abilities to the achievement of a common purpose. <i>3c as lede wat hulle daartoe verbind het om hulle vaardighede en vermoëns ter bereiking van 'n gemeenskaplike doelwit in te span.</i>
		3d. as though they are vlauable, worthwhile persons in themselves. <i>3d asof hulle waardevolle persone is wat uit eie reg die moeite werd is.</i>

ACTUAL CULTURE/ BESTAANDE KULTUUR	PREFERRED CULTURE/ KULTUUR VEREIS	
4. People are managed, directed or influences by / <i>Mense word bestuur, gelei of beïnvloed deur</i>		
		4a people in positions of authority exercising their power through the use of rewards and punishments. <i>4a mense in gesagsposisies wat hulle mag deur middel van die gebruik van belonings en strafmaatreëls uitoefen.</i>
		4b the systems, rules and procedures which prescribe what they should do and the right ways of doing it. <i>4b die stelsels, reëls en prosedures wat voorskryf wat hulle behoort te doen en die regte maniere om dit te doen.</i>
		4c their personal commitment to achieving the goals of the organization. <i>4c hulle persoonlike verbintenis ter bereiking van organisasiedoelwitte.</i>
		4d their desire to be accepted by others, and to be a good member of their work group. <i>4d hulle begeerte om deur ander aanvaar te word, en 'n goeie lid van hulle werkgroep te wees.</i>
5. Information flow and decision making processes are characterized by / <i>Inligtingsvloei en besluitnemingsprosesse word gekenmerk deur</i>		
		5a directives, orders, and instructions coming down from higher levels, and reports about activities and results going up to higher levels. <i>5a opdragte, bevele en instruksies wat van hoër vlakke af kom, en verslae oor aktiwiteite en resultate wat na hoër vlakke toe gaan.</i>
		5b the adherence to formal channels for communications, and the reliance on policies and procedures for guidance in making decisions. <i>5b die volg van formele kommunikasiekanale, en die inagneming van beleide en prosedures by die neem van besluite.</i>
		5c decisions being made close to the point of action, using the best information that is available. Information about results is readily available to those who need it. <i>5c besluite wat naby die plek van aksie geneem word, met gebruikmaking van die beste inligting wat beskikbaar is. Inligting oor resultate is geredelik beskikbaar vir diegene wat dit nodig het.</i>
		5d everyone being kept well informed, with the widespread use of consensus decision-making methods to gain acceptance and support for decisions. <i>5d die feit dat almal goed ingelig bly, met algemene gebruikmaking van konsensus-besluitnemingsmetodes om aanvaarding en steun vir besluite te verkry.</i>

ACTUAL CULTURE/ BESTAANDE KULTUUR	PREFERRED CULTURE/ KULTUUR VEREIS	
6. Assignments of tasks or jobs to individuals are based on / <i>Die toekenning van take aan individue is gegrond op</i>		
		6a the personal judgements, values, and wishes of those in positions of power. <i>6a die persoonlike oordeel, waardes en wense van diegene in magsposisies.</i>
		6b the needs and plans of the organization, and the rules of the system (seniority, qualifications, etc.) <i>6b die behoeftes en planne van die organisasie, en die reëls van die sisteem (senioriteit, kwalifikasies, ens.)</i>
		6c matching the requirements of the job with the interests and abilities of the individuals. <i>6c die aanpassing van die taakvereiste by die belange en vermoëns van die individu.</i>
		6d the personal preferences of the individuals and their needs for growth and development. <i>6d die persoonlike voorkeure van die individu en sy behoefte aan groei en ontwikkeling.</i>
7. Subordinates are expected to be / <i>Daar word van ondergeskiktes verwag om</i>		
		7a hard-working, compliant, obedient and loyal to the interests of their boss. <i>7a hardwerkend, inskiklik en gehoorsaam te wees, en lojaal wat betref die bestuurder se belange.</i>
		7b responsible and reliable, carrying out the duties and responsibilities of their job and avoiding actions that could surprise or embarrass the boss. <i>7b verantwoordelik en betroubaar te wees, die pligte en verantwoordelikhede van hulle werk na te kom en optrede wat hulle bestuurders sou kon verras of in die verleentheid stel, te vermy.</i>
		7c self-motivated and competent, willing to take the initiative to get things done, willing to argue with the boss if necessary to get good results. <i>7c self-gemotiveerd en bekwaam te wees, bereid om inisiatief te neem om dinge gedoen te kry, en met die bestuurder te argumenteer indien nodig om goeie resultate te behaal.</i>
		7d good team workers, supportive and cooperative, who get along well with others. <i>7d goeie spanwerkers te wees, wat ondersteunend en tegemoetkomend is en goed met andere oor die weg kom.</i>

ACTUAL CULTURE/ BESTAANDE KULTUUR	PREFERRED CULTURE/ KULTUUR VEREIS	
8. Bosses are expected to be / Daar word van bestuurders verwag om		
		<p>8a strong and decisive, and firm but fair. They are also expected to be protective and supportive of loyal subordinates.</p> <p>8a <i>streng en beslis, en ferm dog regverdig te wees. Daar word ook van hulle verwag om beskermend en ondersteunend te wees met betrekking tot lojale ondergeskiktes.</i></p>
		<p>8b impersonal and proper, avoiding the exercise of authority for their own advantage. They are also expected to be sure their subordinates do what is called for by their job descriptions and by Company policy.</p> <p>8b <i>onpersoonlik en op hulle plek te wees, sonder om hulle gesag tot hulle eie voordeel aan te wend. Hulle moet ook toesien dat ondergeskiktes doen wat van hulle verwag word.</i></p>
		<p>8c democratic and capable of being influenced in matters concerning the task. They are also expected to be sure their subordinates have the information, training and resources they need to perform well.</p> <p>8c <i>demokraties te wees, en beïnvloedbaar in sake rakende die taak. Hulle moet ook seker maak dat ondergeskiktes die inligting, opleiding en hulpbronne het wat nodig is om hulle werk goed te doen.</i></p>
		<p>8d supportive, responsive, and concerned about the personal wants and needs of their subordinates. They are also expected to use their authority to provide satisfying and growthful work opportunities for their subordinates.</p> <p>8d <i>ondersteunend, simpatiek en besorgd te wees wat betref die persoonlike behoeftes van hulle ondergeskiktes. Daar word ook van hulle verwag om hulle gesag uit te oefen ten einde bevredigende werksgeleenthede vir hulle ondergeskiktes te voorsien wat hulle die geleentheid tot groei bied.</i></p>
9. It is considered legitimate for one person to tell another what to do when / Dit word as geoorloof beskou vir een persoon om 'n ander persoon te sê wat om te doen as		
		<p>9a he or she has more power, authority, or "clout" in the organization</p> <p>9a <i>hy of sy meer mag, gesag of "gewig" in die organisasie het.</i></p>
		<p>9b it is part of the responsibilities included in his or her job description.</p> <p>9b <i>dit 'n deel is van die verantwoordelikhede in sy of haar funksionele rol in die organisasie.</i></p>
		<p>9c he or she has greater knowledge and expertise and uses it to guide or help the other person do the work.</p> <p>9c <i>hy of sy oor meer kennis en kundigheid beskik en dit gebruik om die ander persoon in sy werk te help of leiding te gee.</i></p>
		<p>9d the other person asks for their help, guidance or advice.</p> <p>9d <i>die ander persoon om hulp, leiding of raad vra.</i></p>

ACTUAL CULTURE/ BESTAANDE KULTUUR	PREFERRED CULTURE/ KULTUUR VEREIS	
10. Work motivation is primarily the result of / <i>Werksmotivering is hoofsaaklik die resultaat van</i>		
		10a hope for rewards, fear of punishment, or personal loyalty to the boss. 10b <i>die hoop op belonings, vrees vir straf, of persoonlike lojaliteit teenoor die bestuurder.</i>
		10b acceptance of the norm of providing a "fair days work for a fair days pay". 10b <i>aanvaarding van die norm van 'n "goeie dag se werk vir 'n goeie dag se betaling".</i>
		10c strong desires to achieve, to create, to innovate, and pressure to contribute to the success of the organization. 10c <i>'n sterk begeerte om te presteer, te skep en te ninoveer, en druk wat uitgeoefen word om tot die sukses van die organisasie by te dra.</i>
		10d people wanting to develop and maintain satisfying working relationships; wanting to feel accepted and enjoy a sense of belonging; wanting to help others. 10d <i>mense wat bevredigende werksverhoudings wil ontwikkel en handhaaf; die gevoel dat hulle aanvaar word en êrens hoort; die begeerte om andere te help.</i>
11. Relationships between work groups or departments are generally / <i>Verhoudings tussen werksgroepe of departemente is oor die algemeen</i>		
		11a competitive, with each looking out for their own interests and helping each other only when they can see some advantage for themselves by doing so. 11a <i>Kompeterend, met elkeen wat na sy eie belange omsien, en mekaar net help as hulle sien dat dit tot hulle eie voordeel strek.</i>
		11b characterized by indifference toward each other, helping each other only when it is convenient, or they are directed by higher levels to do so. 11b <i>gekenmerk deur onverskilligheid jeens mekaar, met hulp wat verleen word slegs as dit gerieflik is, of as hulle die opdrag van hoër vlakke ontvang om dit te doen.</i>
		11c cooperative, particularly when they need to work together to achieve common goals. People are normally willing to cut red tape and cross organization boundaries in order to get the job done. 11c <i>Samewerkend, veral as hulle saam moet werk om gemeenskaplike doelwitte te bereik. Mense is gewoonlik bereid om burokratiese rompslomp uit te sny en organisasiegrense te oorskry om die werk gedoen te kry.</i>
		11d friendly, with a high level of responsiveness to requests for help from other departments. 11d <i>vriendelik, met 'n hoë vlak van bereidwilligheid om te reageer op versoeke om hulp van ander departemente.</i>

ACTUAL CULTURE/ BESTAANDE KULTUUR	PREFERRED CULTURE/ KULTUUR VEREIS	
12. Intergroup and interpersonal conflicts are usually / <i>Intergroep- en interpersoonlike konflikte</i>		
		<p>12a dealt with by the intervention of people at higher levels of authority – and sometimes fostered by them to maintain their power. 12a <i>word gewoonlik gehanteer deur die tussenkoms van persone op hoër gesagsvlakke – en soms aangewakker vir die handhawing van persoonlike mag.</i></p>
		<p>12b suppressed by reference to rules, procedures, and formal definitions of authority and responsibility. 12b <i>word vermy deur na reëls, prosedures, en formele definisies van gesag en verantwoordelikheid te verwys.</i></p>
		<p>12c resolved through discussions aimed at getting the best outcomes possible for the issues involved. 12c <i>word opgelos deur besprekings wat daarop gemik is om die beste moontlike oplossing vir die betrokke probleme te vind.</i></p>
		<p>12d dealt with in a manner that maintains good working relationships and minimizes the chances of people being hurt. 12d <i>word so gehanteer dat goeie werksverhoudings gehandhaaf word, en die kansen dat mense seerkry tot 'n minimum beperk word.</i></p>
13. The external environment is responded to as though it were / <i>Daar word op die eksterne omgewing gereageer asof dit</i>		
		<p>13a a competitive jungle, where "all is fair in love and war". 13a <i>'n oerwoud van kompetisie is, vir die oorlewing saam met ander.</i></p>
		<p>13b an orderly and rational system in which competition is regulated by law and where everyone is expected to abide by the rules. 13b <i>'n ordelike en rasionele stelsel is waarin kompetisie deur wette gereguleer word, en waar van almal verwag word om hulle by die reëls te hou.</i></p>
		<p>13c a competitive situation where productivity, quality and innovation are highly regarded and rewarded. 13c <i>'n kompeterende situasie is waar produktiwiteit, kwaliteit en vernuwing hoog aangeslaan en beloon word.</i></p>
		<p>13d a source of nourishment and support for the organization. 13d <i>'n gemeenskap is waar die interafhanklikheid van dele erken word en die gemeenskaplike doel as die belangrikste beskou word.</i></p>

ACTUAL CULTURE/ BESTAANDE KULTUUR	PREFERRED CULTURE/ KULTUUR-VEREIS	
14. If rules, systems, or procedures get in the way, people / <i>Indien reëls, stelsels of prosedures in mense se pad staan, is hulle geneig om</i>		
		14a break them if they have enough clout to get by with it or if they think they can get away with it without getting caught. 14a <i>hulle nie daarby te hou nie indien hulle genoeg senioriteit het om daarmee weg te kom, of indien hulle dink dat hulle daarmee kan wegkom sonder om gevang te word.</i>
		14b generally abide by them or go through proper channels to get permission to deviate from them or get them changed. 14b <i>hulle oor die algemeen daaraan te hou, of deur die regte kanale te gaan ten einde toestemming te kry om daarvan af te wyk of dit verander te kry.</i>
		14c tend to ignore or by-pass them in order to be unfair or create hardships on thers. 14c <i>dit te ignoreer of dit te omseil ten einde hulle taak af te handel om hulle werk beter te doen.</i>
		14d tend to ignore or bend them if they are felt to be unfair or create hardships on others. 14d <i>dit te ignoreer of dit te buig indien daar gevoel word dat dit onregverdig is of dinge vir andere moeilik maak.</i>
15. A new person in the organization needs to learn / <i>Nuwe persone in die organisasie behoort te leer</i>		
		15a who really runs things; who can help or hurt them; who to avoid offending; the norms (unwritten rules) that have to be observed if they are to stay out of trouble. 15a <i>wie regtig die dinge aan die gang hou; wie hulle kan help of wie hulle kan benadeel; op wie se tone hulle nie moet trap nie; wat die norme (ongeskrewe reëls) is wat hulle moet nakom as hulle uit die moeilikheid wil bly.</i>
		15b the formal rules and procedures and abide by them; to stay within the formal boundaries of their job. 15b <i>wat die formele reëls en regulasies is en hulle daaraan hou; om binne die formele grense van hulle taak te bly.</i>
		15c what resources are available to help them do their job; to take the initiative to apply their skills and knowledge to their job. 15c <i>watter hulpbronne beskikbaar is om hulle met hulle taak te help; om die inisiatief te neem om hulle vaardighede en kennis op hulle werk toe te pas.</i>
		15d how to cooperate; how to be a good team member; how to develop good working relationships with others. 15d <i>hoe om saam te werk; hoe om 'n goeie spanlid te wees; hoe om goeie werksverhoudings met andere op te bou.</i>

10/10/10