

PROEFSKRIF  
AFRIKAANS

**DIE DINAMIKA VAN ORGANISASIEKULTUUR IN DIE SKEP VAN 'N  
MOTIVERENDE WERKSKLIAMAT**

**D.H. WIJNBEEK MA**

Proefskrif voorgelê vir die graad **Philosophiae Doctor** in Bedryfsosiologie  
(Arbeidsverhoudinge) aan die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys.

Promotor: Dr. Jan Visagie

November 1999

Potchefstroom

## DANKBETUIGINGS

Deur die Here se genade het ek die voorreg gehad om my aan die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys tot hiertoe akademies te bekwaam.

Graag spreek ek my dank teenoor die volgende persone en instansies uit:

- Dr. Jan Visagie (Departement Bedryfsosiologie, PU vir CHO), my promotor, vir die voorreg om hierdie navorsing onder sy bekwame leiding te kon voltooi.
- Dr. Jos Coetzee, Bestuurder: Organisasieontwikkeling, Clover S.A. vir sy lojale ondersteuning, advies en hulp met die studie.
- Die spesifieke onderneming vir die geleentheid om die empiriese navorsing te doen.
- Mnre. Andre Fourie en Anton van Tonder vir die skryf en aanpassing van die program waarmee die empiriese gegewens verwerk is.
- Mev. Rina Roeland vir die verwerking van die vraelyste.
- My vrou, Elna, self besig met verdere studie, vir haar steun, begrip en onderskraging.

DIE SKRYWER

HEILBRON

NOVEMBER 1999

# INHOUDSOPGAWE

<b>ABSTRACT</b>	<b>6</b>
<b>1. INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING</b>	<b>9</b>
1.1. INLEIDING	9
1.2. DOELSTELLING	13
1.3. DIE SENTRALE TEORETIESE STELLING	14
1.4. METODE VAN ONDERSOEK	14
1.4.1. 'N LITERATUUROORSIG	14
1.4.2. DIE EMPIRIESE ONDERSOEK	15
1.4.2.1. ONTWERP	15
1.4.2.2. MEETINSTRUMENTE	15
1.4.2.3. ONDERSOEKGROEP	16
1.4.2.4. ONTLEDING EN BESPREKING VAN VERNAAMSTE BEVINGDINGE	16
1.5. SAMEVATTING	16
<b>2. DIE VERSTEHENDE TEORIE VAN MAX WEBER</b>	<b>18</b>
2.1. INLEIDING	18
2.2. MAX WEBER: 'N BONDIGE LEWENSKETS	19
2.3. RAAKVLAKE MET ANDER SOSIOLOGIESE TOERIEë	21
2.3.1. STUDIETERREIN VAN DIE SOSIOLOGIE	21
2.3.2. RAAKVLAKE VAN TOERIEë	22
2.4. IMPAK VAN DIE VERSTEHENDE TEORIE	25
2.4.1. BEGRIPSVERKLARING	25
2.4.2. KULTUURSTUDIES	28
2.4.3. SOSIALE VERHOUDINGE	29
2.4.4. HANDELING	30
2.4.4.1. BEGRIPSVERKLARING	30
2.4.4.2. VERSTEHEN VAN HANDELING	30
2.4.4.2.1. ALGEMEEN AANVAARDE BESKOUINGS	31
2.4.4.2.2. DIE KONTEKS VAN HANDELING	31
2.4.4.2.3. DIE INDIVIDU VERSUS KOLLEKTIEWEITTE	32
2.4.4.3. IDEëELTIPESIE HANDELING	32
2.4.5. METODOLOGIE	34
2.4.5.1. WEBER SE ONDERLIGGENDE FILOSOFIE	34
2.4.5.2. NAVORSINGSBRONNE	34
2.4.5.3. DEFINIERING VAN VERSKYNSELS	35
2.4.5.4. KULTURELE VERSUS BIOLOGIESE VERKLARING	35
2.4.5.5. DIE ONTWIKKELING VAN KATEGORIEë	35
2.4.5.6. WETENSKAPLIKE NAVORSING	36
2.4.5.7. OORSAAK EN GEVOLG	37
2.4.6. ORDE	38
2.4.6.1. INTERAKSIE BRING SPANNING	38
2.4.6.2. KONTROLE EN VERANDERING	39
2.4.7. IDEëELTIPES	40
2.4.7.1. HOEKOM IDEëELTIPES?	40

2.4.7.2. PROSEDURE	41
2.4.7.3. VERSKILLENDE IDEËELTIPES	42
2.4.8. WAARDES	43
2.4.8.1. SUBJEKTIWITEIT VERSUS OBJEKTIWITEIT	43
2.4.8.2. DIE NAVORSER EN WAARDES	44
2.4.8.3. NATUURWETENSKAP VERSUS SOSIALE WETENSKAP	45
2.4.8.4. ENTITEITE	46
2.4.8.5. VERANDERING	46
2.4.9. MIKRO- EN MAKRO-RAAKVLAKKE	47
<b>2.5. 'N KRITIESE EVALUERING VAN WEBER SE BYDRAE</b>	<b>48</b>
2.5.1. KRITIEK TEEN DIE SOSIOLOGIE	48
2.5.2. WEBER SE STYL	49
2.5.3. TEORIE	49
2.5.4. IDEËELTIPES	50
<b>2.6. SAMEVATTING</b>	<b>51</b>
<b>3. 'N MOTIVERENDE WERKSKLIAMAAT</b>	<b>54</b>
<b>3.1. INLEIDING</b>	<b>54</b>
<b>3.2. KONSEPTUALISERING</b>	<b>55</b>
3.2.1. DIE BEGRIP KLIMAAT	55
3.2.2. DIMENSIES VAN KLIMAAT	56
3.2.3. DIE BEGRIP MOTIVERING	58
3.2.4. KLIMAAT/KULTUUR-RAAKVLAKKE	62
<b>3.3. KLIMAAT EN PRODUKTIWITEIT</b>	<b>63</b>
<b>3.4. DIE SKEP VAN 'N MOTIVERENDE KLIMAAT</b>	<b>65</b>
3.4.1. FAKTORE BETROKKE IN DIE SKEP VAN 'N MOTIVERENDE KLIMAAT	65
3.4.2. FOKUS OP DIE TOTALE SISTEEM	70
3.4.3. DIVERSITEIT	74
3.4.4. KOMMUNIKASIE	75
3.4.5. DIE ROL VAN BESTUUR	75
3.4.6. FUNKSIONERING BINNE 'N POS	77
3.4.7. SIMBOLIEK	80
<b>3.5. SAMEVATTING</b>	<b>80</b>
<b>4. DIE DINAMIKA VAN KULTUUR</b>	<b>85</b>
<b>4.1. INLEIDING</b>	<b>85</b>
<b>4.2. DIE KONSEP KULTUUR</b>	<b>86</b>
4.2.1. DEFINIERING VAN KULTUUR	86
4.2.2. BEPAALDE ASPEKTE	88
4.2.2.1. MENINGS, HOUDINGS EN WAARDES.	88
4.2.2.2. VERSKEIDENHEID	88
<b>4.3. VORMING</b>	<b>89</b>
4.3.1. BESTUUR SE ROL	90
4.3.2. TOEËIENING VAN ORGANISASIEKULTUUR	91
<b>4.4. PRIMÊRE BEPALERS</b>	<b>92</b>
4.4.1. DIE IMPAK VAN DIE STIGTERS EN GESKIEDENIS	93
4.4.2. DIE GROOTTE VAN 'N ORGANISASIE	93

4.4.3.	DIE UITWERKING VAN DIE BESTUURDER / LEIER	94
4.4.4.	DIE UITWERKING VAN DIE WERKGROEP	95
4.4.5.	VERANDERINGE IN DIE MAKRO-OMGEWING	96
<b>4.5.</b>	<b>KENTREKKE VAN KULTUUR</b>	<b>97</b>
<b>4.6.</b>	<b>TIPES ORGANISASIEKULTUUR</b>	<b>99</b>
4.6.1.	MAGSKULTUUR	103
4.6.2.	ROLKULTUUR	104
4.6.3.	TAAKKULTUUR	104
4.6.4.	PERSOONSKULTUUR	106
<b>4.7.</b>	<b>KULTUUR EN KLIMAAT</b>	<b>107</b>
<b>4.8.</b>	<b>KULTURELE VRAAGSTUKKE</b>	<b>107</b>
4.8.1.	VLAKKE WAAROP KULTUUR BELEEF WORD	108
4.8.2.	STERK EN SWAK KULTURE	110
4.8.3.	DIVERSITEIT	112
4.8.4.	NASIONALE KULTUUR EN ORGANISASIEKULTUUR	113
<b>4.9.</b>	<b>TOEPASSINGSMOONTLIKHEDE</b>	<b>114</b>
4.9.1.	TIPIESE BESTUURSFUNKSIES	114
4.9.2.	VERANDERING	116
4.9.3.	SEKERHEID EN STABILITEIT	119
4.9.4.	PRESTASIEBESTUUR	120
4.9.5.	MEDEDINGENDHEID EN KOMPETERENDE VOORDEEL	121
4.9.6.	OORNAMES EN SAMESMELTINGS	121
<b>4.10.</b>	<b>SAMEVATTING</b>	<b>122</b>
<b>5.</b>	<b>DIE EMPIRIESE ONDERSOEK</b>	<b>125</b>
<b>5.1.</b>	<b>INLEIDING</b>	<b>125</b>
<b>5.2.</b>	<b>DIE METING VAN ORGANISASIEKULTUUR</b>	<b>125</b>
5.2.1.	VERSKILLENDE PERSPEKTIEWE	125
5.2.2.	OBJEKTIWITEIT EN WAARDES	126
5.2.3.	DIE BELANGRIKHEID VAN METING	127
5.2.4.	GELDIGHEID EN BETROUBAARHEID	127
<b>5.3.</b>	<b>BENADERINGS TOT DIE METING VAN ORGANISASIEKULTUUR</b>	<b>128</b>
5.3.1.	'N LABORATORIUM	128
5.3.2.	'N TIENSTAP KULTUUROUDIT	129
5.3.3.	BESTUDERING VAN 'N KRISIS	130
5.3.4.	'N DIAGNOSTIESE KAART	131
5.3.5.	ERVARING	131
<b>5.4.</b>	<b>DIE VRAELYSTEGNIEK</b>	<b>132</b>
5.4.1.	DOEL EN RASONAAL VAN DIE VRAELYS	132
5.4.2.	ONTWIKKELING VAN DIE VRAELYS	133
5.4.3.	UITLEG VAN DIE VRAELYS	133
5.4.4.	REKORDERING VAN DIE VRAELYSRESULTATE	134
5.4.5.	TOEPASLIKHEID VAN DIE VRAELYS	136
<b>5.5.</b>	<b>NAVORSINGSONTWERP</b>	<b>138</b>
5.5.1.	KONTRAKTERING MET BESTUUR	138
5.5.2.	DIE ONDERSOEKGROEP	138
5.5.3.	INLIGTINGVERSAMELING EN -VERWERKING	139

<b>5.6. 'N ONTLEDING EN BESPREKING VAN DIE VERNAAMSTE BEVINDINGE</b>	<b>140</b>
5.6.1. DIE TEIKENPOPULASIE	140
5.6.2. STATISTIESE ONTLEDING	145
<b>5.7. SAMEVATTING</b>	<b>155</b>
<b>6. SAMEVATTENDE SLOTPERSPEKTIEF</b>	<b>155</b>
<b>7. BIBLIOGRAFIE</b>	<b>155</b>
<b>8. ADDENDA</b>	<b>155</b>
8.1. BIOGRAFIESE GEGEWENS EN AFRIKAANSE VRAELYS	155
8.2. BIOGRAPHICAL DETAILS AND ENGLISH QUESTIONNAIRE	155

## LYS VAN FIGURE

FIGUUR 1: BEPALERS VAN WERKSPRESTASIE	58
FIGUUR 2: DIE MOTIVERINGSPROSES	59
FIGUUR 3: DIE PLEK VAN ORGANISASIE KLIMAAT	62
FIGUUR 4: 'N MODEL VAN KLIMAAT, KULTUUR EN PRODUKTIWITEIT	64
FIGUUR 5: VERANDERLIKES WAT DIE MOTIVERINGSPROSES IN DIE ONDERNEMING BEÏNVLOED	66
FIGUUR 6: PRESTASIE DIMENSIES	67
FIGUUR 7: DIE HOË PRESTASIESIKLUS	68
FIGUUR 8: DIE TOTALE ORGANISASIESISTEEM	71
FIGUUR 9: ELEMENTE EN DINAMIKA VAN 'N MOTIVERENDE KLIMAAT	73
FIGUUR 10: DIE POSEIENSKAPPE-MODEL	77
FIGUUR 11: RIGLYNE VIR POSHERONTWERP	79
FIGUUR 12: INSETTE TOT EN UITSETTE VAN ORGANISASIEKULTUUR	89
FIGUUR 13: KULTUUR VASLEGGINGSMEGANISMES	95
FIGUUR 14: HANDY SE VIER ORGANISASIEKULTURE	100
FIGUUR 15: EVOLUSIE DIMENSIES VAN KULTUUR	102
FIGUUR 16: INTERNE DIMENSIES VAN KULTUUR	102
FIGUUR 17: VLAKKE VAN KULTUUR	108
FIGUUR 18: MANIFESTASIE VAN KULTUUR: VAN VLAK NA DIEP	109
FIGUUR 19: DIE BESTENDINGING VAN ORGANISASIEKULTUUR	116
FIGUUR 20: ANTWOORDBLAD VIR VRAELYS: DIAGNOSERING VAN ORGANISASIEKULTUUR	135
FIGUUR 21: GESLAG	141
FIGUUR 22: BEVOLKINGSGROEPSAMESTELLING	141
FIGUUR 23: OUDERDOMSVERSPREIDING	142
FIGUUR 24: DIENSJARE BY ORGANISASIE	142
FIGUUR 25: BESIGHEIDSEENHEDE WAARBINNE RESPONDENTE FUNKSIONEER	143
FIGUUR 26: POSVLAK VOLGENS PATERSON	144
FIGUUR 27: HOOGSTE KWALIFIKASIE	144
FIGUUR 28: WERKLIK VERSUS VERWAGTE KULTUUR	146
FIGUUR 29: KULTURBESKOUIING VOLGENS GESLAG	148
FIGUUR 30: KULTURBESKOUIING VOLGENS BEVOLKINGSGROEP	149
FIGUUR 31: KULTURBESKOUIING VOLGENS OUDERDOM	150
FIGUUR 32: KULTURBESKOUIING GEKOPPEL AAN DIENSJARE	151
FIGUUR 33: KULTURBESKOUIING VOLGENS KWALIFIKASIE	152
FIGUUR 34: KULTURBESKOUIING VOLGENS BESIGHEIDSEENHEID	153
FIGUUR 35: KULTURBESKOUIING VOLGENS PATERSONVLAK	154

## ABSTRACT

Organizational culture is the pattern of beliefs and values, rituals and sentiments that is shared by the members of an organization. It influences the actions of all individuals and groups within the organization. Culture has an influence on most aspects of organizational life – i.e. how decisions are made, who makes the decisions, how does recognition take place, who is promoted, how people are handled, and how the organization reacts to its environment. It is evident that it is important to have a thorough knowledge of the culture within the company. Despite this, relatively few surveys in this regard, have been conducted in South Africa.

There are different perceptions towards the culture in the specific organization of the dairy industry in which the empirical study was conducted. The organization and the industry experience a constant and fast changing environment, internal diversity, as well as different ideological undertones. Organizational culture forms the binding factor amongst employees and must therefore be utilized to steer employees with the prospect of ensuring a motivational climate, conducive to productivity in the midst of all the change.

In view of the above, this study had five major objectives. The first objective was to study the term action, descriptive of both behavior and patterns of thought, from a theoretical perspective. The *Verstehen* theory of Max Weber provided the basis of the study in terms of:

- a true understanding of action;
- rationalizing action into different ideal types that may be used in research;
- using qualitative, empirical, scientific research methods and still be able to *verstehen* the subjective orientation of the individual actors performing actions, while also allowing the scientist with the opportunity to come to terms with his or her own values regarding the specific study.

The second objective was to indicate, from literature, the essence of a motivational climate conducive to productivity in relation to organizational culture. Organizational climate is seen as the perceptions of employees about the actions of management, perceptions about communication patterns, dominant motivational styles, policies, procedures and practices

which motivate or demotivate individuals on either an informal or formal level towards action from their positions in ensuring organizational success.

Climate in general, stems from a certain organizational culture and culminates into certain practices. Managers / leaders commit themselves to practices where they accept individual differences, place people into meaningful positions, set challenging targets, ensure that targets are reachable, reward results applicable to individual needs and continuous control of organizational systems for fairness and equity and applicable reward systems. Management leaders create a climate through continuous articulation of their vision with an emphasis on core values, commitment and assistance to employees through coaching, mentorship, feedback, rolemodelling and enthusiasm, linked to honest recognition and rewards of successes.

The third aim of the study was to discuss culture as an element in the workplace. Organizational culture is defined as an ideal that serves as a filter for the actions of individuals to create internal integration and external adaptation over a long period. Individuals are socialized into a specific culture based on definite values, postulations and norms.

Organizational culture develops from diverse inputs, where the focus is mainly on the role of management in the formation, establishment and adaptation of organizational culture, as well as the acceptance of the culture by individuals. The history and size of the organization, together with workgroups plays a significant part in the organizational culture. It is also stressed that the typical managerial functions of planning, organizing, leading and control even if only indirectly, are affected by culture. The Harrison/Handy Cultural Typology was identified as possibly the best tool to study and measure organizational culture by.

The fourth objective of the study was to measure the perceptions of a specifically contracted managerial group in a large organization. A questionnaire based on the Harrison/Handy Typology was used for this purpose. This typology ties up with the concept of ideal types of Max Weber. Some of the major findings were:

- that the reigning dominant cultures are firstly the power culture, followed by the role culture;
- that the most preferred culture, on the other hand, is the task culture;

- that all groups had the same perspective towards the reigning and preferred cultures;
- that the gaps between the reigning and preferred cultures are large.

The researcher came to the conclusion that, based on the results of the empirical study:

- the organization shows a remarkable high level of readiness to change and
- the organization experiences a leadership crisis.

The following proposals to management as a fifth and final objective of the study, were formulated:

- Management needs to take note of the outcome of this survey. The questionnaire in itself, is already a reliable intervention that could heighten expectations. These expectations need to be addressed.
- The results of the study need to be communicated throughout the organization.
- A stronger awareness of change needs to be created.
- Management ought to play an active role in addressing the findings of this survey.
- Management needs to appoint a project team empowered to initiate and drive the change process.
- A reliable external consultant ought to facilitate this process.
- The processes of structuring, identifying focus areas, projects, manpower utilization, performance management, remuneration, diversity and career planning, need to be addressed and aligned with the preferred culture and the challenges of post-modernism.

Organizational culture holds the key to productive and highly successful organizations. Managers / leaders have the responsibility to unleash the dynamics of organizational culture in order to create a motivational climate. Only a highly motivated workforce secures growth, stability and profitability.

# 1. INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING

## 1.1. INLEIDING

Om ekonomies te oorleef, welvaart en werkgeleenthede te skep sal, produktiwiteit in Suid-Afrika moet verhoog. Die Wêreldkompetendheidsrapport van die Wêreld Ekonomiese Forum wat vroeg in 1998 die lig gesien het, plaas Suid-Afrika heel onder aan sy lys van 46 ontwikkelende lande in terme van die land se kompetendheid. Nuwer nie-bevestigde inligting (Augustus 1999) oordeel dat Suid-Afrika selfs teruggesak het na 47ste uit 59 lande. Selfs lande soos Columbië, Mexiko en die Fillippyne het hoër op teen die leer as Suid-Afrika geëindig (Yadavalli, 1998:13).

Joubert (1997:47) belig onder meer die betalingsbalans, die mannekragssituasie, inflasie en staatsfinansies wanneer hy die ekonomiese situasie van Suid-Afrika, met 'n blik op 1998, bespreek. Ekonomiese bevryding is klaarblyklik die antwoord op Suid-Afrika se ekonomiese onderprestasie, maar vir so 'n bevryding oordeel die voormelde skrywer dat 'n werk- en 'n leer-etiek, elemente van 'n bepaalde kultuur, noodsaaklik is.

Die Suid-Afrikaanse ekonomie beleef reeds jare 'n negatiewe groeikoers (Schoombie, 1997:20). 1997 was weer 'n sprekende voorbeeld van die tendens. Bogenoemde ekonomiese bevryding moet derhalwe geskied teen die agtergrond van steeds groter druk op produktiwiteit. Die rooskleurigste projeksie voorspel maar 'n 1,3% groei vir die jaar 2000, terwyl welvaartskepping die belangrikste bydraer is tot werkskepping.

In die lig van die gesketste (sombere) prent insake produktiwiteit en kompetendheid in én van Suid-Afrika, is die antwoord seker eenvoudig en voor die hand liggend dat die organisasie-omgewing dermate verander word dat plaaslike ondernemings wel kompetend sal bly. Veranderinge is egter nie sonder meer eenvoudig nie. Flood (Mittner, 1997:38) redeneer dat daar vanuit vier vensters na die onderneming gekyk moet word om veranderinge suksesvol te bewerkstellig, naamlik organisasie-prosesse, -struktuur, -kultuur en -politiek. Voorts is dié skrywer ook van mening dat die gehalte van besluite wat tydens veranderinge gemaak word, afhang van die inligting waaroor bestuur beskik en hoe doeltreffend daarvoor gekommunikeer word.

Tegnologiese, ekonomiese, politieke en sosio-kulturele veranderinge lei daartoe dat organisasies al meer gekenmerk word deur platter organisasiestrukture, 'n tendens waarin die bemagtiging van werknemers voorrang geniet, minder personeel op die middelbestuursvlak, fokus op spanwerk, lewenslange leer, gedeelde waardes en nuwe grense tussen individue en organisasies insake dienskontrakte, kentrekke is (Linde, Rothmann en Sieberhagen, 1999:13).

Roodt (1997:18) is van mening dat die uitdagings wat vir Suid-Afrika voorlê as boustone tot 'n gesonde ekonomie binne die 21ste eeu, die volgende is:

- gelyke geleentheid om internasionaal-kompeterende menslike hulpbronne te skep
- integrasie van kulturele diversiteit in 'n volhoubare, produktiewe ondernemingskultuur
- aandeelhouerkonsensus insake sosiale verantwoordelikheid en
- definiëring van korporatiewe etiek as 'n nie-onderhandelbare basis vir 'n stel ondernemingswaardes.

Laburn (1994:6) maak die stelling dat produktiwiteitsvlakke grootliks op twee sleutelfaktore gebaseer is, naamlik:

- die kwaliteit van mense, en
- werketiek.

Suid-Afrika se menslike hulpbronne hou derhalwe die sleutel tot sukses. Kompeterende vlakke van produktiwiteit, klantediens en produkkwaliteit benodig gemotiveerde en belynde personeelkorps. Herstrukturering en nuwe tegnologie is noodsaaklik, maar positiewe werknemerhoudings is krities vir langtermyn sukses (Hofmeyer, 1997:35).

In Suid-Afrika word daar daagliks probleme ervaar in die skep van 'n motiverende werksomgewing. Die verlore skakel tot produktiwiteit kan in die kultuurdiversiteit wat in die werksplek bestaan, gesoek word. Fedor en Werther (1996:39) argumenteer juis dat effektiewe alliansies gebou word nie op regs-, strategiese en finansiële sake nie, maar op die sogenaamde vierde dimensie - kultuur - wat 'n projek sy siel gee. Bogenoemde stelling is wel gemaak ten opsigte van internasionale alliansies tussen verskillende lande met derglyke kulture, maar onderstreep die oogmerke van dié studie, naamlik die dinamika van organisasiekultuur in die skep van 'n motiverende werksklimaat.

Verskille ten opsigte van nasionale waardes, kulture, ekonomiese strukture, instellings en geskiedenis dra by tot kompeterende sukses al dan nie van landseconomieë. Die Asiatiese Tiere (Suid-Korea, Taiwan, Hong Kong en Singapoer) se produktiwiteitstriomf die afgelope jare is moontlik gemaak omdat hulle daarin geslaag het om houdings suksesvol te verander om die etos van lae produktiwiteit 'n nekslag toe te dien (Yadavalli, 1998:14, 15).

Nuwe wette op die Suid-Afrikaanse ondernemingshorison, soos die Wet op Gelyke Indiensneming, onderlê 'n meer diverse onderneming. Diversiteit op alle vlakke in ondernemings is nog 'n relatief nuwe verskynsel en baie mense is nie vertrouwd daarmee nie. Desnieteenstaande impliseer diversiteit dat dinge (aktiwiteite, prosesse en strukture) binne die onderneming nie dieselfde kan bly nie. Norman (1998:15) is van mening dat waardes van ondernemings steeds in plek moet bly. Wanneer groot getalle van een groep die onderneming binnekom, meen dit bepaald dat die ondernemingskultuur sal moet verander. Besighede sal sekere dinge anders moet doen, sonder om kompromieë aan te gaan oor standarde en waardes. Die onderneming sal moet bepaal wat die nuwe kultuur moet wees, maar moet tegelykertyd aantoon wat die sukses van die onderneming moet wees. Binne hierdie studie word ook gepoog om hierdie pad van identifikasie te stap.

Die rol van kultuur binne die onderneming is dus uiters belangrik: aangesien kultuur 'n onderneming rigting gee en interne aktiwiteite (byvoorbeeld beleid, bestuurstelsels, leierskapstyle, menslike hulpbronselsels en werknemergedrag) integreer. Kultuur word enersyds deur leierskap gevorm en in stand gehou, maar poog andersyds ook om leierskap te rig. Kultuur toon hoe grense ten opsigte van die eksterne omgewing gehandhaaf moet word, bepaal wie lid is van die binnekring en wie uitgesluit moet word. Kultuur verseker ook 'n stelsel van gedeelde betekenis (Schneider, 1990:22-23, 154-155).

Kultuur binne die onderneming bied dus 'n saambindende, rigtinggewende onderbou. Ten einde bogenoemde te bewerkstellig, moet werknemers hul kan vereenselwig met die kultuur. Om te kan vereenselwig moet gedrag en denkwyses verstaan word. Jordaan (1996:14) maak 'n argument uit dat die sinvolle verstaan van ander mense se denkwyses lê in die begrip van *empaties* verstaan. Empaties verstaan behels die vermoë om met invoelende waarneming en verbeelding die werklikheid van 'n ander mens te betree. Die handeling is soortgelyk aan die Latynse grondbetekenis van respek ("respicere") wat beteken om terug te kyk en met oë wat omgee, weer te kyk, aldus bovermelde skrywer.

In die voorafgaande paragrawe word bevestig dat kultuur 'n saambindende faktor binne die onderneming kan wees. Die empiriese navorsing van hierdie studie fokus op 'n suiwelonderneming, die grootste van die bedryf in Suid-Afrika, met takke en aanlegte, regoor die land. Die vermelde onderneming is self 'n intern diverse maatskappy, maar tegelykertyd 'n tipiese Suid-Afrikaanse onderneming wat die impak van nuwe arbeidswetgewing, te wete die Wet op Arbeidsverhoudinge, die Wet op Basiese Diensvoorwaardes, Wet op Gelyke Indiensneming en die Wet op Vaardigheidsontwikkeling, sterk sal aanvoel. Hierdie suiwelonderneming het ook onlangs 'n internasionale rolspeler geword met die verkoop van aandele aan een van die wêreld se grootste voedselgroepe. Hierdie nuwe vennoot se hoofkantoor is op sy beurt in Europa gesetel. Binne hierdie groter wordende diversiteit word gesoek na die goue draad wat identiteit binne die onderneming verseker en gedrag bepaal. Kultuur is aan die verander, maar moet tegelykertyd so bestuur word dat dit steeds 'n motiverende werksomgewing verseker, eerder as wat onsekerheid bevorder word. Die rol van bestuur in kultuurvorming staan dus sentraal in die studie.

Soos in die inleiding vermeld, is dit duidelik dat Suid-Afrikaanse ondernemingsproduktiwiteit moet verhoog ten einde internasionaal kompetend te bly. Suid-Afrikaanse bestuurders moet hul ondernemings tot hoër produktiwiteitsvlakke bestuur. Met die huidige negatiewe ekonomiese groei blyk dit egter dat daar probleme is ten opsigte van die realisering van hoër produktiwiteit met in agneming die skep van 'n motiverende werksomgewing gebaseer op

- bestuursleierskap
- 'n gedeelde waardestelsel en
- werketiek (Coetsee, 1996:113)

Daar is ook nie tyd om te verspil nie, Gcubele (1993:75) is van mening dat 500 000 bestuurders opgelei moet word tot uitvoerende bestuursvlakke binne die volgende dekade. Met die opleiding in gedagte, wil die studie ook die bepaalde aspek van ondernemingskultuur, relevant tot die bestuur van ondernemings, aantoon.

Uit die voorafgaande is die vrae wat vir hierdie navorsing na vore kom die volgende:

- Hoe word die begrip *handeling* (gedrag en denkpatrone), soos gedefinieer deur Max Weber, vanuit die literatuur beskryf?

- Hoe word die belangrikheid van 'n motiverende werksklimaat in verband gebring met produktiwiteit en organisasiekultuur?
- Hoe word kultuur as element binne die werkplek in die literatuur beredeneer?
- Wat is die persepsies van veral middelbestuur oor die heersende, sowel as ideale kultuur van die onderneming waarop die studie fokus?
- Waarop kan bestuur fokus in die vestiging en aanpassing van organisasiekultuur en watter voorstelle kan aan die hand gedoen word om 'n meer bevorderlike organisasie kultuur in die onderneming te fasiliteer?

## 1.2. DOELSTELLING

In die studie word derhalwe gepoog:

- Om die begrip *handeling* (gedrag en denkpatrone), aan die hand van 'n geskikte teorie(ë) te beskryf (Hoofstuk 2).
- Om die belangrikheid van 'n motiverende werksklimaat, onderliggend tot produktiwiteit en in verhouding tot organisasiekultuur, vanuit die literatuur aan te toon (Hoofstuk 3).
- Om die dinamika van kultuur as element binne die werkplek vanuit die literatuur te beredeneer (Hoofstuk 4).
- Om die persepsies oor die heersende, sowel as ideale kultuur van 'n bepaalde onderneming onder 'n bepaalde bestuursegment te peil (Hoofstuk 5)
- Om, gebaseer op die voorafgaande, fokuspunte aan bestuur in die vestiging en aanpassing van ondernemingskultuur uit te wys en voorstelle aan die hand te doen wat 'n meer geskikte kultuur in die onderneming kan fasiliteer (Hoofstuk 6).

Die doelstelling kan dus saamgevat word as 'n poging om organisasiekultuur op bepaalde vlakke binne 'n groot Suid-Afrikaanse organisasie te bestudeer aan die hand van toepaslike teorieë ten einde voorstelle rakende die dinamika van kultuur aan die hand te doen waarop bestuur kan fokus sodat 'n motiverende werksklimaat bevorder kan word.

### **1.3. DIE SENTRALE TEORETIESE STELLING**

Daar bestaan verskillende persepsies jeens die kultuur in die spesifieke organisasie binne die suiwelbedryf, veral teen die agtergrond van 'n vinnig veranderende omgewing, interne kulturele diversiteit, sowel as verskillende ideologiese onderstrominge. Organisasiekultuur vorm 'n saambindende faktor en derhalwe moet werknemers daardeur gerig word, juis om 'n motiverende werksklimaat, bevorderlik vir produktiwiteit, te verseker te midde van die veranderinge.

### **1.4. METODE VAN ONDERSOEK**

#### **1.4.1. 'N LITERATUUROORSIG**

As ruggraat tot die studie word gewerk vanuit die Verstehende teorie van Max Weber. Dié teorie fokus baie sterk op die verstandhouding dat handeling (gedrag en denkpatrone) verstaan moet word binne die konteks waarbinne dit plaasvind - sosioloë moet dus verstaan wat die betekenis is wat mense (akteurs) aan hulle gedrag (handelings) verleen (Joseph, 1990:159). Dié teorie van Weber word egter nie net gebruik om te fokus op individuele handeling nie, maar is volgens Münch (Ritzer, 1996: 224) ook die gereedskap vir makro-vlak analise, te wete die begrip vir groter kulture waarbinne aktors bestaan en wat hulle handeling bepaal. Ondersteuning vir Weber kom ook van studies oor beplande verandering. Hierdie tipe studies fokus tipies op pogings om moderne tegnologie in te voer in tradisionele gemeenskappe (Abrhamson, 1981:216).

Die navorser poog om 'n volledige teoretiese oriëntering aan te bied deur toepaslike bronne te bestudeer en sinvol te integreer in die argumentasie van die studie. Besondere bronontleding geskied in die navorsing insake bovermelde teorie, die motiverende werksklimaat en die studie van organisasiekultuur.

Die volgende databasisse is geraadpleeg om bronne te bekom:

- Biblioteekkatalogus
- Nexus (RGN)
- ABI / Inform
- Repertorium van Suid-Afrikaanse Tydskrifte
- Business Periodicals Index
- SSI (Humanities)
- Psychit

## 1.4.2. DIE EMPIRIESE ONDERSOEK

### 1.4.2.1. ONTWERP

Die navorsingsontwerp kan geklassifiseer word as 'n opname ontwerp. 'n Ewekansige verteenwoordigende steekproef is gedoen uit 'n bepaalde gelading, bekend as middelbestuur, binne die gekose onderneming.

### 1.4.2.2. MEETINSTRUMENTE

Die meetinstrument is 'n gestruktureerde vraelys, die Diagnostisering van Organisasiekultuur-vraelys. Die vraelys is ontwikkel deur Harrison (Harrison & Stokes, 1992:27-29).

Die vraelys is 'n instrument vir die diagnostisering van die organisasiekultuur. Die vraelys omvat 15 vrae en bepaal dat daar telkens 'n keuse uitgeoefen moet word, as reaksie op die gestelde vrae, relatief tot die werklike kultuur ervaar deur die respondent, sowel as die ideale kultuur wat verkies word.

Die Harrison/Handy-tipologie word algemeen aanvaar as die beste klassifikasiesetel van organisasiekultuur (Brown, 1995:67). Bovermelde vraelys, wat meet volgens hierdie klassifikasiesetel word internasionaal as waarskynlik die beste meetinstrument van sy aard erken en is al met groot vrug reg oor die wêreld, insluitende die Amerikas, Europa, die Ooste, Australië en Neu-Seeland gebruik. Geldigheid en Betroubaarheid is dus reeds herhaaldelik bewys. In Suid-Afrika het enkele groot maatskappye ook reeds kontak gehad met die vraelys.

### ***1.4.2.3. ONDERSOEKGROEP***

Die ondersoekgroep(e) wat vir die empiriese studie gebruik word, bestaan uit 'n middelbestuursvlak uit alle afdelings van die gekose organisasie. Die ondersoekgroep is aan die hand van 'n ewekansige steekproef en verteenwoordigend van die groep, geselekteer. Die seleksie het plaasgevind in oorleg met advies van die Statistiese Konsultasiediens van die PU vir CHO.

### ***1.4.2.4. ONTLEDING EN BESPREKING VAN VERNAAMSTE BEVINDINGE***

Statistiese verwerkings is gedoen aan die hand van 'n program geskryf spesifiek vir verwerking van die vraelysresponse. Kritiese ontleding en interpretasie het geskied in samewerking met die Bestuurder: Organisasie Ontwikkeling van die organisasie betrokke by die empiriese studie.

## **1.5. SAMEVATTING**

In die hoofstuk is die konteks van die studie gereflekteer, sowel as die studie-oogmerke en navorsingsmetodiek. Die doelstelling is saamgevat as 'n poging om organisasiekultuur op bepaalde vlakke binne 'n groot Suid-Afrikaanse organisasie te bestudeer aan die hand van toepaslike teorieë ten einde voorstelle rakende die kultuur aan die hand te doen waarop bestuur kan fokus sodat 'n motiverende werksklimaat bevorder kan word.

Na rondvrae en navrae by talle ondernemings in Suid-Afrika is dit duidelik dat wetenskaplike kultuurstudies 'n braak terrein is. Enkele maatskappye het hulle op hierdie terrein begewe, maar nêrens kon die navorser 'n empiries-fundeerde kultuurstudie en -resultaat opspoor nie. Hierdie behoefte na 'n gefundeerde studie dien derhalwe ook as motivering vir hierdie studie.

Dit blyk dat organisasiekultuur in die brandpunt staan binne organisasies gegewe tye van snelle verandering en invloed van nuwe wetgewing. Die relevansie van die studie binne die gekose organisasie waar die empiriese navorsing gedoen word, is ook nie te betwyfel nie, gegewe die bondige bespreking van die organisasie self. Met bostaande as agtergrond gaan daar nou gekonsentreer word op die teorie van Max Weber wat die basis van die studie vorm,

daarna word die begrip motiverende klimaat in hoofstuk drie beredeneer, organisasiekultuur in hoofstuk vier en dan toepassing met 'n empiriese studie in hoofstuk vyf en gevolgtrekkings en aanbevelings in die slothoofstuk.

## 2. DIE VERSTEHENDE TEORIE VAN MAX WEBER

### 2.1. INLEIDING

In die eerste hoofstuk is die agtergrond tot hierdie studie geskets. Produktiwiteit binne organisasies staan in die brandpunt, gegewe groeiende kompetisie, nasionale en internasionale alliansies en vennootskappe. Organisasies binne Suid-Afrika soek ook na die goue draad wat langtermyn, volhoubare kompetenderheid sal verseker.

Die onderbou wat vir die studie gebruik word, is die Verstehende teorie van Max Weber. Max Weber se Verstehende teorie fokus op die bou van ideëeltipes verteenwoordigend van bepaalde bestudeerde aspekte, soos wat verder in die hoofstuk bespreek sal word. Die navorsers glo dat hy juis hierdie aspek prakties kan gebruik in hierdie studie en veral ten opsigte van die empiriese navorsing. Die opeenvolgende hoofstukke insake 'n motiverende klimaat en organisasiekultuur skets in wese ook ideëeltipes aan die hand van bepaalde aspekte of kentrekke.

Weber se bydrae tot die vestiging van die sosiologie as wetenskap is groot (Parker, Brown a.o., 1981:14). Sahay (1971:1) beskryf Weber as die bekendste en belangrikste hedendaagse sosiologiese teoretikus. Leo Strauss skryf in die mid-50's van Weber dat ongeag wat sy foute mog wees, Weber die grootste sosiaal-wetenskaplike van hierdie eeu is. Weber se werk is omvangryk in terme van omvang en kompleksiteit (Farganis, 1996:108).

Des nie teenstaande sy invloed, is empiriese studies van Weber se perspektief skaars en studies van sy werke derhalwe moeilik (Abrahamson, 1981:214). Die werk van Weber word moeilik nagevors omdat hy sy werk nie so duidelik en konstant soos ander teoretici, byvoorbeeld Smith, Marx of Durkheim aanbied nie. Weber se werk is nie oënskynlik ineengevleg en konstant nie (Preston, 1996:99). Desnieteenstaande wys White (1991:91) aan dat Weber dikwels gesien word as die oorsprong tot latere studies oor bestuur en arbeid.

## 2.2. MAX WEBER: 'N BONDIGE LEWENSKETS

Weber geniet 'n grootse impak op die twintigste-eeuse sosiologie, ongeag die wanbegrip wat somtyds gevorm word op grond van Weber se geskrifte (Lee & Newby, 1983:169). Weber se lewenstyd het gestrek van 1864 tot 1920, 'n uiters belangrike tydperk in die Duitse en Europese politieke gemeenskap, te wete die vereniging van Duitsland onder Bismarck, met die gepaardgaande ontwikkeling van die Duitse nasiestaat. Weber het ook die tyd van fenomenale groei tydens die Duitse industrialisasie beleef, asook die pogings in die skep van 'n Duitse Empire wat gekulmineer het in die Eerste Wêreldoorlog (Lee & Newby, 1983:169). Weber se denke is grotendeels gevorm deur reekse intellektuele debatte (Methodenstreit) wat gedurende sy tyd geheers het in Duitsland (Ritzer, 1996:216).

Max Weber is gebore in 'n middelklas gesin in Erfurt, Duitsland op 21 April 1864 (Farganis, 1996:108). Die verskille tussen sy ouers het 'n bepaalde impak gehad op sy intellektuele en emosionele vorming. Weber se pa was 'n redelik belangrike burokraat in die Duitsland van sy tyd. Sy vader was in wese eintlik baie selfsugtig - hy het nie geglo aan vorme van idealisme en daaglikse opofferings nie, tewens Weber senior het homself heelwat aardse plesiere gegun. Weber se ma was, aan die ander kant 'n toegewyde Calvinis van haar tyd wat haarself heelwat aktiwiteite ontsê het, juis om haar aardse verlossing te verseker. Hierdie huwelikspanning het 'n bepaalde invloed gehad op Weber junior (Ritzer, 1996:215).

Weber het gaan studeer aan die Universiteit van Heidelberg op die ouderdom van 18. Hy was oorspronklik baie teruggetrokke (die voorbeeld van sy ma), maar het later ontluik in 'n karakter soos sy pa s'n. Weber studeer oorspronklik in die Regte, soos sy pa en maak vriende met 'n portuurgroep met bedenklike sedes, onder meer grootmaat drankverbruik. Weber studeer slegs vir drie termyne, gaan doen militêre diens en keer dan terug na sy ouerhuis vanwaar hy vir die volgende agt jaar aan die Universiteit van Berlyn studeer totdat hy sy Ph.D. verwerf in 1889. Hy trou in 1893 met Marianne Schnitger wie se ondersteuning duidelik blyk uit die bekende biografie, *Max Weber: A life* (Farganis, 1996:108). Hy word 'n prokureur en gee klasse aan die Universiteit van Berlyn. Gedurende die agt jaar skuif Weber se belangstelling ook sterker na die dissiplines Ekonomie, Geskiedenis en Sosiologie. Gedurende die vermelde agt jaar het Weber se lewenstyl al hoe meer soos die van sy ma geword en het hy hom wêreldlike plesiere ontsê. Hy het 'n werkolis geword. Weber se werk is dan ook bekroon toe hy in 1896 Professor in Ekonomie aan die Universiteit van Heidelberg

geword het. In 1897 sterf Weber se pa, in wie se lewenswandel Weber junior 'n afkeer ontwikkel het, na 'n uitval tussen hulle. Die dood van sy pa gee daartoe aanleiding dat Max Weber 'n senu-ineenstorting beleef. Weber herstel eers teen 1904 toe hy weer vir die eerste keer sedert sy ineenstorting, 'n lesing aanbied in die VSA. Vanaf 1904 publiseer Weber van sy grootste werke, soos die studies oor ekonomiese stelsels en geloofsisteme van die wêreld (Ritzer, 1996:215).

Weber het heelwat vakringtings bestudeer, soos gesien uit bogenoemde. Op 'n vraag hoekom hy soveel en uiteenlopende studies aangepak het, het hy doodeenvoudig geantwoord dat hy maar net wou sien hoeveel hy kon hanteer. Weber beweer dat hy niks anders kon doen as om te studeer nie, terwyl van sy kollegas hom met tye in 'n droomwêreld soos die van Don Quixote geplaas het (Coser, 1971:222, 242).

Die werke van Weber kan grotendeels beskou word as die resultaat van die dialektiese bestaan tussen die mens self en sy intellektuele en sosiale milieu. Die bewering word selfs gemaak dat baie van Weber se werk slegs verstaan kan word in die konteks van die Europese, of selfs nog meer spesifiek, Duitse samelewing en sosiale denke rondom die draai van die eeu (Lee & Newby, 1983:169). In die Duitse Universiteite het sommige senior fakulteitslede "stoele" beklee wat hul stabiele salarisse besorg het. Ander lektore was, insake hul vergoeding, afhanklik van die aantal studente wat vir hul kursusse inskryf. Hierdie lektore het, ten einde studente te werf, intensief betrokke geraak by morele sake van die tyd. In hul bespreking van die sake was hul dan ook dikwels ongestruktureerd. Weber het altyd in diesulke besprekings 'n gestruktureerde aanslag gehad waarin hy sy waardes baie duidelik verklaar het (Abrahamson, 1981:262).

Weber se lewe het gewissel tussen (maniese) periodes van uitstaande produktiwiteit en fatale depressie. Des nie teenstaande bied Weber se werk groot insigte in die prosesse van transformasie en rasionalisasie (Farganis, 1996:109). Na aanleiding van bovermelde bespreking, blyk dit dus dat Weber 'n ekonimiese historikus, 'n historikus oor kultuur, 'n student in die regte en 'n sosioloog was (Preston, 1996:102).

## 2.3. RAAKVLAkke MET ANDER SOSIOLOGIESE TOERIEë

### 2.3.1. STUDIETERREIN VAN DIE SOSIOLOGIE

Sosiologie is die dissipline wat poog om die werking van strukture, sosiale verhoudinge en sosiale interaksie te verklaar. Die Sosiologie poog derhalwe om die sosiale verskynsels van die alledaagse lewe te verklaar (Sahay, 1971:17, 26).

Comte (Abrahamson, 1981:251) bepaal dat verskillende, maar spesifieke sosiale dissiplines as 'n kumulatiewe patroon op mekaar bou. Hierdie evolusionêre proses het begin by die astronomie, gevolg deur die fisiese en biologiese wetenskappe wat dan kulmineer in die sosiologie. Elke dissipline toon 'n deel van die totale universum.

Weber oordeel dat dit die taak van die Sosiologie is om 'n gevraagde diens te lewer aan die geskiedenis. Die Sosiologie poog om konsepte te skep en veralgemeende eenvormighede en empiriese prosesse bloot te lê (Ritzer, 1996:216). In kort is Weber se werk dus daarop gerig om duidelike konsepte te ontwikkel waarmee hy kousale ontledings van historiese verskynsels kan maak.

Dawe (Sahay, 1971:38-9) is van mening dat die geskiedenis van die Sosiologie toon dat dit altyd gevorm en gedefinieer is deur die sosiale en morele opvattinge van die bepaalde tyd en plek. Sosiologie put dus, net soos ander intellektuele aktiwiteite, sy konsepte, veronderstellings, teorieë en metodes vanuit 'n bepaalde konteks van waardes. Ondanks bostaande begrip dat waardes so 'n pertinente rol speel, maak bovermelde skrywer tog die bewering dat die proses van die wetenskap bestaan uit die opstel en toets van hipoteses wat as prosesse, waardevry moet wees.

Durkheim oordeel sosiale feite as dinge. Vir die Sosiologie, sowel as die dissipline Geskiedenis, bepaal Weber dat die objek van begrip die subjektiewe betekenis-komplekse van gedrag is. Bogenoemde argument bou uit tot die veronderstelling dat die samelewing 'n menslike produk is. Die samelewing is 'n objektiewe realiteit. Die mens is 'n sosiale produk (Plummer, 1991:28).

Weber oordeel dat sosioloë 'n voordeel bo ander natuur-wetenskaplikes het, omdat hul oor die vermoë beskik om sosiale verskynsels ten diepste te kan verstaan. 'n Verskynsel kan dus nie net verklaar word nie, maar ten diepste verstaan word (Ritzer, 1996:218).

Weber se koppeling van sy eie gedagtegang aan die Sosiologie, word deur Ritzer (1996:228) op in die onderstaande punte opgesom, naamlik:

- Sosiologie moet 'n wetenskap wees.
- Sosiologie moet bemoeienis maak met kousaliteit
- Die sosiologie moet gebruik maak van interpretatiewe verstaan of begrip.

Weber definieer die *Sosiologie* as 'n wetenskap wat die interpretatiewe begrip van sosiale handeling bewerkstellig ten einde by 'n kousale verklaring van die oorsaak en impak van die handeling uit te kom. Handeling, as begrip, omsluit alle menslike gedrag waaraan die individu subjektiewe betekenis gekoppel het (Stryker, 1980:43).

Bogenoemde toon aan dat Sosiologie nie 'n harde (natuurwetenskaplike) wetenskap is nie, alhoewel dit die beginsels van sistematiese studie en empiriese analise wat lei tot veralgemenings, sterk ondersteun. Aan die ander kant staan die Sosiologie ook, omdat die wetenskap bemoeienis maak met menslike gedrag, onder die verpligting om die subjektiewe betekenis van handeling te bekyk. Weber se Verstehende teorie pas binne die raamwerk hierbo uitgespel, aangesien dit die meer objektiewe metodologieë koppel aan interpretatiewe metodes waar die navorser poog om 'n indiepte begrip te kry vir bepaalde handelinge (Farganis, 1996:108).

### 2.3.2. RAAKVLAKE VAN TEORIEË

Weber was 'n invloedryke sosiologiese teoretikus. Sy gedagtes word as van belang gereken vir die Konflik en die Kritiese teorieë, wat eweveel deur Marx, as Weber se idees gevorm is. Die Simboliese-Interaksionisme is weer baie beïnvloed deur Weber se idees insake *verstehen*. Alfred Schutz, het baie van Weber geleer en het self weer 'n belangrike rol gespeel in die ontwikkeling van die fenomenologie en die etnometodologie (Ritzer, 1996:214).

Vanuit die Verstehende Teorie van Max Weber word geredeneer dat die gedrag van mense verstaan moet word, alvorens situasies verklaar kan word. Vanuit hierdie uitgangspunt sluit die perspektief aan by die Simboliese Interaksionisme, 'n mikro-sosiologiese perspektief. Udehn (Ritzer, 1996:227) oordeel dat Weber gebruik maak van 'n individualistiese en subjektivistiese metodologie.

Stryker (1980:43) meen dat Weber se metode van Verstehen, oppervlakkig vertaal kan word as simpatieke introspeksie en derhalwe direk verband hou met Cooley se metode van simpatieke introspeksie, of te wel sy "looking-glass".

Alhoewel Weber dikwels onder die teoretici van die Simboliese Interaksionisme gereken word, is dit nie geregverdig nie. Weber fokus as voorbeeld en in teenstelling met ander Fenomenoloë, nie net op die subjektiewe interpretasie van sosiale handeling nie, maar eerder op die struktuur wat vestig as gevolg van sosiale handeling of waarbinne sosiale handeling wel plaasvind (Sahay, 1971:27). Let daarop dat die term handeling en nie handeling of gedrag nie, gebruik word in Weber se denke - hierdie gebruik word verder aan verklaar. Hier kan gemeld word dat Ritzer (1996:227) opmerk dat Weber fokus op grootskaalse strukture en nie primêr gefokus is op wat individue doen of waarom hulle dit doen nie. Diesulke strukture word dus nie gereduseer tot die handeling van individue nie. Die gevoel is dat die strukture individuele handeling bepaal, eerder as die motiewe van die individue.

Die verskillende, veelvuldige interpretasies van Weber se Verstehende teorie, toon aan waarom Weber so 'n sentrale rol in die Sosiologie speel (Lee & Newby, 1983:102). Die kultuur-interpretasie van *Verstehen* strook met groot-skaal teorieë soos die Struktuur-funksionalisme, terwyl die individuele-vlak interpretasie weer strook met mikro teorieë soos die Simboliese Interaksionisme (Ritzer, 1996:220).

Die vroeë Simboliese Interaksionisme word eerstens gekenmerk aan die gedagte dat interaksie 'n belangrike skakel is tussen die individu en die gemeenskap. Die tweede belangrike kenmerk is die aanvaarding van die metode van simpatieke introspeksie, wat ten beste beskryf word in die publikasie *The Polish Peasant in Europe and America* van Thomas en Znaniecki wat verskyn het in 1918 (Meltzer, Petras & Reynolds, 1978:51). Ritzer (1996:228) haal Weber aan as laasgenoemde Sosiologie definieer as 'n wetenskap wat hom bemoei met die

interpretatiewe begrip of verstaan van sosiale handeling en daarvolgens kousale verklarings van rigting en gevolge van handeling maak.

Van die mees basiese aannames van die Simboliese Interaksionisme is dat die individu en die gemeenskap onskeibare eenhede is. Alhoewel dit moontlik is om die twee eenhede analities te skei, is die onderliggende aanname dat 'n volle begrip van een van die eenhede, 'n volle begrip van die ander noodsaak. Hierby aansluitend is die uitgangspunt dat die onskeibaarheid van die individu en die gemeenskap gedefinieer word in terme van 'n wedersydse interafhanklike verhouding, nie 'n eensydige determinisme nie. Die gemeenskap moet derhalwe verstaan word in terme van die individue waaruit dit saamgestel word, terwyl individue weer verstaan moet word op grond van die gemeenskappe waarvan hul lede is (Meltzer, Petras & Reynolds, 1975:2).

Weber se denke word belyn met die Simboliese Interaksionisme deur enkele hoofmomente, soos hieronder aangetoon:

- Weber se begrip van sosiale gedrag is dat gedrag gerig word deur die geïnterpreteerde gedrag van ander. (Plummer, 1991:65,66)
- Mense klassifiseer mekaar. Klassifikasie geskied volgens die konsepte van die gemeenskap/samelewing.
- Die mens se subjektiwiteit word vasgevang in tekens en simbole, wat opsig self verwyder word van die direkte subjektiewe uitdrukkings.
- Die mens se aktiwiteite is ondergeskik aan gewoontevorming wat weer betekenis rig volgens selektiewe roetines. Gewoontevorming gaan institusionalisering vooraf. Institusionalisering is weer wederkerige tipifikasie van gewoontelike handeling. Institusionalisering is ook 'n publieke fokus in die vergestaltung van diverse gewoontes (Plummer, 1991:74).

Die etnometodologie vind ook as teorie 'n tuiste onder die sambreel van die Simboliese Interaksionisme. Etnometodoloë argumenteer dat alle handeling gebaseer is op bepaalde aannames wat spesifiek is tot die sosiale konteks waarbinne die handeling plaasvind (Lee & Newby, 1989:321). Die etnometodologie fokus dus primêr op hoe mense hul take verrig en derhalwe hul siening, beskrywing en verduideliking van die wêreld waarin hulle lewe. Vir die etnometodologie is daar geen sosiale orde in alles wat bestaan onafhanklik van lede se

begrip en beskrywing van praktyke nie. Terwyl daar 'n sensitiwiteit binne die teorie bestaan jeens gedeelde betekenis, is die etnometodologie meer geïnteresseer in hoe hierdie betekenis as algemeen aanvaar gevestig het, as hoe dit gelei het tot sosiale organisasie (Plummer, 1991:91).

Simmel (Plummer, 1991:452), 'n eksponent van die etnometodologie, rig die aandag eerder tot die dimensies van assosiasie, as na die "kulturele" konteks van gebeure en mense se ondervindinge of vorige ervarings van situasies. Weber het ook die konsepte skrams aangeraak, maar min sosioloë het eksplisiet benadruk dat die gemeenskapslewe 'n relatiewe, aktief saamgestelde verskynsel is. Generiese sosiale prosesse bestaan nie uitsluitend tot ander sosiologiese konsepte nie. Baie ander sosiologiese konsepte kan die navorser sensiteer tot spesifieke prosesse.

Perinbanayagam (Plummer, 1991:91) toon aan dat die basiese sosiologiese ontologie soos beskryf deur Weber en Durkheim die beste bereik word deur die Simboliese Interaksionisme, eerder as deur die substream etnometodologie waarin die idee aan 'n responsiewe diskoers van die gemeenskaplikheid van handeling afwesig is.

Bogenoemde flitse toon aan dat Weber se denke ge-eggo word in heelwat ander teorieë. Sommige werkklanke is gelyk aan dowwe beelde of wan-interpretasies van Weber self, terwyl dit tog die soeke na ware *verstehen* beklemtoon.

## **2.4. IMPAK VAN DIE VERSTEHENDE TEORIE**

### **2.4.1. BEGRIPSVERKLARING**

Die Duitse woord vir verstaan, is *verstehen* (Ritzer, 1996:218) Weber se denke insake *verstehen* was algemeen onder sy tydse Duitse historici en is afgelei uit die hermeunetiek. Hermeunetiek, veral in Weber se tyd, was 'n aanslag in die begrip (verstaan van) en interpretasie van gepubliseerde werke. Die doel was om die denke van die outeur te verstaan, sowel as die basiese struktuur van die teks. *Verstehen* word volgens Lachman (in Ritzer,

1996:219) beskryf as 'n metode gemik op die identifisering van 'n menslike ontwerp deur die betekenis agter waarneembare gebeure bloot te lê. Die Verstehende teorie word egter in sommige bronne direk vertaal met simpatieke introspeksie, met geen direkte koppeling aan Max Weber self nie (Meltzer, Petras & Reynolds, 1975:10).

Verstehen, aldus om te verstaan, het Weber gemeen moet die sentrale belang van die sosioloog wees, eerder as om menslike handeling van buite te analiseer. Wanneer die sosioloog die betekenis wat mense (akteurs) aan hulle handeling gee, duidelik verstaan, kan sosiale gebeure verklaar word (Joseph, 1990:159). Weber is egter nie die eerste gebruiker van die term Verstehen nie. Die gedagte aan interpretatiewe verstaan is eerste gebruik deur die historikus Droysen en is intensief gebruik deur navolgers soos Dilthey. Hulle bedoeling was egter teenoorgesteld aan die van Weber. Vir bogenoemde navorsers was verstehen 'n metode om intuïsie te laat seëvier oor rasionele kousale verklarings (Coser, 1971:220).

Sosiologiese teorie, soos saamgestel deur die groot sosiologiese teoretici, het ontwikkel uit dieselfde idees of sosiale problematiek. Sukses of mislukking van verklarings is dus geensins verwant aan die definisies en terminologieë wat gebruik word nie - dit is meestal dieselfde tussen die teoretici, maar eerder gekoppel aan hul veralgemeende verklarings en hoe dit beoordeel moet word (Sahay, 1971:4) Die sleutel lê dus eerder in die verwantskap tussen die konsepte en die objek van verklaring.

Verstehen word volgens Lachman (Ritzer, 1996:219) beskryf as 'n metode gemik op die identifisering van 'n menslike ontwerp (handeling as skepping of produk). Identifisering behels derhalwe die blootlegging van 'n betekenis agter waarneembare gebeure. Jordaan (1996:14) beskryf hierdie blootlegging as invoelende waarneming.

Met die simpatieke introspeksie, soos wat Cooley dit sien, behels dit 'n metodologie wat nie voorsiening maak vir eksterne waarnemings nie, maar poog om die betekenis en interpretasie van deelnemers te tap of te ontsluit (Meltzer, Petras & Reynolds, 1975:10).

'n Kind wat opgroei, begin 'n loopbaan in na-aperij, in die woorde van Baldwin. Na-aperij verwys na 'n proses waarvolgens die kind sy eie gevoelens en handeling verwerp of ondergeskik stel aan die subjektiewe interpretasie van ander se gedrag met wie hy/sy in interaksie is. Bogenoemde verteenwoordig 'n elementêre vorm van empatie en skep 'n basis

waarop Cooley se metodologie van simpatieke introspeksie en Mead se teorie oor rolneming, berus (Meltzer, Petras & Reynolds, 1978:13). Thomas, self ook 'n teoretikus binne die Simboliese Interaksionisme, het in die besonder belang gestel in die interverbandhoudende verwantskap tussen die persoonlikheid, die situasie en simpatieke introspeksie. Thomas het hierin 'n besondere bydrae gelewer deur die teorie van persoonlikheid wat gefokus het op die kind en sy ontwikkeling, uit te brei na die volwassene. Die uitgangspunte van Cooley is derhalwe verder uitgebou (Meltzer, Petras & Reynolds, 1978:22).

Max Weber slaan 'n totaal nuwe pad in met sy sosiologie, gemeet aan sy voorgangers. Weber fokus op individuele menslike akteurs, waar sy voorgangers Sosiologie deur 'n sosiaal-strukturele bril beskou het. Durkheim se oogmerk was institusionele organisasie wat die kohesie tussen sosiale strukture verseker. Marx se visie van die samelewing kan saamgevat word in die voortdurende konflik tussen sosiale klasse binne veranderende sosiale strukture en produktiewe sosiale verhoudinge. In teenstelling met bogenoemde fokus Weber primêr op subjektiewe betekenis wat menslike akteurs heg aan hul handeling binne spesifieke sosiaal-historiese raamwerke (Coser, 1971:114).

Sommige kritici maak Weber se Verstaan af as 'n irrasionele, subjektiewe navorsingsmetodologie. Weber wys die kritiek egter kategories af wat sê dat *verstehen* eenvoudige intuïsie, simpatieke deelname of empatie is. Vir Weber sluit *verstehen* sistematiese, nougesette navorsing in, eerder as om net 'n blote gevoel vir 'n teks of sosiale verskynsel te kry. Weber sien dus verstaan as 'n rasonale navorsingsprosedure (Ritzer, 1996:219).

Om dus te verstaan in die Sosiologie, is volgens Weber die intellektuele begrip van die sosiale realiteit in terme van gedrag. 'n Sosiologiese interpretasie van betekenis van gedrag, is al wat bepaal kan word, hetsy die betekenis rasoneel, waarde-georiënteerd, tradisioneel of emosioneel is. Weber reken voorts dat die samevoeging van verskillende argumente van filosowe insake gedrag derhalwe nie werklik enige relevansie vir die sosiologie dra nie. (Sahay, 1971:72)

Indien die uitgangspunt waar is dat alle sosiologiese teoretici met dieselfde konsepte werk, kan met reg gevra word wat dan die unieke bydrae is wat Weber gelewer het. Die eerste is oënskynlik sy definisie van *handeling*. Sy definisie trek middele en doel saam in 'n

verhouding wat struktuur gee aan handeling (Sahay, 1971:5). Die tweede is die kousale analise om aan te toon dat die veronderstelde oorsaak vir die handeling, die werklike oorsaak is. Handeling, asook die motief vir handeling, moet werklik verstaan word. Die mees fundamentele bydrae is egter die ware begrip vir en verstaan van handeling. Sosiale handeling kan dus nie geskei word van individuele handeling nie, aangesien handeling in wese net verklaar kan word vanuit die oogpunt van die individuele akteur. Die teoretikus moet hom/haar dus oriënteer ten opsigte van die handeling van die individu, aangesien handeling binne 'n gegewe konteks plaasvind wat dit spesifiek en uniek maak. Weber stel hom egter nie oop vir simpatie wat objektiewe analise benadeel nie, maar oordeel dat handeling intellektueel verstaan moet word. Teen die agtergrond van bovermelde redenasie, maak Lee & Newby (1983:165) die stelling dat Weber, soos Marx, dieselfde sake ondersoek en bronne gebruik, maar tot totaal verskillende gevolgtrekkings kom.

Weber onderskei sy teorie van ander sosioloë op grond van die volgende 4 punte:

1. Weber se sosiologiese teorie berus fundamenteel op handeling as die primêre eenheid van navorsing.
2. Die definisies wat Weber gee aan die verskeidenheid van sosiale handeling sy sistematiek.
3. Die betekenis van sosiale handeling op sigself
4. en die raamwerk van empiriese veralgemenings waarmee die moderne wêreld verklaar word (bv. sy studie oor burokrasieë en kapitalisme) (Sahay, 1971:10).

#### 2.4.2. KULTUURSTUDIES

Die totale menslike samelewing berus vir Weber op menslike motivering, sosiale handeling en die keuse daartussen (Sahay, 1971:29). Weber poog ook om nie soseer te konsentreer op die inhoud van menslike handeling nie, maar op die akteur se subjektiewe begrip daarvan. Derhalwe is die oorweging vir die begrip *verstehen* op sigself 'n bewustheid oor die inhoud, eerder as die vorm wat die sosiale handeling het.

Weber is in sy aanslag gekant teen abstrakte teoretisering. Hy vestig eerder sy teoretiese idees in empiriese, normale historiese, navorsing (Ritzer, 1996:215). Weber poog ook om waarde toe te voeg - hy fokus op substantiewe werk wat vloei uit substantiewe probleme, byvoorbeeld die verklaring van ekonomiese stelsels.

Weber gebruik kultuur-studies om mee te begryp. Hy bly egter nugter oor sy kultuur-studies. Ontleding geskied altyd vanuit 'n bepaalde lewens- en wêreldbeskouing en kan dus nie algemeen geldend wees nie (Van der Walt, 1997:14). Kultuur is 'n klein element van die betekenislose ewigheid van wêreldprosesse. Kultuur is egter 'n dinamiese segment in wêreldprosesse waarvolgens mense betekenis en belangrikheid kommunikeer. Mense is kulturele wesens wat doelbewuste handeling sal neem in die wêreld om betekenis en sin te verleen (Farganis, 1996:132). Kultuur is dus handeling binne bepaalde kontekste.

### 2.4.3. SOSIALE VERHOUDINGE

Weber se sosiale verwantskappe verwys na die oriëntasie van die handeling van een akteur teenoor die sosiale handeling van 'n ander akteur. Verskillende tipes sosiale handeling bestaan dus nie per se nie, maar ontstaan uit interaksie gebaseer op 'n verhouding tydens die interaksie (Sahay, 1971:29).

Moderne (geïnstusionaliseerde) organisasies word gekenmerk as burokratiese. Hoogs gespesialiseerde take word gekoördineer in 'n hiërargiese orde met elke vlak van organisasie wat rapporteer aan 'n vlak hoër op binne 'n piramidale struktuur totdat elk die hoof van die organisasie bereik. Tipiese eienskappe van die burokrasie is depersonalisasie, roetine en meganies-voorspelbare aktiwiteite. Hierdie organisasievorm oorleef aangesien dit 'n antwoord bied op die koördinerende van 'n wye verskeidenheid van take (Farganis, 1996:108).

Besluitneming binne 'n burokrasie word gebaseer op 'n bepaalde denkmetode, die sogenaamde instrumentele redenering of *Zweckrational* in die woorde van Weber. Hierdie vorm van redenering breek alle probleme op in doel/middele kettings, veronderstel rasonale berekenings van kostes en verwagte voordele sou 'n bepaalde handeling 'n gevolg hê (Farganis, 1996:108). In wese kan die verhoudinge binne 'n burokrasie, as voorbeeld van die moderne tyd, saamgevat word as berekende reëls met inbegrip van bepaalde persone.

## 2.4.4. HANDELING

### 2.4.4.1. BEGRIPSVERKLARING

Handeling is die basis van Weber se analise. Hierdie term is deur Talcott Parsons die sosiologie ingebring. Die term handeling verskil van gedrag daarin dat gedrag observeer en die motief daarvoor veronderstel word. Handeling is die motief en gedrag tesame in 'n middelle-doel verhouding, aangesien gedrag betekenisloos is sonder 'n motief daarvoor, terwyl 'n motief nie bepaal kan word sonder gedrag nie. Sosiale handeling omsluit dus sosiale motief en gedrag (Sahay, 1971:68).

Weber se totale sosiologie is gebaseer op sy gedagte van sosiale handeling (Ritzer, 1996:228). Weber onderskei tussen handeling en suiwere reaktiewe gedrag. Weber reserveer laasgenoemde begrip vir handeling tot die outomatiese gedrag wat geen denkprosesse behels nie. 'n Stimulus is teenwoordig en gedrag vind plaas, met weinige inmenging tussen stimulus en respons. Weber was slegs geïnteresseerd in handeling waar daar 'n betrokkenheid van denkprosesse was, naamlik tussen die stimulus en die uiteindelijke respons. Anders gestel vind handeling slegs plaas indien individue subjektiewe betekenis aan hulle handeling heg. Die taak van die sosiologie sien Weber dan ook as die interpretasie van handeling in terme van subjektiewe betekenis.

### 2.4.4.2. VERSTEHEN VAN HANDELING

Die begrip verstaan is die eerste beginsel in Weber se teorie van sosiologiese kennis. Verstaan (of Verstehen) is vir Weber nie die subtiële intuitiewe simpatie wat filosowe aanhang nie (Cloete, 1996:3), maar intellektuele, analitiese en voorspelbare verklaring van gedrag.

Begrip of verstaan in die Sosiologie is volgens Weber 'n verstaan van die sosiale realiteit in terme van handeling. Die sosioloog kan slegs die interpretasies ontleed wat mense self gee aan hul eie of ander se handeling. In 'n sosiologiese interpretasie is die betekenis van 'n handeling die enigste gevolgtrekking wat gemaak kan word (Sahay, 1971:71)

#### 2.4.4.2.1.ALGEMEEN AANVAARDE BESKOUINGS

Die mees belangrike saak wat ons van die mens kan weet, volgens Wirth, is wat hy as voor die handliggend beskou. Dit is die mees elementêre en belangrike feite van die samelewing wat min gedebatteer word en derhalwe algemeen aanvaar word as geskik. Shibutanie (Plummer, 1991:91) argumenteer dat om te verstaan wat die mens doen, daar 'n begrip moet wees vir die mens se definisie van die situasie, en dit behels kennis oor wat die mens as vanselfsprekend aanvaar.

Weber oordeel, soos Durkheim, dat die sosiologie hom bemoei met denkprosesse en gevolglike betekenisvolle handeling, in teenstelling met die belangstelling van sielkundiges in die verstand, persoonlikheid en so meer (Ritzer, 1996:228).

#### 2.4.4.2.2.DIE KONTEKS VAN HANDELING

Handeling kan interpretatief verstaan word indien dit in die konteks waarbinne dit gemotiveer is, geplaas is. Die navorser moet dus as het ware ontdek wat as genoegsame motivering kon dien vir die akteur om hom of haar te beweeg tot die handeling. Bogenoemde behels volgens Stryker (1980:43) die inbeweging in die ervaring van akteurs binne gegewe situasies om vanuit hul perspektiewe hul motivering vir handeling te ontleed. Daar is ook buite faktore wat 'n bepaalde handeling verhinder of bevorder. Die akteur kan nie noodwendig 'n invloed hê op die faktore nie.

Alledaagse gedrag, interaksies en verhoudinge kan nie verstaan word indien dit nie gekontekstualiseer word nie. Situasië-spesifieke aktiwiteite kan slegs beskou word in spesifieke strukturele en historiese kontekste. Strukture moet gesien word as prosessueel, volhoubaar en bepalend. Weber het net soos Mead, geglo dat, alhoewel elke sosiale situasie individue tot 'n mate beperk én dan ook sommige meer as ander, dat talle geleenthede vir handeling bestaan juis vanweë die onstabiele van sosiale strukture. Onderhandelde interaksies bly noodsaaklik al word dit ingeperk omdat mense hul voortdurend in ongedefinieerde, buigbare situasies bevind (Plummer, 1991:179).

Weber se konsep van handeling word deur die subjektiewe verwagte betekenis gerig op gevoel van die “gekondisioneerde buite wêreld” van objekte en prosesse van die natuur, sowel as betekenis wat bepaal word deur objektiewe redenering (Plummer, 1991:331). Handeling berus dus op gewoonte, behoefte en sanksionering. Hierdie begrip van handeling skakel ook nou aan by kultuurstudies soos dit verder hanteer word in die studie.

#### 2.4.4.2.3.DIE INDIVIDU VERSUS KOLLEKTIEWEITEITE

Weber se klinkklare bedoeling met sy Handelings- of Aksieteorie was om op individue, patrone en reëlmatighede van handeling te fokus en nie op kollektiwiteite nie. Handeling kan slegs verstaan word as die gedrag van een of meer individuele mense. Weber gee toe dat handeling kollektief kan plaasvind, maar redeneer dan dat hierdie handeling slegs verstaan kan word uit hoofde van die individuele agente en hul bydrae tot die handeling (Ritzer, 1996:229).

Vanuit Weber se oogpunt was die enigste voorvereiste vir sosiale handeling om plaas te vind, subjektiewe bedoeling (intensie). Weber het voorts ook geredeneer dat individue hulle gewoonlik oriënteer ten opsigte van die verwagtinge van ander. Weber beskou sosiale handeling as ‘n vorm van statussoeke (Meltzer, Petras & Reynolds, 1975:88). Vir Weber word gedrag slegs sosiale handeling indien die gedrag ‘n subjektiewe betekenis gekoppel het aan die gedrag (Stryker, 1980:44).

#### 2.4.4.3.IDEËELTIPIESE HANDELING

Weber ontgin sy metodologie van die ideëeltipe om die betekenis van handeling te verduidelik aan die hand van vier basiese tipes handeling. Hierdie tipologie maak dit makliker om Weber se begrip van handeling te verstaan, sowel as sy besorgdheid oor groter sosiale strukture en instellings - vir Weber is dit stelsels wat bepaalde handeling inhibeer of aanvuur (Lee & Newby, 1983:310). In terme van rasonele handeling onderskei Weber tussen Doel-middele rasionaliteit en Waarde rasionaliteit. Voorts beskryf Weber nog Affektiewe handeling en Tradisionele handeling (Ritzer, 1996:229 & Coser, 1971:217).

- **Doel-middele rasionaliteit of *zweck-rational***

Weber beskryf bogenoemde as handeling wat bepaal word deur die verwagtinge van gedrag van objekte in die omgewing en van ander mense. Hierdie verwagtinge word gebruik as toestande of middele vir die verkryging (vorming) van die akteur se eie rasionaliteit in die strewe en berekening van die doel.

- **Waarde rasionaliteit of *wertrational***

Bogenoemde beskryf handeling wat bepaal word deur bewustelike geloof in die waarde van 'n etiese, asketiese of religieuse saak, ongeag van die vooruitsigte van sukses daarvan.

- **Affektiewe handeling**

Affektiewe handeling word bepaal deur die emosionele toestand van die akteur. Hierdie tipe handeling was nie van groot belang vir Weber nie.

- **Tradisionele handeling**

Tradisionele handeling word bepaal deur die akteur se gewoontelike en gebruiklike wyses van optrede/gedrag.

Weber het bostaande ideël-tipes vorme van handeling beskryf, maar was self sterk bewus daarvan dat enige handeling heel waarskynlik een of meer van die ideëeltipes sou betrek. Weber glo ook dat sosioloë handeling van rasionele aard baie beter sal verstaan as die handeling gedomineer deur affeksie of tradisie (Ritzer, 1996:230). Weber pas dan ook sy ideëeltipes toe op temas, soos klas, status en mag. Weber bespreek temas soos rasionalisasie, die ekonomie, geloof, die wet die samelewing, die stad, en invloede van aspekte soos geloof op samelewings.

Bovermelde klassifikasie van sosiale handeling dien 'n tweërlei doel, naamlik:

- Dit stel Weber in staat om sistematiese tipologiese onderskeidings te maak tussen die oriëntasies vir handeling, en
- dit skep 'n basis vir sy ondersoek oor die ontwikkeling van die Westerse samelewing (Coser, 1971:218).

## 2.4.5. METODOLOGIE

### 2.4.5.1. WEBER SE ONDERLIGGENDE FILOSOFIE

Weber se metodologie word deur Sahay (1971:67) weergegee as 'n sisteem van tegnieke oor waarneming en inligtingsontleding. Dié metodologie handel met die fundamentele probleme van wetenskaplike kennis, die aard, die beperkinge en moontlikhede daarvan. Vir Weber is 'n wetenskaplike metode van analise 'n apparaat om die sosiale realiteit mee te verstaan, en nie 'n toepaslike apparaat vir sosiale verandering nie. Die opdrag aan die sosioloog is om die sosiale werklikheid te verstaan en nie om dit te transformeer nie. Indien sosiale verandering noodsaaklik is, is politieke partye en hul leiers die effektiewe voertuie om hierdie veranderinge binne 'n verteenwoordigende stelsel te weeg te bring (Farganis, 1996:111).

### 2.4.5.2. NAVORSINGSBRONNE

Die metodologieë wat gebruik moet word vir simpatieke introspeksie is, volgens Blumer (Meltzer, Petras & Reynolds, 1978:58), die gebruikmaking van lewensgeskiedenis, outobiografieë, gevallestudies, dagboeke, briewe onderhoude (veral van 'n ongestruktureerde aard) en deelnemende waarneming in die insameling van inligting aangaande gedrag. Vermelde skrywer het voorts ook gesê dat die gedrag wat bestudeer word, slegs korrek verstaan kan word indien die navorser hom/haar ten nouste kan assosieer met die bestudeerdes. Die navorser moet derhalwe ten nouste betrokke raak of in die leefwêreld van die bestudeerdes intree. Die etnometodologie sluit ook nou by hierdie gedagtegang aan vir simpatieke introspeksie en deelnemende navorserondersoek. Die etnometodoloë plaas egter wel sterker klem op die rol van geskiedenis in gedrag, sowel as tradisionele interaksionistiese bekommernisse soos tyd, plek en ruimte (Meltzer, Petras & Reynolds, 1978:80)

### ***2.4.5.3. DEFINIËRING VAN VERSKYNSELS***

Durkheim het in sy boek, *Rules of Sociological Method*, aangetoon dat 'n sosiale verskynsel bestudeer kan word deur eers die verskynsel te definieer. Weber pas hierdie metodologie toe en definieer die verskynsel dan vanuit die gesigspunt van die deelnemende akteur. Hierdie is dus as het ware 'n subjektiewe vertrekpunt. Weber is egter nie net besorg oor die akteur se eie subjektiewe betekenis ontleen aan 'n situasie nie, maar ook oor die begrip wat reeds voorgeskryf word aan 'n akteur in 'n gegewe situasie (Lee & Newby, 1983:15).

Weber se metodologie laat die navorser toe om te besluit, binne 'n gegewe konteks, of handeling veroorsaak is deur waarde of die waarde na vore gekom het as resultaat van die handeling (Sahay, 1971:69).

### ***2.4.5.4. KULTURELE VERSUS BIOLOGIESE VERKLARING***

Eldridge (Sahay, 1971:106) oordeel dat Weber seker maak in sy metodologie dat alvorens geobserveerde verskille in individuele of groepsgedrag biologies verklaar word, die navorser se navorsingstrategie alle ander alternatiewe op 'n sosiale en kulturele vlak. Die algemene neiging is egter om verskille biologies te verklaar, bevestig vermeldde skrywer. Van der Walt (1997:59) waarsku in die verband ook teen etnosentrisme.

### ***2.4.5.5. DIE ONTWIKKELING VAN KATEGORIEË***

Weber het 'n vergelykende aanslag reg deur sy werk gehad, volgens Moore (Sahay, 1971:84). So byvoorbeeld het hy bepaalde strukture of ideëeltipes probeer skep vir die verstaan van godsdienstige groepe, ekonomiese bedrywe en legitieme gesag.

Weber se basiese vertrekpunt is dat sosiologiese analise in terme van waardes, individualiteit en begrip (verstaan) plaasvind, en dat die vier vorme van ideëeltipes, eersgenoemde metodologiese beginsels verbind, elk volgens spesifieke tipe materiaal. Rex (Sahay, 1971:33) reken dat dit moontlik is om 'n sosiologiese taal en 'n beperkte aantal kategorieë te ontwikkel wat alle historiese sosiale sisteme kan verklaar.

#### ***2.4.5.6. WETENSKAPLIKE NAVORSING***

Lee en Newby (1983:170) toon aan dat Weber die radikale skeiding van die Duitse filosoof, Immanuel Kant, onderskryf. Die siening is dat die natuurwetenskappe aan die hand van nomotetiese metodes ontleed kan word, te wete deur analise en veralgemenings gebaseer op natuurwette. Die sosiale wetenskappe daarin teen, kan weer net ideografies ontleed word, te wete eerder die beskrywing van die spesifieke as die algemene. In kort kom dit daarop neer dat menslike gedrag verstaan moet word binne die unieke historiese gebeure van die gedrag. Bogenoemde is gebaseer op die aanname dat menslike gedrag bepaal word deur 'n vrye wil, eerder as bepaal deur natuurwette. Die skeppinge van menslike gedrag, insluitende die samelewing, kan ook slegs verstaan word in terme van die konkrete uniekheid van die spesifieke historiese geval.

Die wetenskap as objektiewe rasonale ondersoek, was vir Weber uiters belangrik en belig sy formulering van die aard van sosiale gedrag, sy analise van die historiese ontwikkeling van industrialisme en sy siening van die toepaslikheid van natuurwetenskaplike metodes vir die verstaan van die menslike samelewing (Parker, Brown a.o., 1981:14).

Durkheim het reeds voorbrand gemaak tot die erkenning van sosiale feite. Dus ook feite, maar van 'n ander aard as natuurwetenskaplike feite. Weber het weer op sy beurt nie klem gelê op die sosiale feite nie, maar die definieringskwaliteite, naamlik waarde, betekenisvolheid en beskrywing van 'n situasie (Sahay, 1971:2).

Die sosiale wetenskap verskil van natuurwetenskappe onder meer in die gebruik van evaluerende en emosionele terme. In die sosiale wetenskappe is die terme geensins oorbodig of 'n beskadiging van die betekenis of eindresultaat nie. Weber (Lee & Newby, 1983:344) is van mening dat die teendeel eerder waar is, terme is nie net kognitiewe elemente wat analitiese ontledings moontlik maak nie, maar kan ook tiperend wees van die motivering agter die handeling. Weber reken dus dat sy terminologie en metodiek soveel moontlike vlakke van betekenis moet kommunikeer as die geskrewe woord. Indien die taal en terminologie nie ekspressief genoeg is nie, kommunikeer dit nie die ware betekenis van 'n situasie nie. Weber oordeel dat die navorser slegs die betekenis en waarde van 'n sosiale verhouding kan verklaar

as die taal van betekenis en waarde gebruik word. Die navorser moet hom derhalwe oopstel om die totale terminologie van waarde te gebruik in sy ontleding, aangesien dit die enigste terminologie is wat die volle kompleksiteit van betekenis kan ondervang.

Weber is van oortuiging dat geen algemene beskrywing van 'n objek gemaak kan word sonder grondige kennis van eienskappe van die objek nie. Veralgemening berus derhalwe dus op die eienskappe en hoe dit verband hou met mekaar. Tweedens blyk argumente, soverre dit hul betroubaarheid aanbetref, totaal afhanklik te wees van hul logiese verband met die aanname. Aangesien die aanname self ook gevalideer moet word deur die ontleding van eienskappe van 'n objek, blyk die betroubaarheid van wetenskaplike kennis dus opgesluit te lê in empiriese ontleding (Sahay, 1971:9).

Weber, in aansluiting by die dialektiek tussen die wetenskappe, het aangetoon dat daar 3 gevalideerde waarheidskontekste is, naamlik die waarheid ontologies, psigologies of logies. Van hierdie 3 erken Weber dat die logiese die suiwerste was, maar dat al die teorieë tog waarheidsmomente bevat (Sahay, 1971:75-6).

#### ***2.4.5.7. OORSAAK EN GEVOLG***

In Weber se vroeëre skrywes was oorsaak en gevolg albei implisiet hanteer en het Weber dit as aanvullend tot mekaar gesien. Weber het sy siening later uitgebrei deur te sê dat handeling normaalweg die rigting neem wat as betekenisvol gevisualiseer word. 'n Studie van Weber toon dat teorie en navorsing onskeibaar is van mekaar en dat substantiewe gevolgtrekkings kan lei tot sekere veralgemenings, insoverre kontekste verband kan hou met mekaar (Sahay, 1971:1)

Handeling is die basis van enige analise in die oogpunt van Weber. Motief en gedrag staan ook in 'n kousale (oorsaak-gevolg) verband. Enige gedrag is waardeloos sonder sy motief en 'n motief kan nie bepaal word sonder sy gedrag nie. Kousaliteit impliseer doodeenvoudig dat 'n bepaalde handeling wat plaasvind opgevolg sal word deur 'n ander een (Ritzer, 1996:220).

Weber het die sosiale realiteit beskou as spektrum van onbepaalde veranderlikes. Hy poog voortdurend om verwantskappe tussen 'n aantal sosiale faktore aan te toon. 'n Sosiale faktor

staan dus nie in isolasie nie, maar altyd in verband met ander. Weber het ook geargumenteer dat die sosiologie die wetenskap is wat poog om sosiale gedrag interpretatief te begryp om sodoende te kom tot 'n kousale verduideliking van gedrag gebaseer op oorsaak en gevolg (Parker, Brown, a.o., 1981:14).

Weber onderskei ook tussen betekenisvolle en kousale verklarings. Betekenisvolle verklarings moet beoordeel word deur empiriese navorsing. Weber voel dus baie sterk dat verklarings nie net iets kan beteken nie, maar dat dit die betekenis, gevolg, die verhouding tussen betekenis en ondervinding, of 'n moontlikheid van ondervinding moet kan verklaar. Die navorser moet dus kan veralgemeen indien hy die betekenis binne die raamwerk van alle verhoudinge kan verklaar. Dit moet dus moontlik wees om toekomstige gebeure in terme van handeling binne 'n soortgelyke konteks, te kan verklaar (Sahay, 1971:10).

Weber besef dat die mens nie in sy handeling voldoen aan vaste reëls soos die Natuurwetenskappe nie. Hy ontwikkel gevolglik 'n konsep naamlik *genoegsame kousaliteit*. Die konsep veronderstel dat navorsers in die sosiologie te make het met waarskynlike stellings oor die verwantskappe tussen sosiale verskynsels. Die doel is derhalwe om die graad waarvolgens 'n sekere gevolg bevoordeel word deur bepaalde omstandighede, te bepaal. Weber noem bogenoemde ook sy sosiologiese kousaliteit waar sekere faktore tot die voordeel van ander strek, maar nie direk gevolg gee daaraan nie. Die bewyse vir Weber se sosiologiese kousaliteit lê in die bewyse vir sy hipoteses en die vergelyking tussen kulture. Historiese kousaliteit is weer spesifiek van aard en bekyk spesifieke omstandighede wat aanleiding gee tot 'n bepaalde gebeurtenis (Coser, 1971:225, 226).

#### **2.4.6. ORDE**

##### ***2.4.6.1. INTERAKSIE BRING SPANNING***

Weber (Sahay, 1971:46) se uitgangspunt, eties sowel as sosiologies, is dat die mens betekenis heg aan elke situasie waarmee die mens gekonfronteer word, sowel as ander akteurs in die situasies. Bogenoemde situasie waar mense interageer, gee aanleiding tot een van die klassieke vraagstukke binne die sosiologie, naamlik orde. Hierdie vraagstuk orde kan ook

uitgebou word tot die gebruik of uitoefening van mag in verskillende situasies (Forsyth, 1990:181).

Bogenoemde problematiek het sterk na vore getree tydens die Verligting waartydens teoretici besorg was oor herwinning van menslike beheer oor hoofsaaklik mensgemaakte instellings en historiese gebeure deur die skep en toepassing van ideale betekenis. Bogenoemde behels 'n siening van die mens as die skepper van die samelewing, teenoor die frustrasie van die burokrasie. Vanuit laasgenoemde word die mens gesien as skepsel van die samelewing. Met bogenoemde as agtergrond, poog die Sosiologie dus om 'n sosiale sisteem te beskryf as die resultaat van interaksie, gedefinieer in terme van verhoudinge van kontrole tussen deelnemers in die sisteem (Sahay, 1971:46).

#### ***2.4.6.2.KONTROLE EN VERANDERING***

Die probleem van beheer en orde omsluit die siening dat sosiale instellings, wat oorspronklik deur mense geskep is, nou beheer het oor die mense wat hul geskep. Weber sien juis die samelewing as 'n sisteem waarin deelnemende individue beheer terugkry oor hul eie handeling en oor die instellings wat hul geskep het (Sahay, 1971:47-8).

Orde kan ook bedreig word deur veranderinge. Ondersteuning vir Weber kom hoofsaaklik van studies oor beplande verandering. Hierdie tipe studies fokus tipies op pogings om moderne tegnologie in te voer in tradisionele gemeenskappe. Weber is van mening dat waardes eers moet verander voordat ander tipes veranderinge kan plaasvind op 'n ordelike wyse (Abrahamson, 1981:216).

Ogburn sluit by bogenoemde standpunt insake verandering aan en sê dat materiële kultuur teenoorgesteld is aan nie-materiële kultuur wat sosiale instellings, waardes en norme insluit. Ogburn se basiese hipotese is dat veranderinge in die materiële kultuur geneig is om eerste plaas te vind. 'n Vertraging of kultuuragterstand volg dan tipies alvorens die nie-materiële kultuur aangepas het by die materiële kultuur. Hierdie gaping of kultuuragterstand bring meestal spanning. Radcliffe-Brown en Malanowski, sosiale antropoloë, toon ook aan dat kultuur (en sosiale organisasie) saamgestel word uit interafhanklike elemente. Derhalwe kan 'n verandering in een element ander elemente beïnvloed, maar nie noodwendig in dieselfde

orde nie (Abrahamson, 1981:221-223). Hierdie wisselende vlakke van verandering kan ook spanning meebring.

## 2.4.7. IDEËELTIPES

### 2.4.7.1. HOEKOM IDEËELTIPES?

Van die belangrikste debatte wat in Weber se tyd geheers het en toepaslik is vir die studie, is die debat tussen die positiviste wat glo dat geskiedenis saamgestel word uit algemene (nomotetiese) reëls en die subjektiviste wat oordeel dat geskiedenis afgebreek moet word tot tyd-ruimtelik spesifieke (ideografiese) handeling en gebeure (Ritzer, 1996:216). Weber verwerp altwee die strominge. Hy oordeel dat geskiedenis saamgestel word uit unieke empiriese gebeure wat impliseer dat daar geen veralgemenings gemaak kan word op die empiriese vlak nie. Hy oordeel dat sosioloë die empiriese wêreld moet onderskei van die konseptuele wêreld wat hul skep. Weber reken dat konsepte nooit werklik die empiriese wêreld omvat nie, alhoewel die konsepte wel as grootse gereedskap gebruik kan word om 'n beter begrip van die werklikheid te vorm. Hierdie gereedskap is Weber se ideëeltipes.

Weber beweer dat 'n veralgemening van die samelewing in wetenskap en modelle moontlik is, maar dat die vorm daarvan nie identities kan wees aan die natuurwetenskappe nie (Abrahamson, 1981:252).

Sosiaal-wetenskaplikes bou modelle of ideëeltipes wat die verhoudinge tussen toepaslike sleutelemente in die sosiale wêreld verklaar. Die werklikheid word dus deur sosiaal-wetenskaplikes georden deur die skep van analitiese konsepte (Farganis, 1996:110, 134). 'n Ideëeltipe kan gedefinieer word as 'n eensydige beklemtoning van een of meer uitgangspunte en van die sintese van verskeie onafhanklik, verskillende, min of meer teenwoordige of somtyds afwesige konkrete individuele verskynsels, wat georganiseer is in ooreenstemming met 'n eensydig beklemtoonde verenigde analitiese konstruk. In sy suiwer konseptuele vorm, kan hierdie verstandelike konstruk nêrens so gevind word in die realiteit nie (Ritzer, 1996:222). Weber besef dat die definisie in wese ideëeltipes onwerklik maak. Des nieestaanstaande reken Weber tog dat 'n ideëeltipe die belangrikste eienskappe van sekere

sosiale verskynsels in 'n teoretiese raamwerk vasvang. Weber bedoel dus met 'n ideëeltipe 'n kompleks van elemente wat histories geassosieer geraak het en gevolglik 'n konseptuele raamwerk aan die navorser bied (Sahay, 1971:83). Alhoewel die ideëeltipe nooit werklik kan bestaan nie, skep dit dus tog 'n raamwerk om ooreenkomste en afwykings tussen sosiale handeling te verklaar (Coser, 1971:223). Weber se ideëeltipe is dus 'n verwysingspunt in navorsing of ondersoek, waar die navorser 'n tipe van versmelting tussen empiriese beskrywende navorsing en interpreterende evaluasie van die navorser na gelang van sy eie toewydings en waardes maak (Preston, 1996:104).

Wanneer die navorser 'n teorie as die basis vir sy studie gebruik, dan poog hy om ideëeltipes binne die teorie te vind wat as basis vir verdere toepassing kan dien in sy navorsing. Weber het 'n ideëeltipe derhalwe gesien, ook in die lig van bostaande definisie, as 'n logiese volhoubare beskrywing van 'n spesifieke, of gegewe siening wat die oorsaak-gevolg verhouding van gedrag, gebeurtenis en proses of interpretasie van idees, ondubbelsinnig, verklaar. Hierdie proses moet die navorser in staat stel om gefragmenteerde idees, interpretasies of korrelasies te vertaal in wetenskaplike terme. Die ideëeltipe konsep is die breinkind van Weber en oorspronklike bydrae tot wetenskaplike ontleding (Wallace & Wallace, 1989:118).

Sahay (1971:72) lys 'n paar kenmerke van die ideëeltipes. Die ideëeltipe:

- lig die eienskappe van 'n unieke handeling of gebeurtenis uit.
- organiseer idees oor 'n handeling sodat dit duidelik en konstant is.
- organiseer feite van 'n handeling so dat dit 'n kousale verhouding tussen die feite kan aantoon.
- is die konseptualisering van die basiese, algemene eienskappe van 'n sosiale handeling in 'n suiwer vorm. Daar kan afwykings van die suiwer vorm voorkom.

Die ideëeltipe konsep is in wese sosiologiese rasionalisasie, wat van Weber se basiese en mees oorspronklike bydraes tot wetenskaplike analise was.

#### *2.4.7.2. PROSEDURE*

Weber se prosedure waarvolgens hy die metodologiese beginsels koppel aan materiaal, is soos volg:

- Ontleed die waarde onderliggend aan die proses van handeling. Kyk dus na die belangrikheid van, òf die betekenis van die handeling wat ontleed gaan word. Die belangrikheid kan persoonlik, psigologies, sosiaal of histories van aard wees.
- Die tweede stap is dan die konstruksie van die ideëeltipenorm vir vergelyking. 'n Vergelyking van feite van 'n situasie wat bestudeer word, kan dan aantoon wat die oorsaak van die handeling is.
- Dordens word gepoog om veralgemenings te maak van so 'n individuele kousale handeling.
- Die finale stap is om 'n opsomming of samevatting te maak wat die sosioloog toelaat om voorwaardelike voorspellings vir sosiale veranderings te maak. Hierdie is die natuurlike hoogtepunt, aangesien die sosiologie vir Weber niks anders is as die begrip vir sosiale verandering nie. Definisies, konsepte, kategorieë en tipologieë is vir Weber niks anders as instrumente van en vir begrip nie (Sahay, 1971:74)

Ritzer (1996:222) som die metodiek heel eenvoudig op in twee stappe, naamlik:

- Die navorser soek na afwykings in die werklike situasie van die (onrealistiese) ideëeltipe.
- Vervolgens soek die navorser na die oorsake van hierdie afwykings.

Weber veronderstel dat nuwe tipologieë voortdurend geskep moet word om by 'n veranderende realiteit aan te pas, aangesien die samelewing voortdurend aan die verander is. Daar kan geen tydlose konsepte binne die Sosiale Wetenskappe wees nie (Ritzer, 1996:223).

#### ***2.4.7.3. VERSKILLENDE IDEËELTIPES***

Weber skep verskillende ideëeltipes om verskillende handelings mee te verklaar. Weber het verskillende ideëeltipes gedefinieer, soos byvoorbeeld:

- *Historiese Ideëeltipes*: Hierdie tipes hou verband met verskynsels binne 'n spesifieke geskiedkundige periode, soos die moderne kapitalistiese markplek.
- *Algemene Sosiologiese Ideëeltipes*: Hierdie tipes hou verband met historiese verskynsels wat oor verskeie geskiedkundige periodes en samelewings strek, soos die burokrasie.
- *Handeling Ideëeltipes*: Hierdie is suiwer tipes van handeling gebaseer op die motivering van die akteur, soos affektiewe handeling.

- *Strukturele Ideëeltipes*: Hierdie is vorme wat ontwikkel deur die oorsake en gevolge van sosiale handeling soos tradisionele oorheersing (Ritzer, 1996:224).

Forsyth (1990:182) toon aan dat ideëeltipes ook ander verdelings kan hê na gelang van die behoefte daarvan, soos die beskrywing van mag van French en Raven.

Ideëeltipes veronderstel 'n bepaalde sosiale bestel. Abrahamson (1981:208) bepaal dat dit meer resultate sal oplewer indien daar in 'n veranderingsproses gefokus word op die tegnologiese of ekonomiese basis of die sosiale struktuur, met die veronderstelling dat 'n verandering in waardes as 'n gevolg hiervan sal plaasvind. 'n Ideëeltipe omvat dus vanweë sy samestel in struktuur of basis 'n bepaalde reeks waardes wat verander kan word hoofsaaklik deur aan die struktuur of basis te verander.

#### 2.4.8. WAARDES

Die analise van waarde-bepaalde rasionele sosiale handeling onderskei Weber in sy bydrae tot die sosiologie. Weber reken dat waardes wat mense deel, dikwels verreikende invloede op die sosiale organisasie het. Weber is voorts van oordeel dat sosioloë objektief kan wees in hul ontleding van waardes (Abrahamson, 1981:261).

Die sosiologie is onvervreembaar van die etiek, in die woorde van Weber (Sahay, 1971:44). Die sosioloog konfronteer die waardes van die mense en strukture wie hy bestudeer, hulle stryd om betekenis te kommunikeer en hul gevolglike interaksie met die betekenis van ander. Terselfdertyd konfronteer die navorser egter sy eie waardes. Die navorser moet self betekenis kommunikeer en moet derhalwe sekere sienings negeer, terwyl hy in werklikheid eensydig, aan die hand van sy gestelde hipoteses, sy studie of argument volvoer.

##### 2.4.8.1. SUBJEKTIWITEIT VERSUS OBJEKTIWITEIT

Weber se wegtrekpunt is die toepaslikheid van waardes. Weber verskil van Simmel wat van oordeel is dat daar 'n suiwer sosiale sfeer neffens ander is, deur aan te toon dat alle sosiale verskynsels, sosiaal vanuit 'n spesifieke oogpunt is. Alle navorsing word gedoen vanuit 'n gegewe invalshoek en is derhalwe waarde-gelaai. Weber is, soos Myrdal, oortuig dat die navorser objektiwiteit verkry juis deur sy waarde-standpunt te verklaar. Subjektiwiteit is dus

die resultaat van die onderdrukking van die navorser se eie standpunte. Dawe gaan akkoord met die standpunt en bevestig dat waarde-standpunte verklaar kan word indien die navorser daarom gevra word, juis om die navorsing verder te fasiliteer. Waardes eindig egter waar die empiriese wetenskap begin. Waardes moet volgens Weber uitgehou word uit die werklike inligtingsversameling toepaslik vir navorsing. Algemene wetenskaplike prosedures moet eerder ingespan word, prosedures soos akkurate waarneming en sistematiese vergelykings (Ritzer, 1996:225).

Weber (Sahay, 1971:55) beskou die toevoeging van waardes tot sosiologiese analises, nie as 'n beperking nie, maar eerder as 'n bevryding en as 'n voorvereiste tot die ontwikkeling van die volle potensiaal van die sosiologie. Om waardes in die navorser se werk aan te lê en navore te laat kom deur terminologie in elke fase van die navorsing, kan sosiologiese werk alleenlik bevorder. Aangesien waardes 'n veranderlike in die werk van die navorser is, moet die navorser dit verklaar en die impak daarvan aantoon in sy ontleding. Om die taal van waarde(s) toe te laat om alle sosiologiese werk te deurgrond, is 'n meer effektiewe metode as om waardes as 'n inleidende verklaring klinies te stel wat dikwels geen verdere weerklank vind of verband toon met verdere aktiwiteite nie.

#### ***2.4.8.2.DIE NAVORSER EN WAARDES***

Dawe (Sahay, 1971:58) toon aan dat sosioloë in 'n verskeidenheid beroepe in die private en openbare sektore werksaam is en dat hul daagliks gekonfronteer word nie net met verskillende tegnieke nie, maar ook met alternatiewe waardes.

Waardes inherent tot sosiale feite blyk baie dieselfde te wees as die waardes wat die navorser wat 'n handeling ontleed, daaraan toeskryf. Hierdie situasie is nie per se verkeerd nie, aangesien die navorser juis hierdie probleem uitgekies het, omdat ook sy waardes by diesulke situasies aanklank vind (Farganis, 1996:110).

Waardes, vanuit bogenoemde vertrekpunte, beteken dat die navorser se eie waardes sy sosiologie betree. Die sosioloog selekteer nie net probleme op grond van sy waardes nie, maar organiseer en ontleed ook die probleme aan die hand van sy waardes. Implisiet propageer die navorser dan ook sy waardes. Weber voel baie sterk daarvoor dat die

wesensaard van die sosioloog se werk, deurspek is met sy eie waardes, sowel as die proses van analise en kommunikasie van subjektiewe betekenis. Weber voel so sterk oor die waarde betrokkenheid by sy navorsing dat hy reken wetenskap en ook die sosiale wetenskap die morele terrein wederregtelik betree en inpalm. Toonbeelde van die betreding is die verplasing van waardes deur tegnieke, en doelwitte met metodes. 'n Houding van morele neutraliteit het geen verband met wetenskaplike objektiwiteit nie. Elke betekenisvolle waardeoordeel is in werklikheid kritiek uitgespreek vanuit 'n bepaalde wêreldbeskouing - dit is 'n stryd teen 'n ander stel idees en ideale (Farganis, 1996:128). 'n Navorser kan hom dus nie afsny van sy waarde-basis nie. Weber maak bovermelde uitsprake, maar beroem hom terselfdertyd op 'n waarde-vrye oriëntasie of waarde-neutraliteit as navorser (Wallace & Wallace, 1989:22).

#### **2.4.8.3. NATUURWETENSKAP VERSUS SOSIALE WETENSKAP**

Weber reken dat die sosiaal-wetenskaplike nie moet swig onder natuurwetenskaplike metodes en derhalwe distansiering van waardes nie, maar om eerder waardes te konfronteer, dit te ontbloot en te verklaar as waarde, om sodoende die moontlikheid van 'n morele bewussyn, morele keuse en morele handeling te bewaar en te bevorder. Die wetenskaplike hantering van waarde-oordele word dus nie beperk tot die verstaan en empatiese ontleiding (*nacherleben*) van verlangde doelwitte en ideale nie, maar veronderstel ook kritiese beoordeling van die waardes. Om waarde-oordele krities te ontleed is egter moeilik aangesien kulturele waardes en algemene sienings oor die lewe en die heelal verskil. Die beginsel geld egter dat hoë breër die kulturele belang, hoe minder subjektief en eensydig sal die resultaat wees ten opsigte van die onderwerpe ondersoek (Farganis, 1996:126).

Dawe (Sahay, 1971:55) waarsku selfs dat sosiologiese navorsers, in hul stryd om agterdog teen besoedeling met waardes in navorsing, 'n sosiologiese taal ontwikkel wat nie toereikend genoeg is om die ware kompleksiteit en diepte van sosiologiese betekenis weer te gee nie, en derhalwe nie eers die toets van werklike akkuraatheid (wetenskaplikheid) slaag nie. Die argument kan wel gemaak word dat, indien die sosiologie as wetenskap gevorm word deur waarde(s), dit nie tegelykertyd kan dien as regverdiging van daardie waarde(s) nie. Waarde(s) word egter binne bepaalde raamwerke aangelê en kan wel kommunikeer as verskillende raamwerke (universe) met mekaar vergelyk word.

Waarheid (of die regte betekenis) is ook afhanklik van waarde(s). Mannheim (Sahay, 1971:76) bepaal dat die kriteria waarmee kennis beoordeel word, die waarde-posisie van die individu is met sy spesifieke plek in tyd en ruimte. Vermelde skrywer reken voorts dat die sosioloog nie intellektueel losgemaak kan word van sy studiemateriaal nie, alhoewel die sosioloog hom verbind tot objektiwiteit, nieteenstaande die moontlikheid dat hy dit moontlik nooit sal bereik nie. Laastens oordeel Mannheim dat sosioloë moet inmeng in die rasionele re-organisasie van die samelewing, aangesien rasionaliteit die norm van handeling in die sosiologie is. Parsons sluit aan by Mannheim in dieselfde born deurdat hy gaan akkoord gaan met bogenoemde en reken dat rasionaliteit die perfekte norm is wat selfs die mees subjektiewe en arbitrêre idee, objektiveer.

#### ***2.4.8.4. ENTITEITE***

In die bostaande beredenering word dit duidelik dat waardes enige betekenis onderlê. Die kern van Weber se sosiologie draai om betekenis. Dié betekenis lê opgesluit in die betekenisvolle verhoudinge tussen 'n verskeidenheid akteurs in 'n verskeidenheid van verhoudinge. Weber is van die oortuiging dat daar nie so iets is soos 'n kollektiewe persoonlikheid wat kan reageer nie. Wanneer 'n verwysing plaasvind na 'n sosiologiese verband soos die staat, 'n nasie, 'n onderneming of 'n gesin, word bedoel 'n spesifieke tipe ontwikkeling van regte of moontlike sosiale handeling van individuele persone (Sahay, 1971:44).

Kultuur word binne die verband gedefinieer as die teenwoordigheid van homogene waardes. Eenvormighede in mense se handeling reflekteer en versterk waardes. Versterkers wat homogene handeling ontlok, kan kos, geld, geslag, status en dies meer wees (Abrahamson, 1981:266)

#### ***2.4.8.5. VERANDERING***

Weber bepaal dat die sosioloog hom nie moet inmeng by verandering nie, maar slegs die sosiale werklikheid moet verklaar. Gerigte sosiale verandering veronderstel 'n gewaardeerde

(waarde-onderlegde) oogmerk of uitkoms. Hierdie uitkoms omvat morele sienings oor geregtigheid en regverdigheid. Ontleding van die samelewing is egter nie sinoniem aan die verandering daarvan nie. Wetenskaplike ontleding van die samelewing het ten doel die verstaan van die werklikheid en nie die verandering daarvan nie (Farganis, 1996:108).

Abrahamson (1981:208) meen dat waardes 'n koverte invloed op die mens uitoefen. Dit beteken dat mense in die reël nie baie bewus is van die waardes wat hul lewenswandel onderlê nie. Mense moet dus eers bewus gemaak word van die waardes wat hul ondersteun, alvorens fundamentele verandering kan plaasvind. Die navorser se oogmerk is dus bewusmaking, eerder as verandering.

#### 2.4.9. MIKRO- EN MAKRO-RAAKVLAKKE

Weber se *verstehen* as navorsingsprosedure was toepaslik op sowel mikro-studies, te wete individue, as makro-studies binne grootskaalse eenhede. Sommige mense sien Weber se *verstehen* as 'n tegniek om kultuur mee te begryp. Hekman beskou bogenoemde as 'n tegniek om te fokus op kulturele elemente soos intersubjektiewe betekenis of sosiaal saamgestelde reëls wat die betekenis van handeling binne 'n gegewe samelewing bepaal. Soortgelyk sien Runciman en Wax dat *verstehen* 'n apparaat is waarmee die kultuur van 'n samelewing, sowel as die taal van daardie samelewing geleer kan word. Wax is oortuig dat *verstehen* gebruik word nie om individuele akteurs as sodanig te verstaan nie, maar eerder om groter kulture waarin akteurs bestaan en wat hul denke en handeling inperk, te verstaan (Ritzer, 1996:220).

Munch (Ritzer, 1996:220) huldig weer die perspektief dat *verstehen* die navorser help om eerstens die doel van die handeling soos veronderstel deur die akteur, te bepaal en tweedens om die konteks waarin die handeling tuishoort en sinmaak, te bepaal.

Weber se fokus is op kulturele en sosiaal-strukturele kontekste van handeling wat tog die besef laat dat Weber *verstehen* as apparaat gebruik het vir makro-vlak analises.

## 2.5. 'N KRITIESE EVALUERING VAN WEBER SE BYDRAE

### 2.5.1. KRITIEK TEEN DIE SOSIOLOGIE

Kritiek teen die Sosiologie is fel. In die 1980s is die sogenaamde klassieke projekte van Durkheim, Marx en Weber as dood beskryf en die woorde van die wetenskaplike sistematiese as bankrot verklaar (Plummer, 1991:129).

Die sosiologie het 'n geskiedenis van konstruksie en konfrontasie van 'n reeks van tweeledighede, naamlik meganiese en organiese solidariteit, individu en samelewing, subjek en objek, struktuur en proses, konsensus en konflik, makro- en mikro-vlakke (Plummer, 1991:129). Sosiologie is derhalwe 'n mogge-trofte benadering in die oë van sommige kritici.

Van die felste kritiek teen die Simboliese-Interaksionisme wat dikwels parallel aan Weber geplaas word, is dat daar nie genoegsame en waterdigte denke en substantiewe empiriese navorsing gedoen is ten einde die teorie te ondersteun nie (Meltzer, Petras & Reynolds, 1975:88).

Vir sommige historici en psigoloë vir wie die geskiedenis 'n reeks datums en name is en die sielkunde die finale bron van sosiologiese verklaring, is die Sosiologie as wetenskap 'n intuïtiewe, simpatieke begrip van ander mense se gedrag en motiewe, aangebied as tipiese gedrag. Vanuit bovermelde oogpunt is Sosiologiese studies dus subjektief van aard. Vir ander weer is die sosiologie as wetenskap 'n tree verder as historiese beskrywing en omsluit resultate van 'n vergelykende aanslag. 'n Derde groep kritici, wat glo aan die tradisionele skeiding van dissiplines, reken dat die Sosiologie nog geskiedenis nog sielkunde is. Vir hulle is gedrag 'n feit wat elkeen van homself weet, aangesien die feite self spreek. Teorie, analises, objektiwiteit en waardes is alles kodifiseringsitems waardeur, met meting, finale objektiwiteit aangetoon kan word (Sahay, 1971:69). Weber se analitiese verwantskap, te wete die logiese verhouding tussen teorie en analise, objektiwiteit en waardes, beskrywing en verklaring, poog juis om die onvolledigheid en vaagheid van bostaande kritici bloot te lê.

### 2.5.2. WEBER SE STYL

Van die kritiek wat teen Weber geloods is, is nie werklik gegrond nie. Weber se skrywes was primêr in Duits en is verder vertaal in onder meer Engels. Hierdie vertalings gee nie altyd die regte indrukke weer nie (Lee & Newby, 1983:169).

Enige teorie is maar mensekennis en derhalwe blootgestel vir kritiek. Rex (Sahay, 1971:17) is van mening dat baie van die kritiek teen Weber gebou is op sy eerste drie metodes van sosiale handeling, waarop hy self verbeter het om sy vierde metode te ontwikkel. Rex oordeel dus dat heelwat kritiek prematuur is of gegrond is op die onvolledige beoordeling van Weber se werk.

'n Sosioloog staan nie los van sy milieu nie. Weber het in 'n politieke aktiewe tyd binne Duitsland geleef, en derhalwe is baie van sy idees en gedagtes gevorm deur die Duitse gebeure (Lee & Newby, 1983:169). Die kritiek is derhalwe dat Weber se werke geen wyer betekenis as juis vir sy tyd binne Duitsland kan kommunikeer nie.

Weber fokus in sy werk baie sterk op histories-empiriese inligting. Ritzer (1996:218) oordeel dat Weber se werk dikwels moeilik is om te verstaan, aangesien hy dikwels so verdiep geraak het in detail inligting dat hy fokus verloor in sy studie.

### 2.5.3. TEORIE

Weber het nie te veel gedink van metodologiese selfondersoeke nie, tewens Burger en Heckmann toon onderskeidelik aan dat Weber glad nie konsekwent was in sy metodologiese uitsprake nie (Ritzer, 1996:218). Weber het gevoel dat hy in elk geval net die idees van Duitse historici van sy tyd herhaal - in sy oë het almal dus sy gedagtes verstaan en was dit nie nodig om meer konsekwent te wees nie. Coser (1971:259) oordeel dat Weber nie altyd gelykmatig in sy denke was nie - hy het soms in sy eie hipoteses en metodieke verstrengel geraak.

Die feit dat Weber se idees nie klinkklaar in 'n teorie geïntegreer is nie, maak Weber se teorieë ooglopend frustrerend, onduidelik en onvolledig (Lee & Newby, 1983:169).

Die enigste maatstaf wat Weber vir gedrag aangelê het, was subjektiewe intensie of bedoeling. Weber beweer voorts ook dat die individu hom/haarself gewoontelik oriënteer in terme van verwagtinge van ander en nooit, soos Mead beweer, betrokke raak in 'n interne gesprek, dit wil sê interageer met hom/haarself nie. Weber beweer ook dat sosiale gedrag 'n vorm van status-soeke is (Plummer, 1991:28)

Rex (Sahay, 1971:24) reken dat die debat tussen *Verstehen* en natuurwetenskap, verwarrend is. Vermelde skrywer oordeel dat Weber te ver probeer gaan het om aan te toon dat sy metodiek aan dieselfde maatreëls gemeet kan word as die positivistiese wetenskap.

Ritzer (1996:213) kritiseer Weber as hy sê dat daar dikwels oënskynlik teenstrydighede in sy werk is en Weber nie altyd duidelik en presies sê wat hy bedoel nie. Aan die ander kant reken Ritzer ook dat Weber se werk van so 'n uiteenlopende aard is en so wyd geïnterpreteer is, dat dit 'n baie wye verskeidenheid van sosiologiese teorieë beïnvloed het.

#### 2.5.4. IDEËELTIPES

Handeling word bepaal heel eenvoudig deur die wil of afwesigheid daarvan, vir 'n bepaalde handeling. Weber onderskei vier kategorieë vir ware handeling, wat saamgetrek word tot 2 kategorieë van rasionaliteit deur Mannheim en slegs tot een deur Parsons wat slegs onderskei of 'n handeling vrywillig is of nie. Laasgenoemde 2 teoretici trek dus 'n streep deur Weber se pogings om rasonale handeling te onderskei (Sahay, 1971:77).

Van die felste kritiek wat teen die sogenaamde ideëeltipes na vore gebring is, is dat dit veralgemeend van aard is (Sahay, 1971:73). Weber het nie geïntegreerde leerstellings van teorieë of 'n sistematiese filosofie van politieke handeling geskep nie, maar eerder losse geïntegreerde idees, gegroeppeer rondom sekere hoofemas. Hierdie idees het hy nie geïntegreer in 'n teoretiese sisteem nie (Lee & Newby, 1983:169). Weber het in sy eie intellektuele ontwikkeling, hom ook nie blind gestaar in ideëeltipes nie, maar het self ander metodes soos ontledings van strukturele kategorieë gebruik. Hierdie kategorieë is egter steeds gedefinieer in terme van betekenis. Die ideëeltipes word deur heelwat sosioloë gesien as nie-versoenbare veralgemening en individualisering.

Coser reken ook dat Weber in sy ideëeltipes in wese net klem plaas op strukturele ontledings, soos die Calvinisme en Kapitalisme. Weber gebruik enkele voorbeelde om die belangrikheid van motivering aan te toon, alhoewel die oorwig vir sy verklarings in struktuur nessel (Coser, 1971:226).

Weber beweer dat Sosioloë hul bemoei met verstandelike prosesse en gevolglike betekenisvolle handeling. Die kritiek is egter dat Weber in sy leeftyd weinige aandag geskenk het aan die denkprosesse. Schutz oordeel dat Weber se werk op denkprosesse slegs suggestief van aard is en kwalik 'n basis vir 'n sistematiese mikrososiologie is (Ritzer, 1996:229).

## 2.6. SAMEVATTING

Weber se posisie kan volgens Parker, Brown a.o. (1981:14) altyd in die volgende 3 hoofpunte vervat word, naamlik:

- Altyd 'n skeiding tussen feitelike stellings en waarde-oordele
- Nooit voorgee om evaluasies te maak slegs gebaseer op feitelike stellings alleen nie.
- Nooit die verskoning van objektiwiteit vir morele neutraliteit nie.

Weber meen dat Sosiologie die taak het om konsepte te ontwikkel wat ander wetenskappe soos die geskiedenis kan gebruik om kousale analises te maak van historiese verskynsels (Ritzer, 1996:218). Die Sosiologie moet dus die gereedskap (konsepte) ontwikkel waarmee sosiale verskynsels verklaar kan word, juis omdat die Sosioloog poog om sosiale verskynsels te verstaan.

- Weber was vanuit die staanspoor besorg oor die studie van kulture en historiese tydvakke en hy ontwikkel die ideëeltipe as die spesifieke metode om kulturele en historiese ontledings te doen.
- Tweedens het Weber die gedagte rondom “*verstehen*” geformuleer. Weber het met hierdie filosofie van hom gepoog om die gaping tussen die subjektiewe begrip van die akteur van die handeling, te pasmaak met kwalitatiewe empiriese wetenskapsmetodes.

- Dersens het Weber 'n baie groot belangstelling gehad in vergelykende studies van die belangrikste historiese sosiale sisteme. Om hierdie vergelykende studies tussen verskillende sosiologiese sisteme aan te pak, moes Weber 'n sistematiese sosiologiese taal en sosiologiese konsepte ontwikkel wat blyk van sy belangrikste bydraes van die Sosiologie as wetenskap te wees, aldus Rex (Sahay, 1971:34).

Weber bly nugter oor sy kultuur-studies. Daar is nie 'n absoluut objektiewe wetenskaplike ontleding van kultuur nie. Ontleding geskied altyd vanuit 'n bepaalde lewens- en wêreldbeskouing. Kultuur is 'n klein element van die ewigheid van wêreldprosesse. Dit is 'n segment waarvolgens mense betekenis en belangrikheid kommunikeer. Mense is kulturele wesens wat doelbewuste handeling sal neem in die wêreld om betekenis en sin te verleen. Die waarde van wetenskaplike waarhede is die produk van sekere kulture en is nie 'n produk van die oorspronklike menslike natuur nie (Farganis, 1996:132, 135).

Die metode waarvolgens Weber die sosiale werklikheid verstaan is spesifiek toepaslik op intrinsieke materiale van die verhouding tussen feite, aannames en idees. Die aannames en idees is nie tasbare sosiale feite nie, maar tog is hul objektief en werklik (Sahay, 1971:2). Bogenoemde maak derhalwe die teorie van Weber so geskik om kultuur mee te bestudeer.

Weber voorspel, in teenstelling met die era van die Verligting, dat die mens in 'n nag by die pole van yslike donkerte vasgevang gaan word soos wat die tyd vorder. Die sosiale orde sal steeds meer en meer rasideel en burokrasies georganiseer word - die mens sal as het ware in 'n yster hok vasgevang word. Moderniteit sal ook 'n nuwe tipe karakter tipe produseer, naamlik eerder 'n tegniese as 'n kulturele individu, 'n emosielose, koel berekende en instrumenteel rasidele akteur (Farganis, 1996:108). Die navorsing verloop vanuit die vertrekpunt, maar kontrastering met die post-modernisme vind wel plaas in hoofstukke vier en vyf..

Ondersteuning vir Weber kom hoofsaaklik van studies oor beplande verandering. Hierdie tipe studies fokus tipies op pogings om moderne tegnologie in te voer in tradisionele gemeenskappe (Abrahamson, 1981:216). Die onderhawige studie put ook rigting uit Weber se begrippe van beplande verandering.

Om 'n sosiale verskynsel of handeling te verklaar, gebruik Weber die Ideëeltipe. Hy konstrueer 'n ideëeltipe waarmee bepaalde eienskappe aangetoon word (Coser, 1971:224). Hierdie metode van die skep van 'n ideëeltipe word verder aan in die studie ook gebruik, veral in die empiriese navorsing waar 'n huidige kultuurbeleving vergelyk word met 'n gewenste kultuur.

Weber het gepoog om akkurate en presiese definisies te genereer, sowel as bewyse vir sosiologiese konsepte en uitgangspunte, as wat moontlik was, gegewe die probleme wat die sosiologie konfonteer, naamlik dat dit nie 'n positivistiese wetenskap is nie (Rex in Sahay, 1971:29).

In die hoofstuk is die begrip *handeling* dus breedvoerig beredeneer. Die begrip *handeling* omsluit sowel gedrag as denkpatrone of motivering vir handeling. Weber rasionaliseer die handeling tot bepaalde ideëeltipes. In die volgende hoofstuk gaan derhalwe gefokus word op die studie van 'n motiverende werksklimaat wat juis bepaalde handeling of praktyke onderlê.

### 3. 'N MOTIVERENDE WERKSKLIAMAT

#### 3.1. INLEIDING

Joubert (1997:47) lys verskeie faktore wanneer hy die sombere ekonomiese situasie van Suid-Afrika, met 'n blik op 1998 bespreek, soos aangetoon in hoofstuk 1 in die inleiding tot hierdie studie. Daar is ook in hoofstuk 1 opgemerk dat organisasie-omgewings moet verander om kompetend te bly. In die verband is Flood (Mittner, 1997:38) aangehaal wat reken dat daar vanuit vier vensters na die onderneming gekyk moet word om veranderinge suksesvol te bewerkstellig, naamlik organisasie-prosesse, -struktuur, -kultuur en -politiek. *Bogenoemde sou tipies ook inpas in die klimaat van 'n organisasie.*

In die vorige hoofstuk is die teorie van Max Weber hanteer as agtergrond tot hierdie studie. Weber probeer met sy Verstehende teorie handeling ten volle te verstaan, terwyl hy dan bepaalde tipes handeling in ideel-tipes organiseer. 'n Motiverende klimaat wat praktyke of handeling onderlê kan dus ook so 'n ideel-tipe vorm.

Harper, hoof uitvoerende beampte van ConAgra, 'n groot Amerikaanse onderneming, meld dat die skep van 'n geskikte organisasie klimaat een van die belangrikste take is wat bestuur op sy agenda het (Kotter, 1990:133). Die skep van 'n geskikte, motiverende klimaat het sy honderdjarige onderneming van ondergang gered!

Motivering is kompleks en dit is byna onmoontlik om 'n alles-omvattende teorie te skep, aldus Ivancevich en Matteson (1990:11). Desnieteenstaande reken bogenoemde skrywers dat bestuurders motivering moet verstaan aangesien hul besorg moet wees oor prestasie. Binne ondernemings is die weerhouding van inligting, magspede, kompetisie op 'n persoonlike vlak, blamering van ander vir flaters, ondermyning of sabotasie van besluite, en najaag van verskillende doelwitte alom bekend (Schein, 1992:222). Klimaat is teenwoordig. Hierdie klimaat word voorts opgebou deur personeelkreatiwiteit, vindingrykheid en leierskap wat Weeks (1998:20) beslis oordeel organisasies in die toekoms 'n kompetende voorsprong bo ander organisasies sal gee. Die klimaat word ook beïnvloed en getipeer eie aan die tyd -

binne Suid-Afrika tree groepsolidariteit, onvoorwaardelike respek, waardigheid en betekenisvolheid van werk na vore as *Ubuntu* (Mbigi, 1995: 10).

In hierdie hoofstuk word die raakvlakke tussen klimaat en motivering deurtrap, sowel as tussen klimaat en produktiwiteit. Daar word ook gekyk na die insette nodig by die skep van 'n motiverende klimaat en laastens na die beperkinge. Die hoofstuk poog derhalwe om aan te toon dat 'n motiverende klimaat bydra tot 'n kompeterende organisasie met uitsette werkmotivering en werksatisfaksie, of te wel werktevredenheid en organisasieverbondenheid, gerugsteun deur billikheid en betekenisvolheid ten einde individue in staat te stel om hul verwagtinge te bevredig en potensiaal te ontsluit.

## **3.2. KONSEPTUALISERING**

### **3.2.1. DIE BEGRIP KLIMAAT**

Klimaat word gedefinieer as die gedeelde persepsies insake organisasiebeleid, -praktyke en -prosedures, formeel sowel as informeel. Klimaat is 'n konsep wat die organisasie doelwitte en toepaslike metodes van doelbereiking belig (Schneider, 1990:22). Schneider (1990:23) glo ook dat klimaat en kultuur baie soortgelyke konsepte is. Klimaat fokus op lede van 'n organisasie se persepsie van hoe dinge binne die organisasie gedoen word. Persepsies omsluit die idee dat betekenis aan veronderstelde aktiwiteite verleen word.

Die konsep klimaat beskryf 'n groepering van verwagtinge en dryfvere en verteenwoordig 'n omgewing wat direk of indirek begryp word deur die individue in die omgewing (Litwin & Stringer, 1968:29).

Klimaat verwys na betekenisvolle interpretasies van 'n werkomgewing deur die mense in die omgewing. Schneider (1990:290, 384) definieer klimaat as die lede se persepsies van gebeure, praktyke en prosedures en die tipes gedrag wat beloon, ondersteun en verwag word in 'n bepaalde situasie.

Beach (1985:339) beskou organisasieklimaat as 'n samestelling van bestuurstyl wat deur topbestuur toegepas word, die kultuur van die organisasie, verhoudings tussen groepe, kommunikasiepatrone en motiverende kragte.

Schein (1992:9) definieer klimaat as die gevoel wat oorgedra word in 'n groep deur die fisiese uitleg en die wyse waarop lede van die onderneming interageer met mekaar, met klante en met buite-staanders.

As bousteen van hierdie studie word organisasieklimaat beskou as die perspies van werknemers oor die handeling van bestuur, kommunikasiepatrone, motiveringstyle, beleid, prosedures en praktyke wat hetsy op informele of formele basis individue motiveer of demotiveer tot handeling vanuit hul poste in hul bydrae tot organisasiesukses.

Brown (1995:2) toon aan dat die belangstelling in organisasiekultuur ten dele gegroei het uit die studies oor organisasieklimaat van die jare '70. Die skrywer meen ook dat klimaat 'n redelik blywende eienskap van 'n onderneming is wat beleef word deur die werknemers van daardie onderneming en hul gedrag (handeling in die woorde van Weber) beïnvloed. Klimaatstudies gebruik 'n verskeidenheid van vraelyste om bepalings mee te maak. Die belangstelling in klimaatstudies is egter aan die afneem. Die werklike waarde van klimaatstudies is dat 'n meer gesofistikeerde aanslag tot die verstaan van hierdie aspek van die onderneming nodig was. Derhalwe word in die volgende hoofstuk gefokus op organisasiekultuur.

### **3.2.2. DIMENSIES VAN KLIMAAT**

Die konsep insake klimaat is ontwikkel vanaf 1966, maar nooit so breed soos die konsep kultuur nie. In 1966 het Litwin en Stringer 'n voordrag gelewer waarby hul klimaat in terme van 6 dimensies ontwikkel het. Die 6 dimensies het ingesluit struktuur, beloning, warmte en ondersteuning, soos gerapporteer deur organisasielede se persepsies. Persepsies is die basiese data vir kontemporêre studies van klimaat (Schneider. 1990:18, 388).

Litwin en Stringer (1968:67-8) identifiseer die volgende dimensies van klimaat:

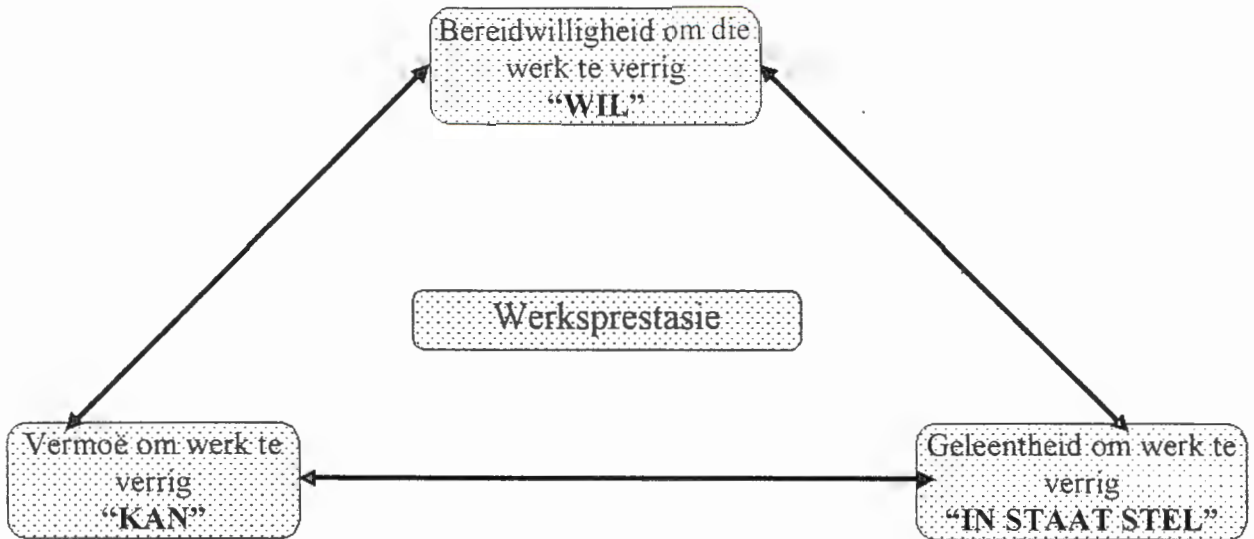
- **Struktuur:** die gevoel wat werkers het oor die beperkinge in hul werksituasies, dit wil sê hoe baie reëls, regulasies en prosedures hulle beleef.
- **Verantwoordelikheid:** die gevoel van 'n werknemer om sy eie baas te wees, nie die kontrole van alle besluite geneem deur 'n oorgeskikte nie, ens.
- **Risiko:** Die gevoel van riskantheid en uitdaging in die werk en die werksituasie.
- **Beloning:** Die gevoel van beloning vir 'n taak goed verrig, die klem op beloning versus kritiek en straf.
- **Warmte en ondersteuning:** Die gevoel van algemene goeie kameraadskap en behulpsaamheid wat in die onderneming bestaan.
- **Konflik:** Die gevoel dat bestuur nie verskille in opinie vrees nie; die klem word geplaas op die erkenning, stel en uitsorteer van verskille.

Schneider (1990:298) lig, op sy beurt, die kernelemente van organisasieklimaat uit as:

- **Doelwitbeklemtoning** - die mate waartoe bestuur die uitsette en standarde wat van werknemers verwag word, bekend maak
- **Middele beklemtoning** - die mate waartoe bestuur die metodes en prosedures wat werknemers veronderstel is om te gebruik in die verrigting van hul take, bekend maak.
- **Beloningsoriëntasie** - die mate waartoe verskillende organisatoriese doelwitte veronderstel is om toegeken te word op die basis van werksprestasie.
- **Taakondersteuning** - die mate waartoe werknemers beleef dat hul ondersteun word met die nodige materiale, toerusting, dienste en hulpbronne nodig om hul werk te verrig.
- **Sosio-emosionele ondersteuning** - die mate waartoe werknemers beleef dat hul persoonlike welstand beskerm word deur 'n gematigde, konsiderende en algemeen menslike bestuur.

Ivancevich en Matteson (1990:122) reken dat 'n motiverende klimaat wat werksprestasie bevorder, uit die volgende driehoek saamgestel kan word:

FIGUUR 1: BEPALERS VAN WERKSPRESTASIE



(Ivancevich & Matteson, 1990:122)

Uit bogenoemde kan dus afgelei word dat die elemente wat teenwoordig moet wees ter ondersteuning van werksprestasie, die volgende is:

- **Wil:** 'n Gesindheid van die werknemer wat sy bereidwilligheid om te werk, toon.
- **Kan:** Die werknemer moet genoegsaam bevoeg (kennis en ervaring) wees om die werk te kan verrig.
- **In staat stel:** Die werknemer moet die geleentheid hê om sy werk te verrig insake fisiese toerusting, besluitnemingsbevoegdheid en dies meer.

Indien bogenoemde in plek is, waarborg dit werksprestasie. Vanuit die definiëring volg dit dat bovermelde dimensies persepsies of sieninge van werknemers verteenwoordig insake 'n verskeidenheid dimensies wat tot 'n algemene siening van motivering binne die organisasie bydra.

### 3.2.3. DIE BEGRIP MOTIVERING

Wat maak dat werknemers nie van 'n onderneming wil wegskuif, self al is hoër salarisse in die mark beskikbaar nie of wat maak dat werknemers wel kan skuif sonder hoër vergoeding. Eldridge (Sahay, 1971:106) spekulêr dat werknemermotivering nie sonder meer gereduseer

kan word tot psigologiese reëls nie, werkermotivering is 'n komplekse sosiale verskynsel. Die term *motivering* is oorspronklik verkry van die Latynse woord *movere* wat beteken om te beweeg (Steers & Porter, 1991:5). Dit is uiteraard nie 'n bevredigende beskrywing vir die komplekse begrip motivering met sy verskeidenheid indelings en modelle nie.

Gibson, Ivancevich en Donelli (1994:145) beskryf motivering as die konsep wat gebruik word om die kragte wat inwerk op of vanuit die werknemer én handeling by hom inisieer of rig, beskryf. Hillard en Makaye (1987:4) sê weer dat motivering 'n dryfkrag is binne die individu.

Motivering is volgens Reece en Brandt (1990:149) niks anders as die rede(s) hoekom mense doen wat hul doen nie. In 'n werksituasie is motivering dit wat mense wil laat werk. Hierdie motivering kan beïnvloed word deur verskeie klimaatsaspekte, soos erkenning, dissipline en dies meer wat verder aan bespreek word.

Robbins en Coulter (1996:530) definieer motivering as die bereidwilligheid om grootskaalse pogings aan te wend om organisatoriese doelwitte te bereik, gekondisioneer deur die poging se potensiële vermoë om 'n individuele behoefte te bevredig.

Bogenoemde definisie word uitgelig aan die hand van 'n motiveringsproses wat Robbins en Coulter (1996:531) soos volg aantoon:

## FIGUUR 2: DIE MOTIVERINGSPROSES



Motivering is derhalwe die bereidwilligheid om pogings in te sit om organisatoriese of persoonlike doelwitte te bereik, of na aanleiding van bovermelde figuur, die bevrediging van 'n behoefte en gevolglike afname van spanning gebaseer op die behoefte, aldus Robbins (1998:168).

Daar is 'n verskeidenheid teorieë wat poog om motivering te verklaar. In hierdie studie word daar nie ingegaan op die teorieë as sodanig nie. Die verskeidenheid word slegs gelys. In kort kan motiveringsteorieë opgesom word as die Inhoud en Proses motiveringsteorieë.

Gerber, Nel en Van Dyk (1996:323) bepaal dat inhoudsteorieë fokus op die interne faktore wat individuele gedrag beïnvloed en is gebaseer op die feit dat mense poog om hul interne behoeftes te bevredig deur unieke gedrag. Die Inhoudsteorieë is ontwikkel deur die onderstaande teoretici:

- Persoongeoriënteerde teorie:
  - Maslow
  - Alderfer
  - Murray
  - McClelland
  - Rogers
- Omgewinggeoriënteerde teorie:
  - Herzberg
  - Hackman en Oldham
  - Smith

(Gibson, Ivancevich & Donelli, 1994:147-151).

Bogenoemde teorieë poog om menslike behoeftes te organiseer volgens 'n hiërargie of aaneengeskakelde faktore nodig vir oorlewing of sukses en spreek sake soos bereiking, beloning, organisatoriese beleid en administrasie, toesig, interpersoonlike verhoudinge met kollegas, oor- en ondergeskiktes; salaris, status, werktoestande en werksekuriteit aan (Gerber, Nel & Van Dyk, 1996:327).

Prosesteorieë van motivering poog om nie net te bepaal wat gedrag aanstig nie, maar ook wat die verhouding is tussen die veranderlikes wat die motiveringsproses saamstel (Gerber, Nel & Van Dyk, 1996:331). Die teoretici betrokke by die teorieë, is die onderstaande:

- Verlede georiënteerde teorieë:
  - Heider
  - Festinger
  - Weiner

- De Charms
- Skinner
- Adams
- Toekomsgeoriënteerde teorieë
  - Vroom
  - Lawler
  - House
  - Locke en Latham
  - Tolman

(Gibson, Ivancevich & Donelli, 1994:151-155).

Hiervolgens analiseer individue bepaalde uitkomste van handeling alvorens hul bepaalde handeling uitvoer. Die energie of motivering wat die individu belê in die handeling berus op die siening van die individu. Die individu baseer sy siening op persepsie of ervaring en hy kan wysig oor tyd of na geleentheid heen (Gerber, Nel & Van Dyk, 1996:331-336). Hierdie teorie sinspeel sterk op bestuurspraktyke, soos gelyke behandeling binne die organisasie, regverdig vergoeding, geleentheid en ontwikkeling van werknemers.

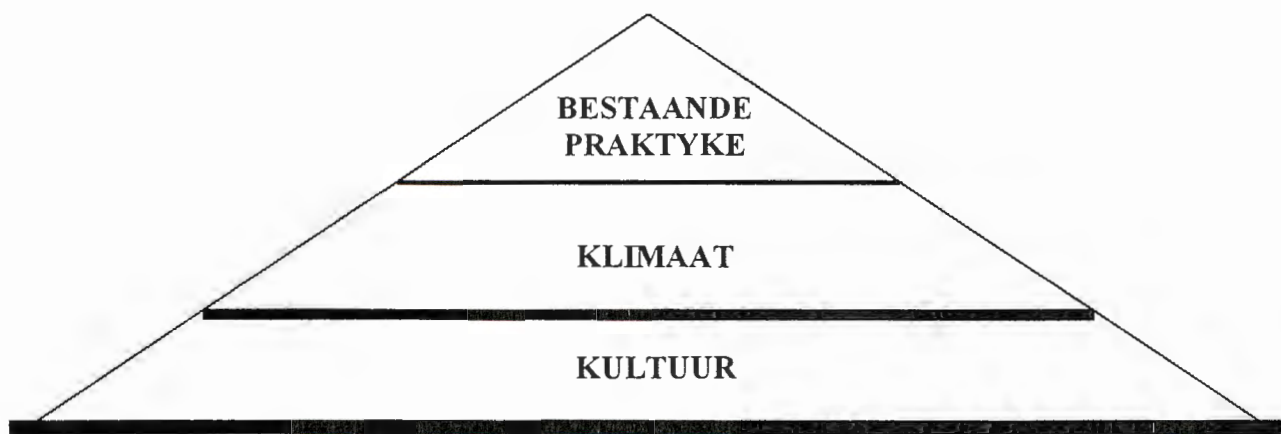
Ondanks die aantal teorieë hierbo vermeld, is Steers en Porter (1991:324) steeds skepties dat meeste van die teorieë motivering vanuit 'n Amerikaanse of miskien Europese lig beskou. Die teorieë wat dus gebruik word kan dus steeds nie omvangryk genoeg wees nie. Buiten bostaande kritiek, toon Visser, Breed en Van Breda (1997:19) ook nog aan dat daar nie 'n eenvoudige, algemeen aanvaarde teoretiese veralgemening is wat werknemer tevredenheid beskryf nie.

Vir doeleindes van hierdie studie visualiseer die navorser dus motivering as daardie aspekte, soos waargeneem deur die individu, wat sekere handeling by hom/haar inisieer of rig ten einde bepaalde behoeftes te bevredig. Motiveerders of motiveringselemente soos vermeld in bostaande teorieë, is derhalwe omgewingsfaktore soos geld, toesighouding, status, sekuriteit, werkstoestand, beleid en prosedures en interpersoonlike verhoudinge. Tipiese motiveerders aan die werk self, is erkenning, die pos, vordering, moontlikheid vir groei, verantwoordelikheid en bereiking (Hodgetts, 1990, 478).

### 3.2.4. KLIMAAT/KULTUUR-RAAKVLAKKE

Schneider en Reichers argumenteer dat kultuur bestaan by 'n hoër vlak van abstrahering as klimaat, en dat klimaat 'n manifestasie van kultuur is (Schneider, 1990:416). Hierdie stelling word geboekstaaf deur die onderstaande figuur:

**FIGUUR 3 : DIE PLEK VAN ORGANISASIE KLIMAAT**



(Schneider, 1990:416)

Bovermelde figuur veronderstel dat 'n klimaat, bestaande uit persepsies van werknemers binne 'n organisasie, 'n refleksie van sowel kultuur as praktyke is. Die persepsie wat werknemers het word gevorm na gelang van die kultuur wat beleef word binne die organisasie. Die praktyke weer, is as het ware die produkte van 'n bepaalde klimaat - dit vloei voort uit 'n klimaat en reflekteer of versterk dan daardie klimaat.

Ander modelle definieer organisasiekultuur as die alles-omvattende domein insake praktyke, klimaat en kultuur. Brown (1995:9) skets 'n beeld van kultuur waar die artefakte vergelyk met die bestaande praktyke; aannames, waardes en houdings met klimaat én basiese aannames met kultuur. Brown word hanteer in die volgende hoofstuk. Denison (1990:26) bevestig dat daar 'n debat is oor die klimaat-kultuur domein en derhalwe nie eenstemmigheid heers nie. Vir doeleindes van hierdie studie berus die navorser egter by bostaande model as logiese uiteensetting.

### 3.3. KLIMAAT EN PRODUKTIWITEIT

Produktiwiteit is 'n maatstaf van 'n onderneming se vermoë om menslike kaptiaal en materiële hulpbronne as insette saam te voeg, te ongtgin en om te skakel in kwaliteitsuitsette te wete produkte en dienste (Hau & Van Loggerenberg, 1995:2).

Die aanname kan gemaak word, in terme van hierdie studie dat 'n motiverende klimaat, soos beleef deur werknemers binne 'n onderneming, produktiwiteit ondersteun. Steers en Porter (1991:3) ondersteun bogenoemde aanname en sê dat die maatskappy se welstand in hierdie verband berus op drie sake:

- Mense moet aangetrek word na 'n bepaalde organisasie en ook daarna daar bly.
- Mense moet die take verrig waarvoor hul vergoed word en moet dit ook op 'n betroubare wyse verrig.
- Mense moet selfs meer as net betroubare werk verrig en moet kreatiewe, spontane en innoverende handelingne loods in die kompeterende besigheidswêreld vandag.

'n Motiverende klimaat huisves dus 'n werkerskorps wat suksesvol kompeteer in 'n moderne wêreld. Goba (1998:14) stel egter wel die voorwaarde dat werknemers 'n soortelike persepsie van produktiwiteit moet deel ten einde sinvol te kan bydra tot 'n doelgemaakte klimaat. 'n Soortelike persepsie word gerig deur 'n visie waarby werknemers inkoop.

Klimaat is die beleving of siening van aktiwiteite binne 'n onderneming. 'n Klimaat, of dan die siening van werknemers kan dus groter produktiwiteit tot gevolg hê, alhoewel klimaat nie direk gelyk is aan produktiwiteit nie. Brown (1995:22) dui 'n paar aannames aan wat tipies teenwoordig kan wees binne 'n onderneming en as resultaat produktiwiteit in die hand kan werk:

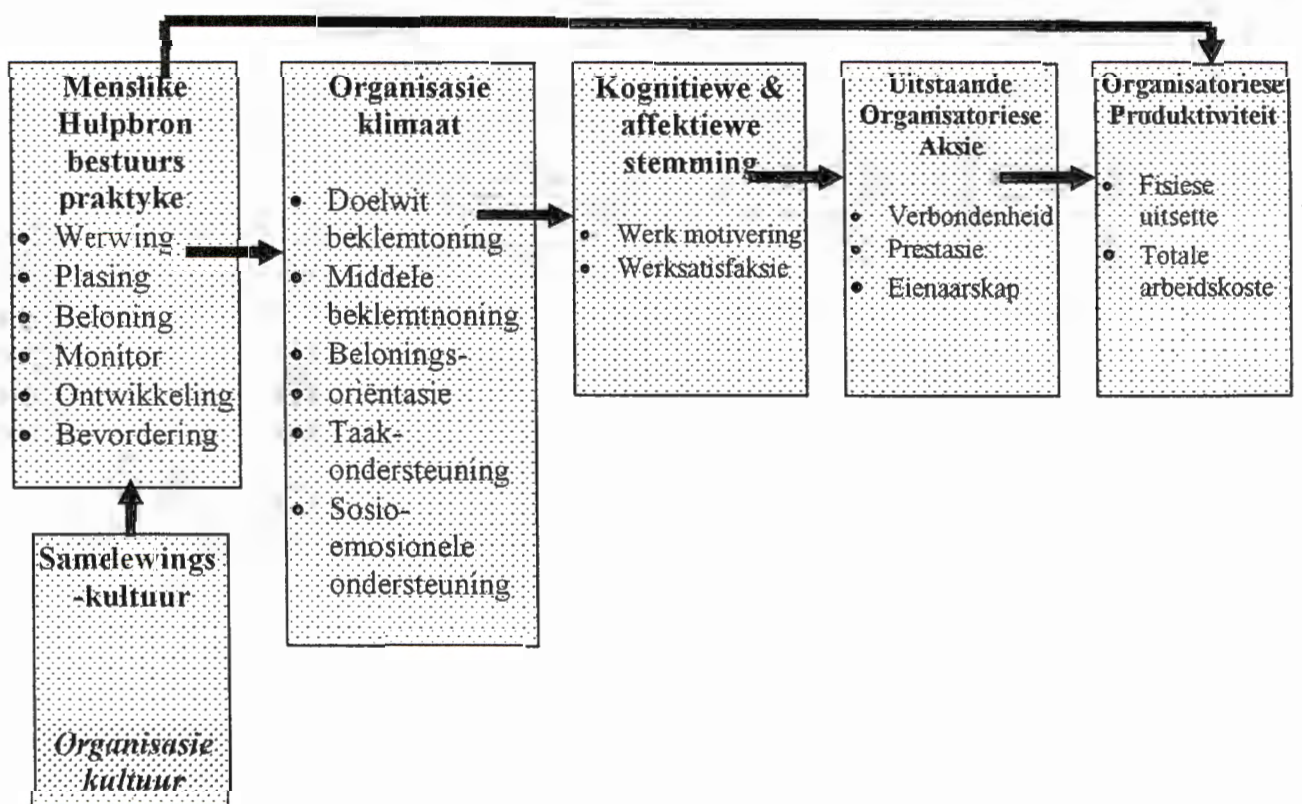
<b>AANNAME</b>	<b>DEFINISIE</b>
Aapasbaarheid	Die vermoë om te verander in respons op nuwe stimuli
Otonomiteit	Die vermoë om onafhanklik te werk
Samewerking	Die vermoë om goed saam met ander te werk
Kreatiwiteit	Die vermoë om nuwe idees te genereer en nuwe aanslae te ontwikkel
Gelykheid	Elkeen binne die onderneming het gelyke regte en geleenthede

Eerlikheid	Om oop, opreg en eties te wees in werksaktiwiteite
Rasionaliteit	Om analities en logies te wees in benaderings.

Brown (1992:23) toon voorts aan dat klimaat geken word aan die interpretasie van bostaande aannames. 'n Klimaat is dus ondersteunend tot produktiwiteit indien die belewenis van belangrike waardes en aannames positief is.

Klimaat beïnvloed produktiwiteit deur middel van invloede op motivering (Schneider, 1990:305). Schneider (1990:289) skep die onderstaande model om die verband tussen verskillende konsepte rakende klimaat en produktiwiteit, duidelik te maak.

FIGUUR 4: 'N MODEL VAN KLIMAAT, KULTUUR EN PRODUKTIWITEIT



(Schneider, 1990:289)

Bostaande model koppel organisasie produktiwiteit aan organisasieklimaat deur werknemers wat 'n positiewe kognitiewe en affektiewe stemming het soos dit na vore kom in verbondenheid, prestasie en eienaarskap. Die model bevestig egter ook, as ankerpunt, dat 'n bepaalde organisasiekultuur, organisasieklimaat en produktiwiteit onderlê. Dié model belig

organisasieklimaat deur 'n sestal motiveringsaspekte wat 'n bepaalde persepsie vestig en tipeer produktiwiteit as fisiese uitsette en totale arbeidskoste in die lewering van die uitsette. Klimaat beïnvloed dus produktiwiteit deur middel van invloede op motivering (Schneider, 1990:305).

Die sinergie tussen klimaat en produktiwiteit is nie 'n gegewe nie. Kotter (1990:135) waarsku daarteen dat bestuur se fokus na korttermyn finansiële resultate verskuif wanneer die onderneming finansiële rooi ligte sien. Juis in sulke moeilike tye toon vermeldde skrywer aan dat suksesvolle nyweraars tyd maak om te besin oor die klimaat van die onderneming, die langtermyn visie en strategieë en die verkoop daarvan aan die werknemers, verskaffers en klante van 'n onderneming.

Carlisle (1997:4) wys tereg aan dat daar in Suid-Afrika baie ontwikkelingswerk is insake die raakvlak produktiwiteit en motiverende klimaat, aangesien Suid-Afrika se beste organisasie per werknemer uitsette van een vyftiende van 'n werknemer in Japan lewer.

### **3.4. DIE SKEP VAN 'N MOTIVERENDE KLIMAAT**

#### **3.4.1. FAKTORE BETROKKE IN DIE SKEP VAN 'N MOTIVERENDE KLIMAAT**

In die onderstaande uiteensetting word gekyk na 'n verskeidenheid van faktore, aangebied uit verskillende oogpunte. Op sommige interessante faktore word verder uitgebrei.

Steers en Porter (1991:20) reken dat daar basies 3 veranderlikes is in die skep van 'n motiverende klimaat, naamlik individuele eienskappe, poseienskappe en werkomgewingseienskappe. Vermelde skrywers illustreer die veranderlikes soos volg:

**FIGUUR 5: VERANDERLIKES WAT DIE MOTIVERINGSPROSES IN DIE ONDERNEMING BEÏNVLOED**

INDIVIDUELE EIENSKAPPE	POSEIENSKAPPE	WERKOMGEWINGS-EIENSKAPPE
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Belangstellings</li> <li>2. Houdings <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teenoor self</li> <li>• Teenoor pos</li> <li>• Teenoor aspekte van die werksituasie</li> </ul> </li> <li>3. Behoeftes <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sekuriteit</li> <li>• Sosiaal</li> <li>• Bereiking</li> </ul> </li> </ol>	<p>*enkele voorbeelde</p> <p>Tipes intrinsieke belonings</p> <p>Graad van outonomieit</p> <p>Hoeveelheid direkte prestasie-terugvoer</p> <p>Graad van taakverskeidenheid</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Onmiddelijke werksomgewing <ul style="list-style-type: none"> <li>• Portuur</li> <li>• Oorgesikte(s)</li> </ul> </li> <li>2. Ondernemings-aksies <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beloningspraktyke</li> <li>• Stelselwye belonings</li> <li>• Individuele belonings</li> <li>• Algemene persepsie van klimaat</li> </ul> </li> </ol>

(Steers & Porter, 1991:20)

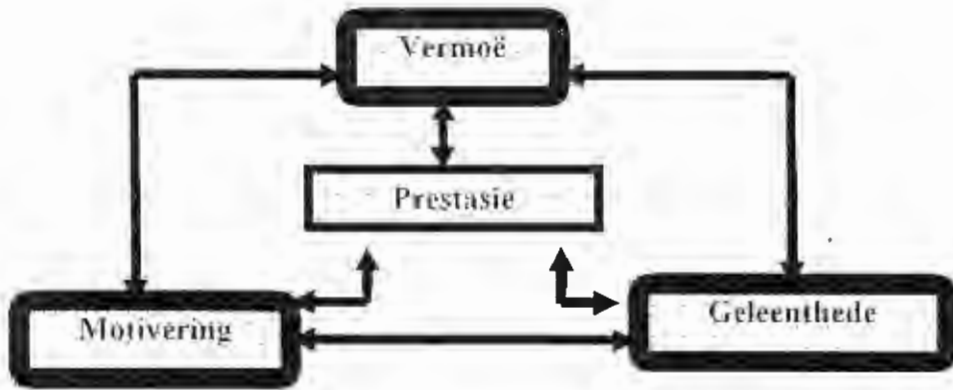
Bostaande figuur skakel met die motiveringsteorieë deur veral die adressering van behoeftes, die werksomgewing, verhoudinge met kollegas, oor- en ondergesiktes, sowel as bestuurspraktyke soos terugvoer wat die individu motiveer al dan nie. Insaake belangstellings en houdings fokus bostaande model op intrinsieke motivering.

McGregor (Schneider, 1990:18) se siening is dat klimaat waarin werknemers werk, geskep word deur bestuurders in wat hul doen, die wyse waarop hulle dit doen, hoe bevoeg hulle is en hulle vermoë om dinge te laat gebeur deur opwaartse invloede in die organisasie.

Robbins (1998:190) bepaal dat prestasie bepaal word deur vermoë, geleentede en motivering. 'n Klimaat waarin motivering geld is dus nie die alfa en die omega insaake prestasie nie.

Bogenoemde lyk soos volg:

FIGUUR 6: PRESTASIE DIMENSIES

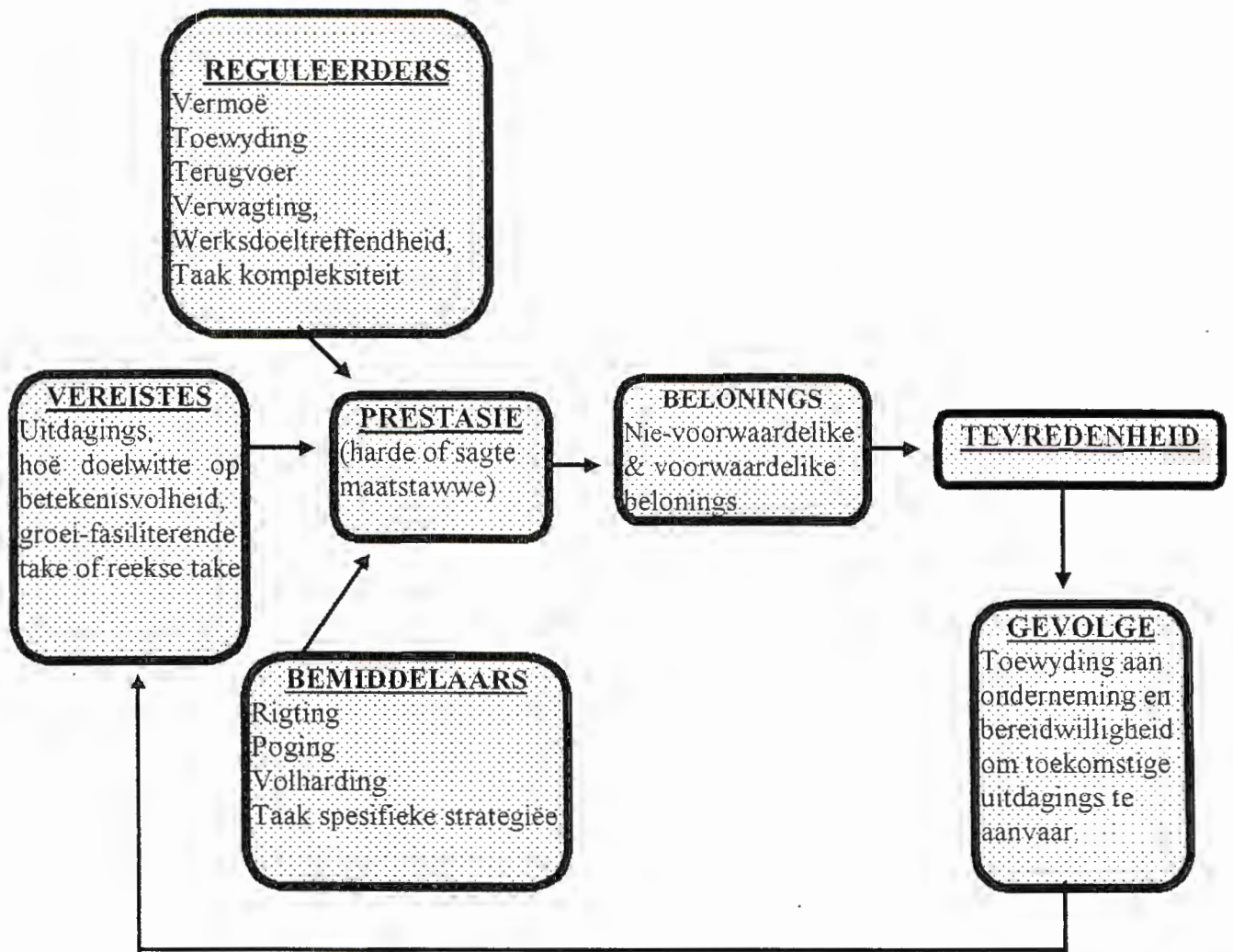


Robbins (1998:190)

In bostaande figuur verwys motivering primêr na individuele motivering. Robbins (1998:190) toon aan dat 'n individu buiten sy eie motivering, oor genoegsame vermoë moet beskik om in 'n omgewing waar daar geleenthede is te presteer. Die motiveringsproses (figuur 2) word hier dus aangevul met die vermoë om sekere aktiwiteite uit te voer ter bevrediging van 'n bepaalde behoefte. Vanuit bostaande vloei ook die verantwoordelikheid soos bespreek onder die teorieë, dat bestuur moet toesien na genoegsame geleenthede om juis motivering en uiteindelijke prestasie, in die hand te werk.

Kleinbeck et.al. (1990:4) se onderstaande model toon 'n hoë prestasie siklus wat tipies tuishoort binne 'n motiverende klimaat. Die model bestaan uit vereistes of uitdagings, prestasie, belonings, tevredenheid en gevolge.

FIGUUR 7: DIE HOË PRESTASIESIKLUS



(Kleinbeck et. al., 1990:4)

Uit bostaande blyk dit duidelik dat 'n motiverende klimaat geskep kan word reg aan die begin van die prestasie-proses deur die stel van sinvolle doelwitte. Doelwitstelling of prestasiebestuurskontraktering verwys weer na 'n bepaalde bestuurspraktyk. Prestasie word voorts enersyds bepaal deur individuele insette en vermoëns en verwagtinge, terwyl dit andersyds ook beïnvloed kan word deur die bemiddelingsaksies van bestuurders. Aktiwiteite wat beloon word lei tot versterking en gevolglike motivering om daarmee voort te gaan.

Manning (1990:25) sluit aan by bogenoemde in sy redenasie dat die ontwikkeling van 'n gesonde en produktiewe klimaat begin by die duidelikhouding van die organisasie se doel en strategie.

Nie alle individue word op dieselfde wyse gemotiveer nie, aangesien behoeftes en verwagtinge mag verskil. So verskil die behoeftes van vroue, enkellopendes, immigrante, gestremdes, senior burgers en ander diverse groepe van mekaar. Die kernbeginsel in die verband behoort buigsaamheid te wees. Die werkgewer moet gereed wees om skedules, kompensasielanne, voordele, fisiese werksopset en so meer aan te pas by die verskillende individue (Robbins, 224:224).

Schein (1992:126) toon ook aan dat motivering nie kan plaasvind op grond van 'n universele stelling oor die menslike natuur nie, maar dat voorsiening gemaak moet word vir individuele verskeidenheid. Veranderlikes insake motivering sal reflekteer volgens die lewensiklus van mense (soos wat mense volwasse word) en volgens veranderings in die sosiale omstandighede waarbinne mense hul bevind, aangesien mense nuwe motiewe kan aanleer soos voorgeskryf deur nuwe situasies. Behoeftes kan ook verander soos wat die inhoudsteorieë uitwys. Breë aannames oor individue en die klimaat binne 'n onderneming word ook oor tyd heen gevorm deur hetsy die stigters van 'n onderneming of die bestuur van daardie onderneming. So toon bovermelde skrywer in twee gevalle-studies aan dat een maatskappy, genaamd Action, die individu en sy kreatiwiteit belangriker ag as die onderneming, terwyl by Multi, 'n ander maatskappy eerder lojaliteit aan die onderneming belangriker ag as individuele kreatiwiteit.

Robbins (1998:226) dui opsommend aan dat bestuurders die volgende moet doen ten einde 'n motiverende klimaat te ondersteun:

- Erken individuele verskille. Nie alle werknemers ervaar motivering uit dieselfde bronne of ten opsigte van dieselfde bronne nie.
- Kommunikeer spesifieke doelwitte aan werknemers en gee terugvoer oor hoe hul vaar
- Laat werknemers toe om deel te neem aan besluite wat hul affekteer. Deelname bevorder werknemerproduktiwiteit, verbintenis tot doelwitte, motivering en werksatisfaksie.
- Koppel beloning aan prestasie op 'n duidelike wyse
- Kontroleer die beloning/vergoedingstelsel vir gelykheid (vanuit die oogpunt van al die werknemers).

Bovermelde stellings sluit ook aan by die motiveringselemente geïdentifiseer onder die proses- en inhoudsteorieë.

### 3.4.2. FOKUS OP DIE TOTALE SISTEEM

Gibson, Ivancevich en Donnelly (1994:697) toon aan dat klimaat in wese 'n ingewikkelde begrip is wat beïnvloed word deur sigbare en onsigbare komponente. Motivering, net soos klimaat, is 'n hoogs komplekse verskynsel wat 'n verskeidenheid van faktore beïnvloed en daardeur beïnvloed word in die onderneming (Steers & Porter, 1991:3). Bogenoemde verwys na klimaat in die verband as 'n ysberg: met sekere dele, die formele organisasie, wat bokant die water uitsteek, terwyl die informele organisasie onder die water versteek lê. Onderstaande toon die totale sisteem in terme van die organisasie.

FIGUUR 8: DIE TOTALE ORGANISASIESISTEEM

VERONDERSTELDE WATERVLAK		
	<b>FORMELE KOMPONENTE</b>	
<b>FORMELE ORGANISASIE</b>  "SIGBAAR" VAN YSBERG"	Posdefinisies & beskrywings Departemente /-verdeling Spanwydte van kontrole & hiërargiese vlakke Organisasie missie, doelwitte en visie Bedryfsbeleid en -praktyke Personeelbeleid & -praktyke Produksie & doeltreffendheidsmaatstawwe	Hierdie komponente is openbaar, waarneembaar, rasioneel & gerig na gelang van strukturele oorwegings
	<b>INFORMELE KOMPONENTE</b>	
<b>INFORMELE ORGANISASIE</b>  "ONSIGBAAR" VAN YSBERG"	Opkomende mags- & beïnvloedingspatrone Persoonlike sienings van organisatoriese & individuele bevoegdheide Patrone van interpersoonlike en groep verhoudinge Groep sentimente en norme Persepsies oor vertroue, openlikheid en risiko-neem gedrag Individuele rolpersepsies & waarde-orientasies Emosionele gevoelens, behoeftes en verwagtinge Affektiewe verhoudinge tussen bestuurders & ondergeskiktes Bevredigingsmaatstawwe	Hierdie komponente is versteek, affektief, en gerig deur sosiale/psigologiese prosesse en gedrags-oorwegings

(Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1994:697)

Bogenoemde visualisering van klimaataspekte binne 'n organisasie toon die magdom aspekte aan wat die individu beïnvloed ten opsigte van sy persepsie van die klimaat. Bovermelde aspekte omsluit ook bepaalde praktyke wat die klimaat versinnebeeld.

Vanuit gevallestudies wat Ivancevich en Matteson (1990:172-3) aanbied blyk dit dat die totale sisteembenadering tot 'n motiverende klimaat ook die onderstaande kan insluit, naamlik:

- Organisasiestruktuur
- Taakspeialisering
- Gesagstruktuur (Chain of command)
- Spanwydte en verantwoordelikhede

- Rigting (visie en missie)
- Kommunikasie
- Opleiding en ontwikkeling
- Prestasiebestuur of die afwesigheid daarvan
- Geleentheid vir bevordering
- Vergoedingsadministrasie
- Dissipline of die afwesigheid daarvan
- Kontrole stelsels
- Moraal
- Fisiese werksuitleg en werksvloei

Reece en Brandt (1990:160) bou die aantal faktore wat motivering beïnvloed verder uit met

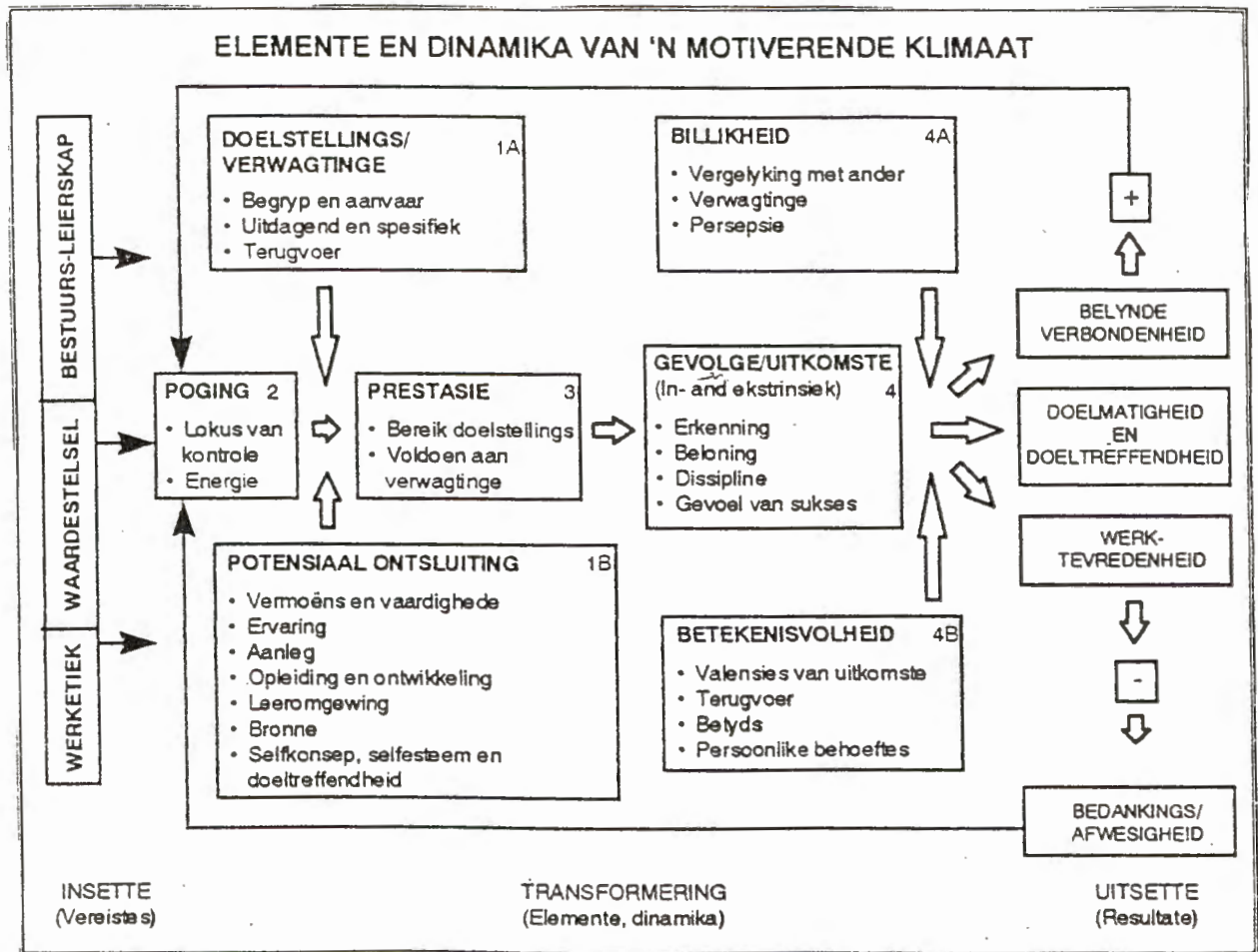
- Die praktyk van toesighouding
- Verhouding met toesighouer
- Verhouding met ondergeskiktes
- Persoonlike lewe
- Maatskappybeleid en -prosedures.

Van Niekerk (1987:192) spreek ook begenoemde aspekte aan en noem dat die klimaat wat openlikheid bevorder, deelname, doelwitbestuur, openhartigheid, aanpassing ten opsigte van interne en eksterne invloede, probleemoplossing, taakverryking, openlike, duidelike en tydig kommunikasievloei en ontwikkeling van werknemers ondersteun, as 'n oop of deelnemende organisasieklimaat beskryf kan word.

Die sinvolle aanspreek van bogenoemde aspekte kan 'n motiverende klimaat bewerkstellig. Schein (1992:250) toon aan dat elemente van 'n bepaalde klimaat regdeur die onderneming sigbaar is. 'n Bepaalde element kan dus nie in isolasie aangespreek word nie. In sy gevallestudie van die onderneming, Action, toon hy dan ook aan dat leiers (bestuurders) wat groot waarde plaas op die waarheid deur konstruktiewe konflik en die waarde van oop kommunikasiekanale, verkies om 'n oop kantooruitleg te vestig. 'n Oop uitleg artikuleer die klem op gelykheid, gemaklike kommunikasie, en die belangrikheid van verhoudinge. Bepaalde fisiese eienskappe bevorder dus 'n bepaalde persepsie.

Coetsee (1996: 113) som bogenoemde modelle op soos volg in sy onderstaande model:

FIGUUR 9: ELEMENTE EN DINAMIKA VAN 'N MOTIVERENDE KLIMAAT



(Coetsee, 1996: 113)

Bostaande model begin met werketiek, 'n persoonlike inset en refleksie van 'n nasionale kultuur, waardestelsel wat voortvloei uit die kultuur van die organisasie en bestuursleierskap as insette tot 'n motiverende klimaat. Gegewe dat die insette in plek is, skep doelstellings en/of verwagtinge 'n spanning wat, aldus die inhoudsteorieë, bevredig moet word. Die werknemer wil graag erkenning of beloning ontvang as bevrediging van sy behoefte. Op grond van die billikheid en betekenisvolheid van die doelwit en sy beloning, word verbondenheid en werktevredeheid bevorder, aldus die prosesteorieë. Die prosesteorieë sluit ook aan by potensiaalontsluiting, daarin dat individue uitkomste evalueer alvorens hul energie belê in aktiwiteite. Sou individue se behoeftes wel bevredig word, versterk dit hul motivering, andersyds kwyn motivering en/of die individu verlaat die organisasie.

### 3.4.3. DIVERSITEIT

Nie alle individue word op dieselfde wyse gemotiveer tot handeling nie. Ten einde 'n motiveringsklimaat te verseker moet bestuur sensitief wees ten opsigte van wisselende behoeftes van 'n diverse werksmag - bestuur moet in terme van buigbaarheid. So byvoorbeeld plaas mans 'n groter onus op outonomieit in hul werk, teenoor vroue. In teenstelling hiermee, het vroue weer 'n groter behoefte aan die geleentheid om te leer, gerieflike werksure en goeie interpersoonlike verhoudinge. Ander behoeftes is die van enkelouers, senior burgers, tydelike werknemers en werknemers vanuit verskillende kulturele agtergronde. Voorstelle wat aan die hand gedoen word om diversiteit, of dan buigsamheid vanaf bestuur aan te spreek, is verkorte werksweke, buigsame werksure (sogenaamde fleksietyd, posdeling deur 2 werknemers, telekommunikasie en wisselende metodes van erkenning en beloning. (Robbins & Coulter, 1996:551-3).

Maslow se hiërargie is ook 'n sprekende wyse van wisselende motiveerders, aan die hand van wisselende behoeftes: Maslow lig die volgende behoeftes uit (Robbins & Coulter, 1996:531-2):

- **Fisiologiese behoeftes:** Kos, drank, beskerming, seksuele satisfaksie en ander fisiese behoeftes.
- **Veiligheidsbehoefte:** sekuriteit en beskerming van fisiese en emosionele bedreiging, sowel as die versekering dat fisiese behoeftes bevredig sal word.
- **Sosiale behoeftes:** affeksie, gevoel van behoort tot, aanvaarding en vriendskap.
- **Esteem behoeftes:** interne dryffaktore soos self-respek, outonomieit en sukses, en eksterne dryffaktore soos status, erkenning en belangstelling.
- **Self-aktualiseringsbehoefte:** groei, bereiking van eie potensiaal, self-vervulling en dryf om te bereik wat 'n mens bevoeg is om te bereik.

Ander teorieë wat op bogenoemde tema voortbou, is McGregor se Teorie X en Teorie Y en Herzberg se Motivering-Higiëne Teorie (Robbins & Coulter, 533)

Buiten die verskille tussen individue, is daar ook verskille tussen verskillende kultuurgroepe (Sabri, 1997:57). Of die verskille klinkklaar impak op die werksplek, beweer Steers en Porter (1991:318) dat daar nog nie genoeg studie gedoen is om aannames wetenskaplik te staaf nie.

Vermelde skrywers is egter wel van die oortuiging dat verskille, net soos tussen individue, kan voorkom en dat dit aangedui moet word aan die hand van kruis-kulturele opnames en navorsing. Die skrywers ondersteun ook navorsing in die verband, soos die uitgebreide navorsing van Geert Hofstede (1993:1), aangesien baie sogenaamde kulturele verskille gebaseer is op etnosentrisme.

#### **3.4.4. KOMMUNIKASIE**

Kommunikasie, en veral die wyse en tipe kommunikasie, illustreer 'n klimaat. Steers en Porter (1991:546-556) dui aan dat die deel van inligtingaan werknemers, werknemers motiveer. Kommunikasie verminder ook onsekerheid en vestig meer betekenis van die werksplek by die werknemer. Vermelde skrywers toon ook aan dat kommunikasie, nie net oor die stand van die onderneming en beplanning moet gaan nie, maar ook direkte terugvoer van die individu en sy prestasie moet insluit. Doelwitstelling en prestasieterugvoer (ook via 'n bepaalde stelsel) is essensiëel tot die skep van 'n motiverende klimaat.

Kotter (1990:135) lê ook sterk klem op die kommunikasie, nie net van finansiële state van die onderneming nie, maar ook kommunikasie oor die klimaat, die visie en strategieë van die onderneming. Van Niekerk (1987:192) ondersteun bogenoemde stellings en sê self dat kommunikasie duidelik, openlik en tydig moet wees. Die vloei van kommunikasie moet ook nie net afwaarts wees nie, maar ook opwaarts en sywaarts.

Coleman (1996:36) reken dat die deel van inligting geassosieer word met bestuurders wat wedersyds oop is vir invloede. Die bou van vertroue en spanne begin by luister, terugvoer en die deel van inligting waarby werknemers 'n belang kan hê.

#### **3.4.5. DIE ROL VAN BESTUUR**

Litwin (in French & Bell, 1995:85) sê dat organisasieklimaat die kollektiewe evaluasie is van 'n organisasie in terme daarvan of dit 'n goeie of slegte plek is om by te werk, of dit warm of koud, gemaklik en so meer, is om by te werk. Hierdie persepsies word gebaseer op bestuurspraktyke en die onderneming se stelsels, prosedures en prosesse. Bergh (1995:3) stel

dit baie duidelik dat 'n persepsie 'n individu of groep se uitsig op die werklikheid verteenwoordig. Coetsee en Pottas (1990:48) sluit hierby aan en noem dat filosofie, beleid en optrede van senior persone in die organisasie, die persepsie oor die klimaat beïnvloed

Bestuur is die katalisators binne 'n onderneming. Hall (1988:68) se organisasieklimaatmodel praat van leierskapswaardes, leiertoeganklikheid en leiergeloofwaardigheid as die sneller vir 'n gemotiveerde klimaat. Drennan (1992:71) bevestig voorts dat werknemers se motivering bepaal word nie net deur wat bestuur sê nie, maar veral wat hul gedrag is na gelang van wat hul sê.

Kotter (1990:119-20) meen dat baie ondernemings 'n klimaat-dilemma beleef. Bestuursloopbane lewer in baie ondernemings individue op wat besonder eng in hul fokus en begrip is, met 'n matige afkeer tot die neem van risiko's, swak met kommunikasievaardighede en relatief blind tot die waardes van ander. Diesulke ondernemings, oordeel die vermelde skrywer, produseer bestuurders wat meer weet hoe om met 'n begroting te speel, as om prestasies van hul mense te beloon. Die ondernemings produseer individue wat matig bevoeg is as bestuurders en glad nie kan presteer as leiers nie. Bogenoemde bestuurders begin loopbane in gesentraliseerde en gespesialiseerde hiërargieë waar hul leer om te fokus op korttermyn sake, glad nie langtermyn nie, taktieke en glad nie strategieë nie en gespesialiseerde funksionele probleme en glad nie algemene besigheidsake nie. Bogenoemde kan nie 'n motiverende klimaat vestig nie.

French en Bell (1995:76) reken dat dit bestuur se rol is om aan die een kant 'n onderneming te skep wat menslik, ontwikkelingsgeoriënteerd, bemagtigend is en aan die ander kant hoogs presterend is in terme van produktiwiteit, kwaliteit en winsgewendheid. 'n Sinvolle klimaat kan die balans vestig. Die fisiese aktiwiteite waarby bestuur betrokke moet wees volgens bovermelde skrywers is:

- Verbetering van effektiwiteit en doelmatigheid
- skep van openlikheid in kommunikasie
- bemagtiging van werknemers
- bevordering van produktiwiteit
- bevordering van deelname in die prosesse van die onderneming.
- bevordering van deurlopende leer.

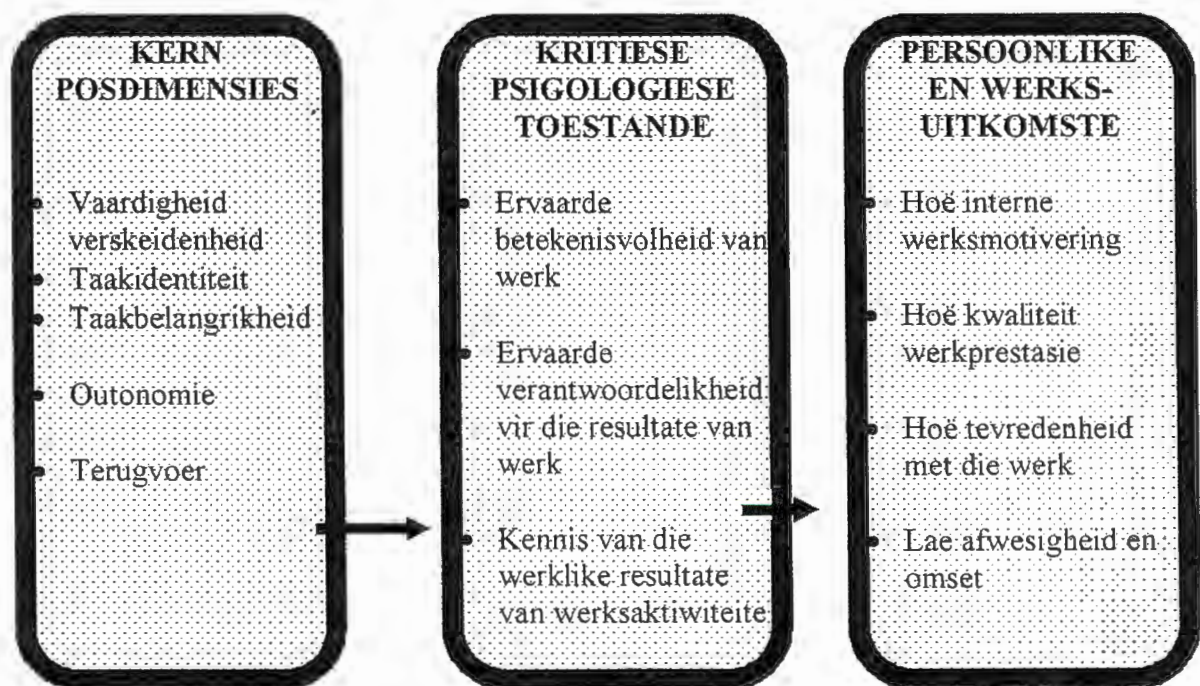
Sou bestuur 'n meer gebalanseerde uitkyk op die onderneming hê, in teenstelling met die prent geskets deur Kotter (1990:119-20) en derhalwe ook gebalanseerd betrokke wees by aktiwiteite ten opsigte van die onderneming, sal die finansiële syfers vir hulself sorg reken Kaplan en Norton (1996:32).

### 3.4.6. FUNKSIONERING BINNE 'N POS

'n Individu spandeer ongeveer een derde van sy volle dag van 24 uur by die werk. Dit maak dus sin dat die pos waarbinne die individu funksioneer moet bydra tot 'n gemotiveerde werknemer binne 'n bepaalde klimaat. Vanuit die model van Coetsee (1996:113) kan gesê word dat die pos 'n bepaalde invloed uitoefen op doelstellings en verwagtinge, potensiaalontsluiting en gevolglike prestasie. Die posuitleg kan ook 'n bepaalde invloed uitoefen op die energie wat die werknemer in sy aktiwiteite sit.

Die Poseienskappe-model poog om werk sinvol te ontwerp of te groepeer. Die model inkorporeer aktiwiteite soos posverryking en posverbreding. Die model lyk soos volg:

**FIGUUR 10: DIE POSEIENSKAPPE-MODEL**



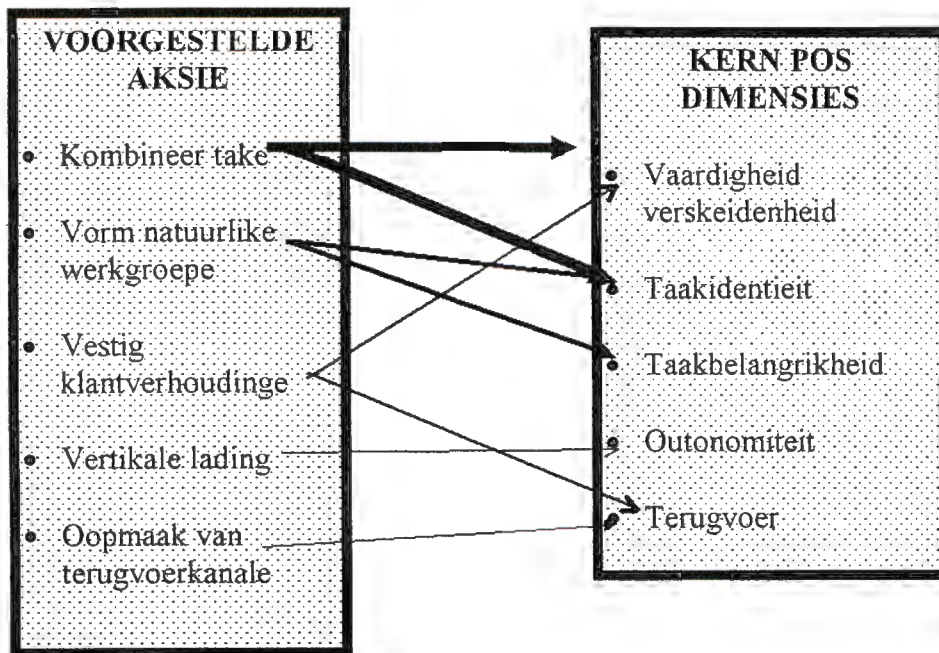
(Robbins & Coulter, 1996:544)

Ten einde bogenoemde te ondersteun, kan bestuurders poog om werk meer interessant en stimulerend te maak, in lyn met die prosesteorieë. Onderstaande is enkele moontlikhede:

- **Kombineer take.** Plaas gefragmenteerde take terug in een groter eenheid van werk. Dit vermeerder vaardigheidverskeidenheid en taakidentiteit.
- **Skep natuurlike werkgroepe.** Bestuurders moet take of taakgroepe skep wat 'n identifiseerbare en betekenisvolle geheel vorm. Dit vermeerder eienaarskap van werk en bevorder 'n siening by die werknemer dat sy werk betekenisvol en belangrik is, eerder as irrelevant en vervelig.
- **Vestig klanteverhoudinge.** Die klant is die gebruiker van die produk of diens waaraan die werknemer werk. Waar moontlik moet bestuur 'n direkte verhouding skep tussen werkers en klante. Hierdie verhouding vermeerder vaardigheid verskeidenheid, outonomieit en terugvoer aan die werknemer.
- **Brei poste vertikaal uit.** Vertikale verbreding (posverreiking) gee werknemers verantwoordelikhede en kontroles wat voorheen gereserveer is vir bestuur. Hierdie aktiwiteit vermeerder werknemer outonomieit.
- **Oop terugvoer kanale.** Deur terugvoer te vermeerder, leer werknemers nie net hoe goed hul hul werk verrig nie, maar ook of hul uitsette verbeter, agteruitgaan of konstant bly op 'n vlak. Ideaal-gesproke moet werknemers prestasie-terugvoer kry direk na die werk verrig is, eerder as van bestuur op sporadiese basis (Robbins & Coulter, 1996:544).

Individue funksioneer ten beste binne poste wat hul die geleentheid tot motivering bied. Robbins en Coulter (1996:544) bevestig bostaande moontlikhede of riglyne ten opsigte van bepaalde kern posdimensies en plaas dit in perspektief aan die hand van onderstaande figuur.

FIGUUR 11: RIGLYNE VIR POSHERONTWERP



(Robbins & Coulter, 1996:544)

Die kernposdimensies soos weergegee in die regterblok van bostaande model kombineer met die model van Coetsee (1996:113) deurdat potensiaal ontsluiting, die behoefte aan erkenning met gevolglike betekenisvolheid en billikheid lei tot verbondenheid en werktevredenheid.

Bemagtiging van individue in poste word gedoen deur aan individue die gesag te gee om deel te neem, besluite te neem, om hul eie idees by te dra, hul invloed te laat geld en verantwoordelikheid te neem. Deelname aan die proses van posontwerp wat bogenoemde kan bewerkstellig, ondersteun prestasie en individuele welstand binne die onderneming (French & Bell, 1995:94). Singh (1998:6) bevestig bostaande lys van geleenthede of riglyne om inisiatief te gebruik wat werknemers wyer laat presteer as hul posbeskrywings, vrymoedigheid om sekere risiko's te neem en uitstaande resultate te lewer.

Kleinbeck, et. al. (1990:19) reken dat taakkompleksiteit die doelwitte van prestasie en gevolglik tevredenheid, beïnvloed. Bestuurders moet gevolglik saam met hul werknemers werk om hul poste te verreek en effektiewe taakstrategieë te formuleer. Bovermelde skrywer reken ook dat motivering bewerkstellig word indien doelwitte duidelik is en ondersteuning en beloning gebied word aan werknemers. Terugvoer aan ondergeskiktes oor hul vordering is krities vir 'n hoë prestasie siklus. Terugvoer help die werknemer om effektiewe

taakstrategie te ontwikkel, vanuit 'n leerperspektief. Vanuit 'n motiveringsperspektief help terugvoer om selfbeeld te bou indien positief, maar dit dui ook op die noodsaak van verbetering ten opsigte van die doelwit en huidige prestasie indien negatief.

Wong en Kleiner (1996:16, 18) reken dat dit juis binne die pos is waar 'n motiverende klimaat begin - deelname binne die werksomgewing bevorder betekenisvolheid, wat weer 'n bepaalde indruk op houding (verbonde en tevrede) laat.

### 3.4.7. SIMBOLIEK

Dit is simbole en rituele wat vir werknemers sin gee aan die werksomgewing, aldus Cronje (Mittner, 1998:56). Die vloeruitleg, kantoormeubels, kantoortoerusting en plasing van werknemers in 'n gebou simboliseer ook die uitgangspunte verbonde aan 'n bepaalde klimaat. Die fisiese uitleg van kantore reflekteer volgens Schein (1992:118) die onderliggende waardes (soos aangetref in die kultuur) van die maatskappy. In die skep van 'n motiverende klimaat ag vermelde skrywer dit dus sinvol om te bepaal wat motivering in die werksplek bevorder. Neem die aspekte rondom uitleg en toeken van toerusting in ag by die verrekening van klimaat. Brown (1995:95) toon in 'n gevallestudie insake transformasie van die motormaatskappy Nissan in Japan dat selfs simbole soos aanspreekvorme, werksure en die dra van maatskappydrag aangepas of afgeskaf is aangesien dit 'n bepaalde klimaat reflekteer en ondersteun al dan nie.

Agor (1986:46) bied in sy studie oor die ontsluiting van werknemerpotensiaal, ook die skep van bepaalde instansies aan, wat visueel uiting gee aan 'n bepaalde klimaat. Vermelde skrywer maak die voorstel van 'n "Intuisie klub" wat bestuur moet dryf juis om aan werknemers inspraak in verbetering in die organisasie te gee.

## 3.5. SAMEVATTING

Klimaat word deur Schneider (1990:296) gekonseptualiseer as

1. psigologies betekenisvolle beskrywings van die werksomgewing wat dien as 'n basis vir interpretasie en derhalwe as 'n gids vir handeling;

2. 'n individuele-vlak konstruksie, wat versamel kan word op die organisasie-eenheid vlak vir 'n geheelbeeld van die organisasie; en
3. 'n sentrale kern van dimensies wat toegepas kan word oor 'n verskeidenheid van werksomgewings (waarvan die inhoudfokus mag wissel tussen organisasie-eenhede).

Klimaat is nie 'n gegewe nie, maar word gevestig binne 'n organisasie. In hul oorsig oor motiveringsteorieë, beklemtoon Ivancevich en Matteson (1990:143) die volgende hoekpenne van 'n motiverende klimaat:

- Bestuurders kan die motiveringsvlakke van werknemers beïnvloed. Indien prestasie verbeter moet word, moet bestuurders intree en 'n klimaat help skep wat verbetering aanmoedig, ondersteun en onderhou.
- Bestuurders moet sensitief wees vir die verskille in werknemersbehoefte, vermoëns en doelwitte. Bestuurders moet ook verskille in voorkeure vir beloning/erkenning in ag neem.
- Deurlopende monitering van behoeftes, vermoëns, doelwitte en voorkeure van werknemers is elke individuele bestuurder se verantwoordelikheid en is nie die domein van menslike hulpbronnbestuurders alleen nie.
- Bestuurders moet werk aan die voorsiening van poste aan individue wat hul 'n uitdaging, diversiteit en 'n verskeidenheid van geleenthede vir bevrediging bied.

Vandag funksioneer ondernemings in 'n steeds vinniger veranderende omgewing. Onstabiele en veranderende omgewings eis bevoegde leierskap. Die afwesigheid van 'n breë visie van werknemers se eie verantwoordelikhede, die belyning van werknemers aan 'n visie en die motivering van mense om 'n visie tot uitvoering te bring, maak dat ondernemings vries onder die druk van 'n krisis of hul neem aksies wat hul op die langer duur skade kan berokken (Kotter, 1990:137). Voorstel 1 is dus uiteraard effektiewe leierskap in die skep van 'n motiverende klimaat.

Robbins en Coulter (1996:557-559) maak die onderstaande voorstelle as motiveerders van individue:

- Erken individuele verskille. Individue kan onder meer verskil in terme van hul behoeftes, houdings, persoonlikhede, waardes en lokus van kontrole.
- Trou mense met hul poste. Mense kan die beste gemotiveer word indien hul werksaam is in poste waarby hul pas.

- Stel doelwitte. Indien werknemers se kultuur gesamentlike doelwitstelling ondersteun, moet doelwitte hiervolgens verkry word.
- Verseker dat doelwitte ervaar word as bereikbaar. Wanneer werknemers glo dat hul doelwit bereikbaar is, motiveer dit hulle. Die omgekeerde is egter ook waar.
- Individualiseer belonings. Aangesien individue verskillende behoeftes het, kan 'n beloning wat dien as gedragsversterker by een individu nie lukraak toegepas word op ander vir soortelike resultate nie. Verskillende vorme van belonings wat gebruik kan word, is vergoeding, bevordering, outonomieit en die geleentheid om deel te neem aan doelwitstelling en besluitneming.
- Koppel belonings aan prestasie. Koppeling van belonings moet direk gelyk wees aan die bereiking van gestelde doelwitte en suksesse. So moet verhogings en bevorderings direk gekoppel word, waar moontlik aan gelewerde prestasie. Ander voorstelle is die groter visualiteit van belonings, vermindering van geheimhouding rondom vergoeding, openlike kommunikasie van elke werknemer se vergoeding, openbaarmaking van prestasiebonusse en toekenning van jaarlikse salarisverhogings as 'n lomsom, eerder as die verspreiding daarvan oor 'n hele jaar.
- Kontroleer die stelsel vir billikheid en gelykheid. Werknemers moet ervaar dat belonings of uitkomste gelyk is vir gelyke insette, hetsy die insette ondervinding, vermoë, intelligensie, poging en dies meer is.
- Moenie vergoeding ignoreer nie. Mense werk om inkomste te verdien vir lewensbehoefte. Bestuur moet hierdie behoefte aanspreek nie net in 'n billike salaris nie, maar ook in motiverende vergoedingsisteme, soos prestasie-gebaseerde salarisverhogings en stukwerk bonusse.
- Organisasie van werk. Heelwat maatskappye vestig 'n mensliker omgewing deur werk te organiseer binne spanne. Ander organisasies doen ook moeite met werkverryking (vertikale uitbreiding en posverbreding (horisontale uitbreiding)).

Vinnig veranderende omstandighede kan 'n bepaalde klimaat onder die vergrootglas plaas. Decker en Belohlav (1997:93, 96) oordeel dat 'n voortdurend veranderende omgewing nie net die welstand van die organisasie kan beïnvloed nie, maar die bestaan self bedreig. Die skrywers gaan voort deur hul mening te lug dat verandering vandag nie eers meer vinnig genoeg is nie, slegs deurlopende transformering kan organisasies en werknemers op die voorpunt hou. Bonsignore (1997:67) lys die veranderinge nou op die agenda as:

- Vinnige en versnellende tegnologiese verandering,
- globalisering,
- verhoogde klem op finansiële prestasie en
- platter organisasiestrukture.

Vermelde skrywer (1997:71) oordeel dat bestuur hierdie veranderinge in 'n bepaalde klimaat kan akkomodeer en as het ware selfs uitbuit. Toerusting beskikbaar is

- opleiding as 'n belegging,
- skep van deurbraak doelwitte,
- aansporing tot die neem van berekende risiko's,
- skep en betrek van 'n diverse werksmag en
- aktiewe gebruik van organisasiewaardes as rigtingbepalers.

Laburn (1994:4) bevestig dat Machiavelli reeds in 1514 gewaarsku het dat daar niks moeiliker is as om die leiding te neem in die skep van 'n nuwe orde nie. Vergange suksesse beteken niks as die spelreëls verander nie. Vermelde skrywer oordeel dat leiers geen keuse het as om die konteks waarbinne hulle bestuur, te verander nie. Hier is dus 'n wekroep na bestuursleierskap soos in die Klimaatmodel van Coetsee (1996:113). Kotter (1990:136) toon aan dat effektiewe leierskap of die afwesigheid daarvan, 'n suksesvolle klimaat bepaal. 'n Leier het 'n visie en oortuiging dat 'n droom bewaarheid kan word en inspireer die energie en krag in andere om dit uit te voer.

Klimaat is 'n omvangryke term. Weisbord (French & Bell, 1995:125) stel dit ook tereg dat, volgens hul 6-Hok model, dit leierskap is wat die balans moet handhaaf tussen doelwitte, struktuur, belonings, ondersteunende meganismes en verhoudinge wat 'n klimaat bepaal. Is daar nie leierskap nie, word die klimaat gestrem.

Van Niekerk (1987:192-3) oordeel dat 'n oop of deelnemende organisasieklimaat die effektiwiteit is in terme van motivering en produktiwiteit. Die ruimte vir 'n oop of deelnemende klimaat word geskep vanuit die kultuur van die onderneming. Hierop word verder gekonsentreer in die volgende hoofstuk. Sou die kultuur egter nie 'n deelnemende klimaat ondersteun nie, sal gesindhede binne die onderneming nie verbeter nie, aanvaarding van nuwe idees nie plaasvind nie, veranderings nie aanvaar word nie, samewerking tussen bestuur en werkers verswak, klagtes en griewe vermeerder en afwesigheid toeneem.

Bemagtigde werknemers lewer resultate wat klanttevredenheid verhoog, werknemers se eie lojaliteit, verhoogde produktiwiteit en eindelijk ook verhoogde winste (Juhl e.a., 1997:103). Gemotiveerde werknemers is mense wat 'n hoë vlak van energie en toewyding openbaar, ver bo die normaal. Die bevrediging van basiese menslike behoeftes vir sukses, gevoel van behoort tot, erkenning, self-esteem, 'n gevoel van beheer oor elk se eie lewe en uitleef van ideale, skep gemotiveerde werknemers. Leiers skep 'n klimaat deur hul visie oor en oor te artikuleer met klem op die kernwaardes waartoe elk hul verbind, betrokke maak van werknemers om die visie 'n werklikheid te maak, ondersteuning aan werknemers in hul pogings deur afrigting, terugvoer, rolmodelering en entoesiasme, gekoppel aan eerlike erkenning en beloning van suksesse (Kotter, 1990:150). Hierdie basis waartoe leiers hul verbind, word in die volgende hoofstuk, naamlik organisasiekultuur, verder deurtrap.

Klimaat en kultuur vul mekaar in wese aan. Klimaat is 'n persoon-geörienteerde konsep, terwyl kultuur 'n groepvlak konstruk is. Heelwat navorsers verwar die onderskeid met gevolglike betwyfelbare resultate (Schneider, 1990:76). Die hoofstuk weerspieël die verskeidenheid van faktore betrokke by die term motiverende klimaat. In die hoofstuk is dus gepoog om aan die hand van bepaalde modelle en konsepte die term motiverende klimaat te verduidelik. Hier is ook gepoog om as het ware 'n ideëel-tipe te visualiseer insake 'n motiverende klimaat. Vanuit die modelle blyk ook baie duidelik wat individue binne 'n organisasie sal aanspoor tot handeling. Dit blyk ook baie duidelik dat bestuursleiers die sleutel hou ten opsigte van 'n motiverende klimaat. In die empiriese hoofstuk word dan ook juis 'n bestuursegment binne 'n bepaalde organisasie bestudeer. Die volgende hoofstuk fokus nou op organisasiekultuur, die onderbou van 'n organisasie se klimaat.

## 4. DIE DINAMIKA VAN KULTUUR

### 4.1. INLEIDING

In hoofstuk 2 is die teorie van Weber breedvoerig bespreek. Weber se teorie word deur navorsers soos Fischhoff (Sahay, 1971:82) as toepaslik op kultuur as 'n ideëel-tipe beskou. Waters (1995:143) wys daarop dat Ritzer (1993) sy denke baseer op verbruikerskultuur en op sy begrip van die proses van Westerse rasionalisasie wat juis die toepaslikheid van Weber en sy teorie bevestig. Human (1997:20) voer ook aan dat 'n holistiese begrip geskep en kultuurstudie as 'n bestuursproses, vaste konsep en leerstellings, ontwikkel en geïmplementeer moet word. In hoofstuk 3 is aspekte van 'n motiverende klimaat aangespreek, die bydrae daarvan tot 'n produktiewe werkomgewing en die raakvlakke met kultuur is ontgin.

Die debat en studie oor organisasiekultuur het veral op die voorgrond begin tree na bewerings dat Japannese organisasies suksesvoller as hul Amerikaanse eweknieë was as gevolg van hul kulturele kohesie (Kleinbeck et.al., 1990:247). 'n Ander standpunt redeneer dat die huidige belangstelling in kultuur voortvloei uit die navorsing op nasionale kulture en organisasieklimaat. Brown (1995:248) redeneer dat die studies insake organisasiekultuur 'n persepsie reflekteer dat mense die mees belangrike element in organisasies is en dat sosiale faktore in ag geneem moet word in raamwerke om organisasieprestasie te verstaan.

Studies oor organisasie-kultuur kan nie sonder meer in een hoofstuk gereflekteer word nie. Miller (1995:111) sê drie sake staan uit onder die studente van die vakgebied, naamlik dat kultuur kompleks is, tweedens dat dit altyd ontwikkel (nooit stasies nie) en derdens nooit eenvoudig (enkelvoudig) is nie.

Sterk kulture is 'n kenmerk van suksesvolle organisasies. In die verlede was organisasieteorie besorg oor die statiese en formele wyses waarop besigheid verrig is, maar kultuurstudies open 'n venster in hedendaagse organisasies om dinamiese aspekte wat 'n organisasie uniek maak,

te ontleed (Hodge & Anthony, 1991:441). Vervolgens word die tema organisasiekultuur verder deurtrap.

## **4.2. DIE KONSEP KULTUUR**

### **4.2.1. DEFINIËRING VAN KULTUUR**

Kroeber en Kluckhohn het reeds in 1952 uitgewys dat daar meer as 160 definisies van kultuur bestaan (Doney, Cannon & Mullen, 1998:607) wat dui op die wydlopendheid en uiteenlopende definisies.

Weber (Sahay, 1971:40) beskryf kultuur as 'n definitiewe segment van die betekenislose oneindige wêreldproses waarin mense betekenis en bydrae verleen. Die transendentale veronderstelling dat elke kulturele wetenskap lê in die feit dat mense kulturele wesens is, toebedeel met die kapasiteit en wil om 'n besliste houding in te neem teenoor die wêreld en om daaraan betekenis te verleen. Wat ookal die betekenis, sal dit die mens lei om sekere verskynsels van menslike bestaan te beoordeel en positief of negatief daarop te reageer. Wat ookal die inhoud van die houding, hierdie verskynsels het kulturele betekenis vir ons en op hierdie betekenis (belangrikheid) alleen berus die verskynsel se wetenskaplike belang.

Weber (Sahay, 1971:41) gaan voort en skets dat die konsep, kultuur, 'n waarde-konsep is. Die empiriese realiteit word "kultuur" vir die mens in soverre die mens dit in verband bring met waarde-idees. Weber is van oordeel dat alle kennis van kulturele identiteit, altyd kennis is vanuit 'n bepaalde oogpunt. Weber reken dat daar geen absoluut-objektiewe wetenskaplike analise van kultuur of van sosiale verskynsels gemaak kan word nie. Vermelde skrywer was egter van mening dat, gegewe die waarde-basis van sosiale wetenskappe, die navorser objektiwiteit kan verkry deur die bou van ideëeltipes en die toets van kousale genoegsaamheid.

Kultuur is vir Steers en Porter (1991:243-7) kontrole, 'n normatiewe orde en toewyding. As kontrolestelsel is kultuur die kennis en maatreëls wat iemand het van wat binne 'n bepaalde organisasie aanvaarbaar is en wat as afwykings beskou word. Norme, as tweede deel tot die

begrip is sosiaal geskepte standarde wat werknemers help om gebeure te interpreteer en evalueer. Toewyding is 'n sielkundige band wat die werknemer met die organisasie het, insluitende 'n begrip van werksbetrokkenheid, lojaliteit en 'n geloof aan die waardes van die organisasie. Ivancevich en Matteson (1990:36) meen dat kultuur in eenvoudige terme die persoonlikheid van die organisasie is.

Gibson, Ivancevich en Donelli (1994:684) beskryf organisasiekultuur as die deurlopende sisteem waardes, aannames en norme wat bestaan binne 'n organisasie. Die organisasiekultuur kan effektiwiteit bevorder of beperk, afhangend van die aard van die waardes, aannames en norme.

Schein (1992:12) definieer kultuur as die basiese aannames wat die groep aangeleer het soos wat hul die probleme van eksterne aanpassing en interne integrasie oorkom het, wat goed genoeg gewerk het om as volhoubaar beskou te word, en daarom aan nuwe lede oorgedra kan word as die regte wyse om te veronderstel, dink en voel jeens die vermeldde probleme.

Brown (1995:8) som vyftien definisies op en bepaal dan dat organisasiekultuur na die patroon aannames, waardes en aangeleerde metodes van voldoening verwys wat ontwikkel het deur die loop van die organisasie se geskiedenis en wat geneig is om te manifesteer in sy materiële samestelling en in die gedrag van sy lede. Die patroon omvat oortuigings, waardes, gewoontes, mites, sentimente en praktyke wat deur lede van 'n organisasie gedeel word.

Vir die navorser is kultuur 'n ideële konstruk wat dien as filter of bril vir die handelinge van individue ten einde interne integrasie en eksterne aanpassings te bewerkstellig oor 'n langer tydperk. Individue word gesosialiseer in 'n bepaalde kultuur gegrond op bepaalde waardes, aannames, norme, gewoontes, mites en sentimente wat deur lede van 'n organisasie gedeel word.

## 4.2.2. BEPAALDE ASPEKTE

### 4.2.2.1. MENINGS, HOUDINGS EN WAARDES.

Deal en Kennedy (Kleinbeck et.al, 1990:247) maak die stelling dat waardes die hoeksteen van enige organisasiekultuur is. Waardes is die wese van 'n organisasie se filosofie vir sukses, waardes gee 'n gevoel van algemene rigting aan alle werknemers en riglyne vir hul dag tot dag handeling. Joubert (1992:67) lê klem op die feit dat waardes, wat eers net veraf idees vir filosowe was, nou kerngedagtes is binne die sosiale wetenskappe. Vermelde skrywer definieer dan ook sosiale waardes as idees oor wat goed en wenslik in persoonlike gemoedsgesteldheid, sosiale lewenswyse, samelewingsorde en kulturele hulpbronne is. Hodgetts (1990:527) reken dat waardes regdeur 'n organisasie deur elke werknemer gehandhaaf moet word. Kernwaardes word dan ook dikwels gereflekteer in die fundamentele karakter van die organisasie. Hierdie waardes is belangrik aangesien dit langs elke lyn afvloei en die wyse waarvolgens elkeen werk, beïnvloed. Waardes wat voormelde skrywer aanhaal is die van onder meer Roebuck met sy tema "kwaliteit teen 'n goeie prys" en die van Caterpillar met sy "24-uur onderdele diens enige plek in die wêreld".

### 4.2.2.2. VERSKEIDENHEID

Dit is nie 'n gegewe dat kultuur binne 'n bepaalde werksplek eenvormig is nie. Verskeie subkulture kan manifesteer, waarvan sommige selfs kontraproduktief tot die oogmerke van bestuur kan wees (Ivancevich & Matteson, 1990:38).

Kultuurvorming is per definisie altyd strewend na patroonvorming en integrasie. Kultuurvorming is dus die skep van 'n gemeenskap (Schein, 1992:11). Bogenoemde lei dan ook tot probleme in die skep en/of behoud van die gemeenskap, naamlik: (1) oorlewing, groei en aanpassing in hul omgewing en (2) interne integrasie wat daaglikse funksionering moontlik maak en die vermoë om aan pas.

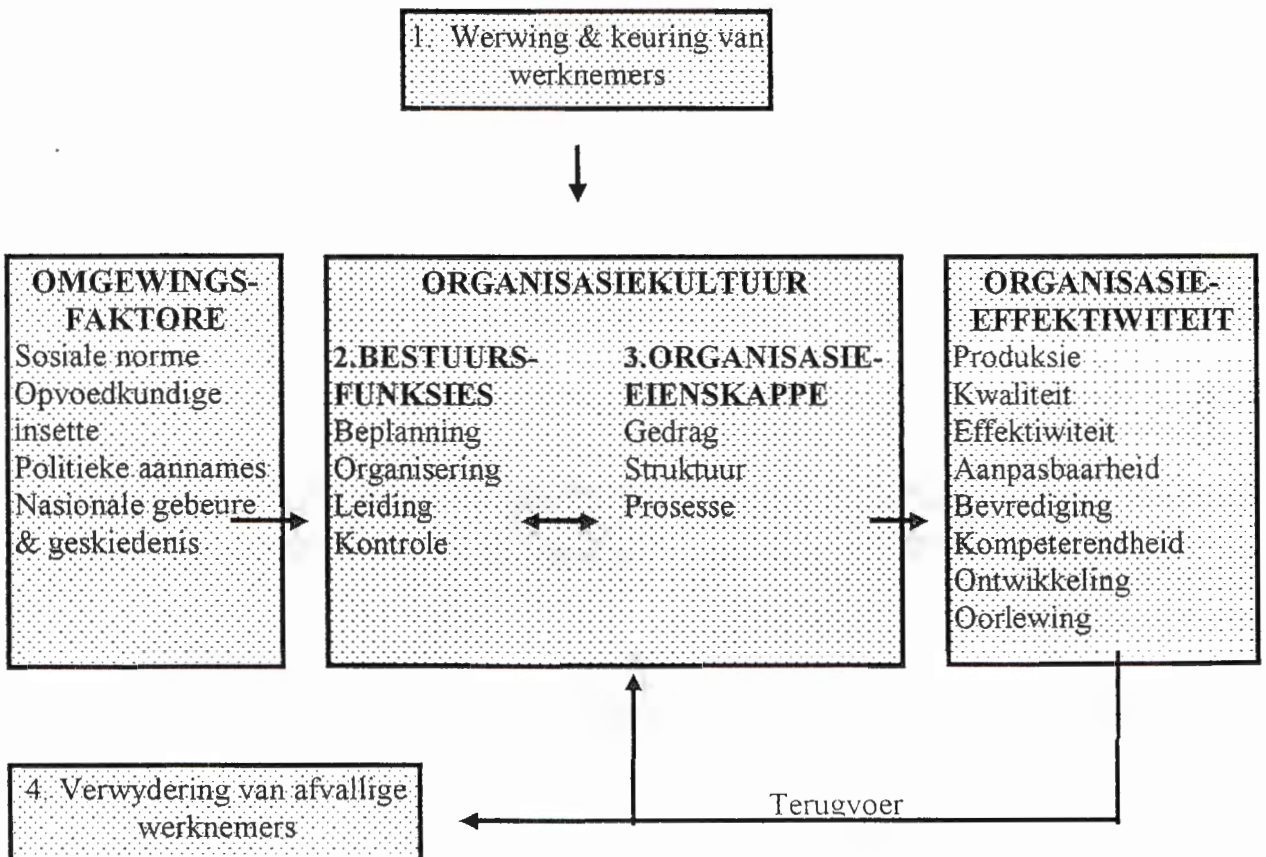
Hampden-Turner (1990:199-201, 133, 234) toon aan dat verskillende simbole en metafore, rituele en gebruike, belonings, waardes en norme eenvormigheid of verskeidenheid

ondersteun. Verskeidenheid kan ook ontstaan of bevorder word deur onder meer segmentasie, samesmeltings, tegnologiese vernuwing en ideologiese differensiasie.

### 4.3. VORMING

Gibson, Ivancevich en Donelli (1994:64) bied die onderstaande skema aan as perspektief op invloede wat daar mag wees op organisasiekultuur en gevolglike uitsette insake organisasie-effektiwiteit.

FIGUUR 12: INSETTE TOT EN UITSETTE VAN ORGANISASIEKULTUUR



(Gibson, Ivancevich & Donelli, 1994:64)

Bostaande figuur kry vervolgens gestalte in die rolle van bestuur en die individu en word gebou op bepaalde omgewingsfaktore. Deur middel van werwing en keuring word bepaalde tipe individue gewerf, terwyl die wat "afvallig" is, dit is die wat nie wil inpas binne die

organisasie nie, uitgewerk word na die nodige terugvoer oor hul prestasie binne die organisasie.

#### 4.3.1. BESTUUR SE ROL

Insake bostaande figuur het bestuur 'n impak op werwing en keuring, die primêre bestuursfunksies beplanning, organisering, leiding en kontrole wat, gesamentlik met organisasie-eienskappe met spesifiek prosesse en struktuur, resulteer in organisasie-effektiwiteit.

Steers en Porter (1991:249) is van oordeel dat die volgende elemente teenwoordig is in die vorming van organisasiekultuur, naamlik:

- Deelname: mense moet die gevoel kry dat hul insette gewaardeerd is en dat hul 'n bydrae kan maak tot hul omgewing. Hierdie proses vra dat mense emosionele energie investeer in die organisasie wat gevolglik hul inkoop tot die kultuur bewerkstellig. Werknemers ontwikkel dus 'n gevoel van eienaarskap of 'n "ons gevoel" binne die organisasie. Om sinvol deel te neem moet bestuur ook werknemers in staat stel daartoe deur onder meer opleiding en toepaslike prosedures.
- Bestuur as simboliese handeling: Bestuur moet duidelike, visuele handelingne neem in die ondersteuning van die kernwaardes van die organisasie. Werknemers ontvang ook inligting vanaf senior personeel deur na hul te luister en na hul handelingne op te let. Bestuur is derhalwe simbole van 'n bepaalde kultuur wat mense kan belyn.
- Inligting van ander: Soos wat bestuur inligting oor die organisasie weërspeël, so dra boodskappe onderling tussen werknemers ook by tot die persepsie van 'n kultuur.
- Omvangryke beloningstelsels: Hierdie aspek is reeds in die vorige hoofstuk breedvoerig bespreek. Die klem is egter dat 'n kultuur ook die resultaat is van wat beloon word.

Venter (1998:16) stel dit sterk dat bestuur potensiëel die grootste invloed op die organisasie kan uitoefen. Senior bestuur skep norme met wat hul sê en doen. Hulle norme filter deur na vlakke laer af. Die sleutel tot die ontsluiting van leierskap binne alle vlakke van die organisasie, is kultuur (Kotter, 1990:137) - bestuur het hierdie taak op sy agenda. Gibson, Ivancevich en Donelli (1994:23) glo dat bestuur die verskil kan maak deur onder meer werknemers betrokke te maak by besluitneming.

Organisasiekultuur word, volgens bostaande figuur ondersteun deur werwing en keuringspraktyke. Slegs kandidate wat met redelike sekerheid sal inpas in die organisasiekultuur, word geplaas (Robbins, 1998:605).

Schein (1992:375) toon egter met 'n verdere perspektief aan dat bestuurders of dan leiers verskillende rolle het in verskillende fases van die organisasie. Hierdie perspektief is gebaseer op die klemverskuiwing van tradisionele bestuur na bestuursleierskap. As voorbeeld toon vermeldde skrywer aan dat die leier 'n besondere rol te speel het insake die integrasie van subkulture wanneer die organisasie in sy middeljare is. Bestuur het dus 'n groot verantwoordelikeheid ten opsigte van die organisasie en sy kultuur wat wissel na gelang van die fase waarbinne die organisasie verkeer.

#### 4.3.2. TOEËIENING VAN ORGANISASIEKULTUUR

- Kultuur is 'n attribuut wat ontwikkel binne enige spesifieke groep oor tyd heen (Doney, Cannon & Mullen, 1998:607). Individue moet inpas by 'n korporatiewe omgewing met sy eie kultuur, waardes en norme wat beteken dat aanpassing nie noodwendig maklik is nie (De Bruyn, 1992:20).

Robbins (1998:605-9) belig die sosialisering van die individu in die organisasie in drie fases, naamlik:

- **Die vooraankoms fase** is die periode van leer in die sosialiseringsproses wat plaasvind voordat 'n werknemer by 'n organisasie aansluit.
- **Die kontakfase**, tweede fase, is die periode in die sosialiseringsproses waarby 'n werknemer sien wat die organisasie werklik is en konfronteer die moontlikhede dat verwagtinge en realiteit mag verskil.
- **Die metamorfose fase** is die fase in die proses waarby 'n nuwe werknemer aanpas by sy groep se werkwaardes of norme, of die organisasie verlaat.

Op grond van bostaande fases, kan die individu hom op die volgende wyses toewy aan die organisasie se kultuur, naamlik:

- **Instemming:** 'n persoon aanvaar die invloed van ander, hoofsaaklik om iets te verkry van ander, byvoorbeeld vergoeding.
- **Identifikasie:** 'n fase waartydens die persoon die invloed van ander aanvaar ten einde 'n tevrede verhouding te handhaaf.
- **Internalisering:** Die persoon ervaar die waardes van die organisasie as intrinsiek belonend en aanpasbaar by sy eie waardes (Steers & Porter, 1991:247).

Individue moet hulself in wese die kultuur van 'n organisasie toeëien, aangesien dit die patrone vir interaksie in die organisasie bepaal (Ivancevich & Matteson, 1990:86). Insake die bostaande figuur word werknemers gewerf en na gelang van die terugvoer uitdiens gestel of verder betrokke gemaak by die bestuursfunksies en organisasie-eienskappe. Reece en Brandt (1990:73) argumenteer dat werknemers soos wanaangepastes of mislukkings voel indien hul nie die kultuur van die organisasie aanvaar nie.

Brown (1995:53) oordeel dat kultuur deur trauma en positiewe versterking vasgelê word. Rondom trauma is die argument dat mense vanweë sekere vrese vir nie-aanvaarding en mislukking, sekere patrone aanleer waarvolgens hulle werk en interageer. Gewoontelike gedrag, wat op hierdie wyse ontstaan, is 'n defensiewe meganisme wat mense onwillig is om te evalueer. Aangeleerde gedrag, soos die, voorkom pyn en verminder angstigheid, wat 'n beloning op sigself is en verandering bemoeilik. Positiewe versterking berus op die aanname dat mense se handeling en 'n organisasie se kultuur gevorm word deurdat positiewe terugvoer op handeling bepaalde gedrag versterk en negatiewe terugvoer ander gedrag staak. Uit bogenoemde kan dus geredeneer word dat organisasiekultuur vorm uit komplekse interaktiewe leerprosesse.

#### **4.4. PRIMÊRE BEPALERS**

Kulture verskil tussen organisasies. 'n Tipiese voorbeeld is die bankomgewing wat relatief konserwatief is en die status quo preserveer versus 'n jong entrepreneursorganisasie (Ivancevich & Matteson, 1990:38)

Gibson, Ivancevich en Donelli (1994:65) toon aan dat nasionale kultuur, subkulture, organisasiekultuur en geskiedenis almal die handeling van werknemers en die strukture en prosesse van organisasies bepaal. Die bepalers van organisasiekultuur word nou verder bespreek.

#### **4.4.1. DIE IMPAK VAN DIE STIGTERS EN GESKIEDENIS**

Organisasiekultuur is die uitgroeisel van die filosofie en doelwitte van diegene wat bymekaarkom en dit skep (Reece & Brandt, 1990:11).

Institusionalisering van organisasiekultuur is 'n begrip wat die stand van 'n organisasie beskryf wat 'n eie lewe aanneem, apart van sy stigterslede. 'n Organisasie word so te sê onsterflik in lewensduur, gemeet aan sy lede en leef as het ware sy eie lewe gebaseer op gedeelde begrip tussen sy lede (Robbins, 1998:594). 'n Organisasie en sy kultuur kan dus sy stigterslede ontgroeï en derhalwe ook die impak van die stigters relatieweër.

Schein (1992:304) toon aan dat organisasies groei deur fases, vanaf die stigting en vroeë groei, die middeljare tot en met volwassenheid en moontlike afwaartse groei. Die verloop van die organisasie se geskiedenis (die fase waarin die organisasie verkeer) bepaal die kultuur teenwoordig binne die organisasie.

Die sentraliteit van tegnologie en tegnologiese ontwikkeling (deels geskiedenis) bepaal ook die ontwikkeling van kultuur (Denison, 1990:108). Van Rooy (1999:237) ondersteun in die verband die standpunt van Oosthuizen (1985) dat tegnologie en die organisasietipe, kultuur-gebonde is. 'n Bepaalde mentaliteit of gedagteraamwerk vorm dus onder meer rondom bepaalde tegnologie en bepaalde tipes organisasies.

#### **4.4.2. DIE GROOTTE VAN 'N ORGANISASIE**

Groot organisasies beklemtoon gesag en hierargieë. Ten einde gesag te beklemtoon is daar administratiewe en hiërgiese meganismes soos reëls, regulasies, prosedures, beleid, standaardisering van aktiwiteite, goed gedefinieerde posbeskrywings en begrotings wat moet verseker dat werknemers se handeling geskik is en bly binne hul prestasiestandaarde

(Robbins & Coulter, 1996:655). Klein organisasies het tipies 'n meer informele of entrepreneurskultuur gekenmerk met min reëls en regulasies.

#### 4.4.3. DIE UITWERKING VAN DIE BESTUURDER / LEIER

Werknemers ontwikkel 'n persepsie van die kultuur van 'n organisasie deur die gedrag van bestuur dop te hou (Reece & Brandt, 1990:12). Hampden-Turner (1990:7) beweer dat die mees kritiese verbinding tussen kultuur en leierskap bestaan - leiers vorm kultuur en kultuur help om die optrede ( of te wel handeling soos bespreek in hoofstuk 2) van lede te vorm.

Andrews (Robbins & Coulter, 1996:101) glo dat dit die taak van die bestuurder is om 'n duidelike definisie te gee aan die kultuur van die organisasie deur die kommunikasie van die doel van die organisasie, doelwitte, waardes en oogmerke ten einde integrasie en dinamika te verseker.

Indien bestuur vertrou in hul ondergeskiktes het, kan hul 'n groter mate van delegering ondersteun. Die teenoorgestelde is ook waar - indien bestuur nie ondergeskiktes vertrou nie, sal delegasie van gesag slegs plaasvind wanneer dit absoluut noodsaaklik is (Robbins & Coulter, 1996:627) Delegasie oefen 'n bepaalde invloed uit op 'n tipe kultuur.

Schein (1992:231) omskryf die rol van bestuur of leiers by wyse van die onderstaande figuur. In die figuur word gewys op twee verskillende tipes handeling waarby bestuur betrokke is en wat kultuur vaslê. Die vermelde skrywer noem die aktiwiteite primêre en sekondêre kultuurvasleggingsmeganismes. Die omvang van die bestuurder se impak ten opsigte van kultuur word ook bevestig in die onderstaande figuur.

FIGUUR 13: KULTUUR VASLEGGINGSMEGANISMES

PRIMêRE VASLEGGINGSMEGANISMES	SEKONDERE ARTIKULASIE & VERSTERKINGSMEGANISMES
Waraan leiers aandag skenk, meet en kontroleer op 'n gereelde basis	Organisasieontwerp en -struktuur
Hoe leiers reageer op kritiese insidente en organisatoriese krisis	Organisasiestelsels en -prosedures
Waarneembare kriteria waarvolgens leiers skaars hulpbronne allokeer	Organisasiegewoontes en rituele
Doelgerigte rolmodellering, opleiding en mentorskap	Ontwerp van fisiese ruimtes, fasades en geboue
Waarneembare kriteria waarvolgens leiers belonings en status allokeer	Stories, legendes en mites oor mense en gebeure
Waarneembare kriteria waarvolgens leiers werf, keur, bevorder en kommunikeer met organisasielede	Formele stellings oor die organisasiefilosofie, -waardes en -oortuigings (kredo)

(Schein, 1992:231)

#### 4.4.4. DIE UITWERKING VAN DIE WERKGROEP

Groeplede onderling het 'n invloed op mekaar ten opsigte van hul uitsette en sienings. Steers en Porter (1991:197) reken dat groepe baie sterk invloede op individue kan uitoefen en dat die aard van die invloed kan verander oor tyd heen. Groeplede kan rigting verander gebaseer op eksterne en interne invloede. So kan ook selfs vakbonde 'n kultuur beïnvloed (Ivancevich & Matteson, 1990:36). Venter (1998:16) vermeld in hierdie verband andersyds die negatiewe invloed van wantroue onderling, sowel as die bogemiddelde interaksie andersyds sou 'n groep of

groepe binne 'n organisasie dieselfde stel waardes deel, dieselfde doelwitte najaag en as span saamwerk. Kleinbeck et.al. (1990:254) beskryf die rol van die leier insake kultuur as die gee van rigting, die stuur van 'n motor, en die werknemers as die gee van brandstof vir die nodige beweging, gegewe dat hul saamstem met die rigting.

Robbins en Coulter (1996:855) praat van "clan"-kultuur waar hul oordeel dat werknemergedrag gereguleer word deur die gedeelde waardes, norme, tradisies, gebruike en aannames en ander aspekte van die organisasiekultuur binne 'n werkgroep.

#### 4.4.5. VERANDERINGE IN DIE MAKRO-OMGEWING

Die makro-omgewing beïnvloed die organisasie deur sosiale, politieke, juridiese, ekonomiese en tegnologiese sub sisteme. Williams et al. (1993:44) beskryf die invloede van die makro- of eksterne omgewing as wetgewing, politiek, tegnologie, opvoeding, die gemeenskap, die mark, mededingers, klante/kliënte en die ekonomie. Binne Suid-Afrika het die makro-omgewing in die huidige tydruimte 'n besliste veranderingsdruk of -invloed. Die wetgewing wat verandering van organisasies ondersteun, soos aangetoon in hoofstuk 1, is die Wet op Gelyke Geleenthede, die Wet op Arbeidsverhoudinge, die Wet op Vaardigheidsontwikkeling en die Wet op Basiese Diensvoorwaardes. Groeiende internasionale mededinging, ook aangetoon in die inleidende hoofstuk, vereis snelle aanpassing en verandering van organisasies.

Die transformasie van die werksplek is hoog op die agenda van die huidige Suid-Afrikaanse bestel. Bovermelde wetgewing ondersteun 'n meer verteenwoordigende Suid-Afrikaanse werksmag. Die bevolkingsamestelling moet derhalwe op alle vlakke van die organisasie gereflekteer word en onderlê dus grootskaalse verandering in die werknemersamestelling van organisasies (McGregor, 1993:18-20).

Finnemore en Van der Merwe (1987:29-32) redeneer dat daar 'n sestal sosiale invloede is wat, buiten bovermelde invloede, ook druk vanuit die makro-omgewing op organisasies plaas, naamlik:

- bevolkingsgroei,
- verstedeliking,
- gemeenskapstrukture en gemeenskapsbetrokkenheid van en binne organisasies,

- onderwys (peil, vlakke, instellings),
- en die rol van die media

Die navorser konkludeer dat die makro-omgewing tans 'n leeu-aandeel het as invloed op organisasiekultuur.

#### 4.5. KENTREKKE VAN KULTUUR

Die meeste organisasies ontwikkel oor tyd heen onderskeibare norme en praktyke wat as die kultuur van die organisasie beskryf word (Reece & Brandt, 1990:11)

Kultuur kan positief en/of negatief wees. Positief indien dit produktiwiteit verbeter en negatief indien dit handeling inhibeer, groepeffektiwiteit ontwig en die impak van 'n goed ontwerpte organisasie kortwiek (Gibson, Ivancevich & Donelli, 1994:9).

Venter (1998:16): sê dat kultuur aan die volgende elemente in die werksplek geëien kan word, naamlik:

- Die werksplek self (geraas, uitleg, veiligheid en dies meer)
- Opleiding en ontwikkeling (in taakvaardighede, besigheidsbegrip en mensvaardighede)
- Organisasiestelsels (betaalstelsel, inligtingstelsel en stelsels om mense te betrek, die vergoedingstelsel, winsdeling) en
- Bestuur - die bestuur neem besluite insake bogenoemde, maar moet ook 'n voorbeeld stel en hul aktiwiteite so verrig dat dit die organisasiekultuur sterk of positief beïnvloed.

Robbins (1998:595-6) bepaal verder dat kultuur aan die volgende eienskappe geëien kan word, naamlik:

- Innovasie en risiko-neming. Die mate waartoe werknemers aangespoor word om innoverend te wees en om risiko's te neem.
- Aandag aan detail: Die graad waartoe van werknemers verwag word om presiesheid, analises en aandag aan detail te openbaar.
- Uitkomste-oriëntasie. Die graad waartoe bestuur fokus op resultate of uitkomste eerder as op tegnieke en prosesse gebruik om die resultate te bewerkstellig.

- Mensoriëntasie: Die graad waartoe bestuur in ag neem wat die effek of uitkomst van hul besluite op mense binne die organisasie sal wees.
- Spanoriëntasie: Die graad waartoe aktiwiteite georganiseer word rondom spanne eerder as individue.
- Aggressiwiteit. Die graad waartoe mense eerder aggressief en kompetend is as gemaklik (easygoing).
- Stabiliteit. Die graad waartoe organisasie-aktiwiteite klem plaas op die behoud van stabiliteit in teenstelling tot groei.

Cronje (Mittner, 1998:56) glo dat tipiese kentrekke soos min inisiatief, hiërargiese besluitneming, bevordering net op grond van senioriteit, 'n gebrek aan deelnemende bestuur en min interaksie op grond van vermoëns alles elemente van 'n vergange era is - hy noem dit die "mynbou"-kultuur.

Die wyses waarop besluite geneem word, hetsy dit unilateraal, gemeenskaplik of gedelegeerd plaasvind, is 'n duidelike vingerwysing na 'n bepaalde kultuur (Ivancevich & Matteson, 1990:86)

Hodge en Anthony (1991:465) toon weer aan hoedat selfs 'n organisasie se strategieë beïnvloed of gerig word deur organisasiekultuur. Vermelde skrywers stel dan ook voor dat hierdie raakvlakke deur 'n vier-stap proses ontgin moet word, soos volg:

- Definieer die relevante kultuur en subkulture in die organisasie
- Organiseer stellings oor die organisasie insake bestuurstake en hul sleutelverhoudinge.
- Bepaal die risiko wat die organisasie se kultuur inhou in die realisering van die beplande strategiese poging.
- Identifiseer en fokus op daardie spesifieke aspekte van die organisasie se kultuur wat andersyds uiters belangrik is vir strategiese sukses, maar andersyds ook nie versoenbaar is met die beplande organisasie rigting nie. Konsentreer nou op die integrasie van kultuur en strategie.

Aansluitend tot bogenoemde bepaal Hodge en Anthony (1991:450-2) dat kultuur raakgesien kan word in seremonies en rituele, taal en taalgebruik, mites en stories en fisiese omgewing. Laasgenoemde word verdeel in die fisiese struktuur wat die ontwerp van die gebou insluit,

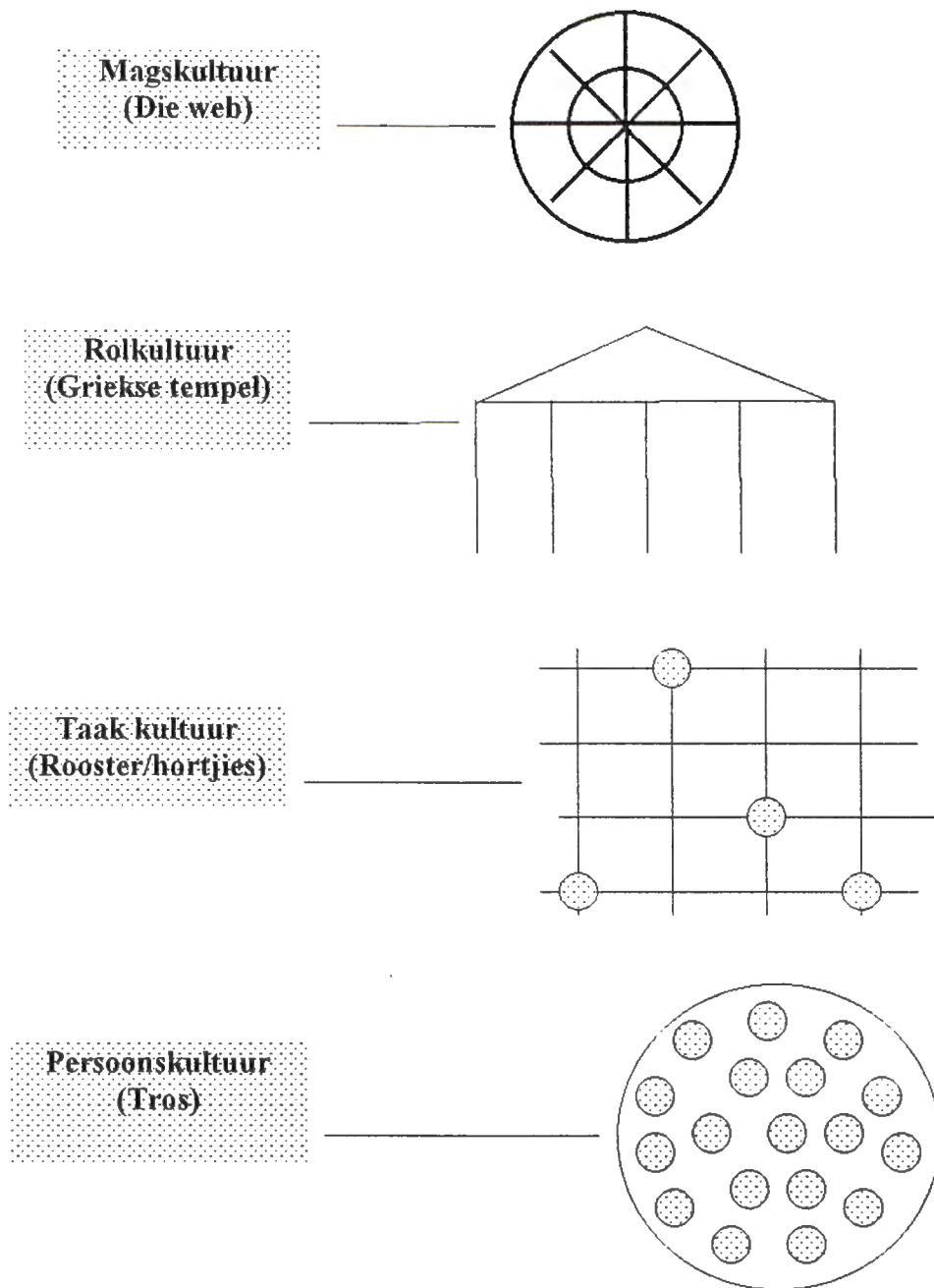
voorts ook die tipe, plasing, grootte en vorms van meubels, en laastens die kwessie oor oop en geslote kantore. Voorts is daar fisiese stimuli wat aspekte soos posaflewering, horlosies en telefoonoproepe kan insluit. Laastens is daar simboliese artefakte wat kultuur openbaar deur bepaalde handeling, soos wie toegang het tot die gebruik van die maatskappy se vliegtuig, waar wie eet. Kultuur word aangeleer deur stories en versinnebeeld deur rituele gebeurtenisse, soos byvoorbeeld 'n jaarlikse gala-aand, materiële simbole en taalgebruik (Robbins, 1998:610-3).

Manning (1990:24) se invalshoek is dat kultuur in wese 'n resultaat is van alles wat gebeur en hoe dit gebeur binne die organisasie. Kultuur of die kentrekke daarvan binne 'n organisasie is dus 'n spieëling van die organisasie.

#### **4.6. Tipes Organisasiekultuur**

In die alledaagse omgangstaal word heel maklik na verskillende fokusareas binne organisasies verwys as 'n bepaalde kultuur, soos 'n kwaliteitskultuur (Meyer, 1998:49) gedryf deur TQM-beginsels. Hampden-Turner (1990:13-17) wys dat daar verskillende klassifikasie Modelle van organisasiekultuur is, soos die van Deal en Kennedy, van Harrison en Handy en van Hampden-Turner. Die Harrison/Handy-tipologie word algemeen aanvaar as die beste klassifikasiestelsel (Brown, 1995:67). Visueel kan Handy se vier organisasie-kulture soos volg voorgestel word:

FIGUUR 14: HANDY SE VIER ORGANISASIEKULTURE



(Brown, 1995:67)

Bostaande tipologie van Handy word verderaan, as ideëeltipes, bespreek.

Ander bekende kultuurtipologieë is die van Deal en Kennedy, Quinn en McGrath en Scholtz. Hierdie tipologieë word net kortliks deur Brown (1995:67-70) soos volg aangetoon.

- Deal en Kenndy onderskei tussen die volgende:

- Die sterkpersoon, “macho”-kultuur
- Die hard werk/ hard speel kultuur
- Die verwed jou maatskappy kultuur
- Die proses kultuur
- Quinn en Mcgrath onderskei weer tussen die
  - Die mark
  - Die adhokrasie
  - Die klan en
  - Die hiërargie
- Scholtz onderskei volgens drie dimensies, naamlik
  - evolusie (hoe kultuur verander oor tyd heen),
  - intern (hoe die interne omstandighede van ‘n organisasie sy kultuur beïnvloed) en
  - ekstern (hoe ‘n organisasie se omgewing sy kultuur beïnvloed).

Scholtz ontwikkel uit sy dimensies vyf kultuur tipes en ontwikkel ook ‘n diagram oor hoe organisasies werk. Die evolusie van kultuur en interne dimensies van Scholtz word in die onderstaande figure voorgestel.

Dit blyk duidelik dat Scholtz tussen 5 kulture onderskei in die evolusieproses van organisasies. Teenoor elke kultuur of kultuurfase koppel die skrywer ‘n persoonlikheid wat tipies aard binne so ‘n organisasie, gekoppel aan die tyd-, risiko- en veranderingsoriëntasie van diesulke persoonlikhede.

In die tweede figuur hier onder, naamlik interne dimensies van kultuur, belig Scholtz 3 tipes organisasies, naamlik ‘n produksie-eenheid, ‘n burokrasie en ‘n professionele organisasie. Teenoor elke tipe organisasie lys die skrywer 4 dimensies, naamlik roetine-aard van aktiwiteite, standaardisasie van aktiwiteite, vaardighede benodig om aktiwiteite uit te voer en eienaarskap van arbeid of produk. Die figuur toon duidelik hoe organisasies verskil. Hierdie verskil kom tot uiting in die kultuur en die tipe persoonlikhede wat hul tuisvind binne die kultuur.

FIGUUR 15: EVOLUSIE DIMENSIES VAN KULTUUR

KULTUUR	PERSOON- LIKHEID	TYD ORIENTASIE	RISIKO- ORIENTASIE	VERANDERING- ORIENTASIE
STABIEL	Introvert	Terugskouend	Afkeer vir risiko's	Geen verandering aanvaar nie
REAKTIEF	Introvert	Oriëntasie op huidige	Aanvaar minimum risiko's	Minimale verandering aanvaar
ANTISIPEREND	Gedeeltelik introvert / ekstrovert	Oriëntasie op huidige	Aanvaar bekende risiko's	Inkrementele verandering aanvaar
VERKENNEND	Ekstrovert	Oriëntasie op huidige en toekoms	Opereer op risiko / wins balans	Aanvaar radikale verandering
KREATIEF	Ekstrovert	Oriëntasie op toekoms	Voorkeur vir onbekende risiko's	Soek nuwe verandering

(Brown, 1995:73)

FIGUUR 16: INTERNE DIMENSIES VAN KULTUUR

KULTUUR TIPE	ROETINE	STANDAAR- DISASIE	VAARDIG- HEDE NODIG	EIENAARSKAP
PRODUKSIE	Hoog	Hoog	Laag	Swak
BUROKRASIE	Medium	Medium	Medium	Ontspring vanuit die posisie beklee in die hiërargie
PROFESSIO- NEEL	Laag	Laag	Hoog	Gesetel in die persoon op grond van sy vaardighede en kennis

(Brown, 1995:73)

Bogenoemde is ideëel-tipes, verwysend na die teorie van Weber. Die waarde van bogenoemde ideëeltipes is dat dit die navorser se denke orden in terme van organisasiekultuur, dimensies van belang en hoe die dimensies onderling interageer as deel van 'n geïntegreerde sosiale geheel (Brown, 1995:73). Onderstaande word die kultuurtipologie van Harrison/Handy, as ideaaltipe, breedvoeriger bespreek.

#### 4.6.1. MAGSKULTUUR

'n Magskultuur het 'n enkel bron van mag vanwaar daar invloedstrale regdeur die organisasie strek. Hierdie strale word verbind deur funksionele en spesialisbande wat koördinasie fasiliteer. Hierdie tipe kultuur word meestal gevind in entrepreneursorganisasies (Hampden-Turner, 1990:16).

Die interne organisasie van 'n magskultuur berus baie sterk op vertroue, empatie en persoonlike kommunikasie vir sy effektiwiteit. Daar is min reëls en 'n beperkte behoefte aan burokratiese prosedures, met kontrole wat uitgeoefen word vanaf die sentrum deur geselekteerde sleutelpersone en bevele. Hulpbronnemag en tot 'n mindere mate, charisma, is die sterkste gronde vir die uitoefening van gesag. Vir die grootste gedeelte word individue aangespoor om hul eie take te verrig, met min vroe gevra. Sommige belangrike besluite sal wel geneem word na politieke manuvreering (Anthony, 1994:5).

Die grootste krag van magskulture is die vermoë om vinnig te reageer, maar die sukses berus grotendeels op die vermoëns van die persoon of persone in die sentrum. Grootte kan 'n probleem wees, aangesien die web kan breek indien dit gespan word oor te veel aktiwiteite of 'n te groot geografiese area. Groot magsgeörienteerde organisasies is oneffektief indien hul nie ondersteun word deur strukture en stelsels wat die uitvoering van werk laat geskied nie (Sabri, 1997:57). Magskulture is meestal sterk, smeer maklik af aan ander en stel meer belang in die eindrusultate as die wyse hoe dit bereik word (Carnall, 1986:109).

Werknemers wat tipies aard in die kultuur is mense wat van nature gemaklik is met die gebruik van politiek en gebruik van beïnvloedingsmag en nie besorg is oor die neem van risiko's of werksekuriteit nie sal floreer in so 'n omgewing. Indien personeel wat nie inpas by die kultuur nie, gewerf word, kan die kultuur lei tot lae moraal, hoë omset in

middelbestuursposisies en besliste, dwingende handeling om in 'n geskikte strategiese rigting te beweeg (Brown, 1995:68).

#### 4.6.2. ROLKULTUUR

'n Rolkultuur is 'n burokrasie waar die organiseringsbeginsels logika en rasionaliteit is. Die krag van 'n rolkultuur lê in sy funksies of spesialiteite (finansies, aankope, produksie en dies meer) waaraan gedink kan word as 'n reeks pilare wat gekoördineer en gekontroleer word deur 'n klein groep senior bestuurders, die geweldriehoek in bostaande figuur. Die struktuur van 'n rolkultuur herinner derhalwe aan 'n griekse tempel in die Handy-tipologie (Hampden-Turner, 1990:15).

In die rolkultuur lê die klem op rolle en nie persoonlikhede nie (Sabri, 1997:57). Reëls, prosedures en posbeskrywings domineer die interne omgewing van 'n rolkultuur en bevordering word gebaseer op bevredigende prestasie van individue in hul poste. Posisionele mag en tot 'n mindere mate, ekspertmag, is die hoofbronne vir die uitoefening van gesag.

Rolkulture is mees suksesvol in stabiele en voorspelbare omgewings waaroor die omgewing sekere beheer kan uitoefen en waar produklewensverwagting baie lank is. In die organisasies waar grootskaalse ekonomiese aktiwiteite belangriker is as die vermoë om aan te pas en tegniese kennis belangriker is as produkinnovasie, sal 'n rolkultuur floreer (Harrison & Stokes, 1992:15).

Die groot probleem van rolkulture is dat hul stadig is om verandering te begryp en daarby aan te pas. Individue wat sekuriteit en voorspelbaarheid vooropstel, sal hierdie tipe organisasies gerusstellend vind, terwyl dit weer ambisieuse of magsgeörienteerde individue sal frustreer (Brown, 1995:68).

#### 4.6.3. TAAKKULTUUR

Die taakkultuur is een waarin mag ietwat verdeeld is, gebaseer eerder op vermoë as posisie of charisma. Hierdie kultuurvorm ontwikkel dikwels in organisasies wat kan fokus op

spesifieke take of projekte waartoe spanne toegewys kan word. Hier word dus verwys na interdisiplinêre projekgroeppe georganiseer rondom take (Hamden-Turner, 1990:16). Struktureel lyk die taakkultuur soos 'n rooster of matriks waarvan sommige stringe dikker is as ander, met mag geplaas in die tussenruimtes. Hier is dus 'n matriks struktuur wat hulpbronne fokus na gelang van bepaalde probleme wat die hoof gebied moet word (Sabri, 1997:58).

Taakkulture fokus op die bereiking van 'n taak op hande en die interne organisasie van sulke instellings fokus op die samevoeging van geskikte mense en hulpbronne om die projek suksesvol te maak. Harrison (Sabri, 1997:58) noem hierdie kultuur prestasie-geöorieëter waar motivering van werknemers gebaseer is op intrinsieke belonings. Op sy beste is hierdie 'n spanstruktuur wat gesamentlik werk. Buigsaamheid, aanpasbaarheid, individuele outonomie en gemeenskaplike respek gebaseer op vermoë, eerder as ouderdom of status, is die belangrikste organiseringsbeginsels.

In markte waar produklewe kort is en deurlopende innovasie noodsaaklik is, is 'n taakkultuur hoogs suksesvol. Probleme met sodanige kulture, is egter ook legio. Hierdie organisasies kan gewoonlik nie op grootskaal funksioneer nie, bou gewoonlik nie groot diepte of ekspert-kennis op nie en leun swaar op die kwaliteit mense betrokke. Wanneer dinge wel verkeerd loop en kontrole uitgeoefen moet word vanaf die sentrum, kan die taakkultuur vinnig verander in 'n rol- of magskultuur met of reëls en prosedures of politieke invloed wat kan domineer. Moraal verminder met enige van die 2 ingrepe. Desondanks die potensiële probleme, bly 'n taakkultuur voorkeurkeuse vir 'n organisasie se middel en junior bestuur (Brown, 1995:70).

Die navorser se interpretasie is dat die taakkultuur ook inpas by die gees van die post-modernisme. Mense is ontnugter met die rasionele insigte, rasioneel geskepte mark-meganismes en rigiede struktuur van die besigheidswêreld gedurende die era van die modernisme wat gekenmerk is deur die industriële rewolusie en die skep van groot multinasionale korporatiewe organisasies. Die post-moderne mens rebelleer teen die rat-in-die-groot-masjien-benadering. Die nuwe siening is dat elke mens sy eie unieke karakter wil uit leef, mense wil hul besondere talente bydra tot sukses, vaste strukture moet nie bydraes inhibeer en mense in hokkies indruk nie. Goudzwaard (1998:7-9) wat bovermelde opsomming maak besef dat die post-modernisme, as ideologie, nie heil vir die mens kan bring nie, maar tog 'n ander lewensbeskouing weërspeël. Korf (1999:2-3) beklemtoon ook dat

sukses en produktiwiteit nie afhang van formele strukture nie, maar of dit individue se belange en behoeftes diens. Die post-moderne mens maak dus nie 'n onderskeid tussen reg en verkeerd nie, maar tussen heilsaam en destruktief, of kortom lekker en sleg. Organisasies beweeg toenemend weg van formele strukture na informele assosiasies of projekspanne, toenemend weg van formele vergaderings na netwerke waar kundigheid, dienste en geleenthede beskikbaar is vir almal binne die organisasie. Vermelde skrywer meld ook die verandering van formele kliniese strukture na organisasies waarbinne mentorskap karakter kry in ondersteuningsgroepe. Die navorser kom tot die gevolgtrekking dat die mags- en rolkulture tipies aard binne die modernisme, maar dat die persoons- en taakkulture, binne die post-modernisme die verwagting van werknemers beter diens. Binne die groot korporatiewe organisasie blyk dit asof die taakkultuur die beste kan bydra tot 'n motiverende klimaat.

#### 4.6.4. PERSOONSKULTUUR

Die persoonskultuur ontwikkel wanneer 'n groep mense besluit dat dit in hul eie belang is dat hul kollektief organiseer, eerder as op individuele basis. Hierdie kultuur word ook die eksistensiële of ondersteuningskultuur genoem (Sabri, 1997:58). 'n Voorbeeld van diesulke organisasies is dokters in 'n praktyk wat saamkom om die koste van kantoorspasie te verdeel, toerusting en sekretariële dienste. Diesulke organisasies bestaan uitsluitlik vir die belang van die individue wat dit omsluit en kan derhalwe as 'n tros voorgestel word.

In die persoonskultuur besluit individue self oor hul take, terwyl reëls en koördinerende meganismes van minimale belang is. Anders as met ander kulture, het 'n individu byna totale outonomie, terwyl mag in noodsaaklike gevalle uitgeoefen word op die basis van ekspertkennis. Besluite en mag word in die kultuur of deur interaksie gedeel, of gedelegeer na 'n toepaslike vlak (Ivancevich & Matteson, 1990:619).

Alhoewel daar weinig min organisasies is wat die tipe kultuur het, het baie individue wel die voorkeur om hul te organiseer volgens die kultuur. So byvoorbeeld word lektore en tegniese spesialiste dikwels gekenmerk deur hul losse affiliasie met die organisasie waaraan hul behoort (Brown, 1995:70)

#### **4.7. KULTUUR EN KLIMAAT**

Sabri (1997:38) toon aan dat Taguiri en Litwin (1968), Schneider (1990), Siehel en Martin (1990) en Denison (1996) kultuur beskryf as 'n gevoel of klimaat, wat oorgedra word in die organisasie deur die fisiese uitleg en die manier waarop die lede van die organisasie interageer met klante en ander buitestaanders. Die belangrike om op te merk is derhalwe die oorvleueling in die gebruik van die terme kultuur en klimaat. Vir doeleindes van hierdie studie, soos duidelik uitgelig in die vorige en hierdie hoofstuk, beklemtoon die navorser die verskil tussen kultuur en klimaat.

Robbins en Coulter (1996:80) besef dat organisasiekultuur as gedeelde betekenis binne 'n organisasie, tot 'n groot mate bepaal hoe die werknemers sal optree. Hierdie optredes (handelinge in Weber-terme) is wat geëvalueer word as die klimaat van die organisasie. Die kultuur kan ook as die goue draad beskryf word wat die elemente soos lididentiteit, groepsbeklemtoning, mensefokus, integrasie van eenhede, kontrole, risiko-neming, beloningskriteria, konflikverdraagsaamheid, stelsel fokus en dies meer, onderlê of verbind.

Robbins (1998:596) oordeel dat organisasiekultuur gemoeid is met hoe werknemers die eienskappe van die karaktertrekke sien, nie of hul daarvan hou of nie hou nie. Organisasiekultuur is 'n deskriptiewe term. Navorsingsvrae insake kultuur fokus dan ook op hoe werknemers hul organisasie sien, byvoorbeeld: Bevorder die organisasie spanwerk? Beloon die organisasie innovasie? Ondersteun die organisasie inisiatief? In teenstelling met organisasiekultuur, evalueer organisasieklimaat affektiewe response tot en persepsies van die werksomgewing. Organisasieklimaat is gemoeid met hoe werknemers voel oor die organisasie se verwagtinge, beloningspraktyke, en dies meer. Bovermelde twee terme dek oorvleulende terreine, alhoewel organisasiekultuur beskrywend van aard is en organisasieklimaat evaluerend.

#### **4.8. KULTURELE VRAAGSTUKKE**

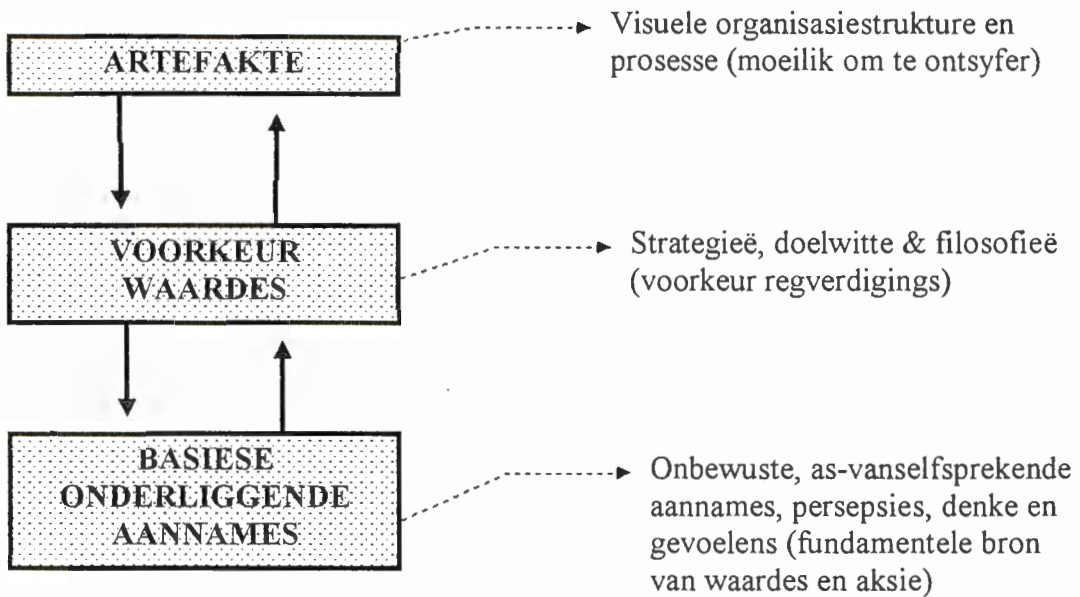
Weber glo dat kulturele vraagstukke wat mense tot handeling beweeg, voortdurend aan die verander is. Die intellektuele konteks vir die vraagstukke en die wetenskaplike analise daarvan, verander voortdurend. Die vertrekpunte vir die kulturele wetenskappe en

vraagstukke bly verander oor tyd heen, soos wat nuwe vrae gevra word aan die wetenskap (Sahay, 1971:63)

#### 4.8.1. VLAKKE WAAROP KULTUUR BELEEF WORD

Kultuur word op verskillende vlakke beleef. Schein (1992:17) bevestig hierdie stelling met die onderstaande figuur.

FIGUUR 17: VLAKKE VAN KULTUUR



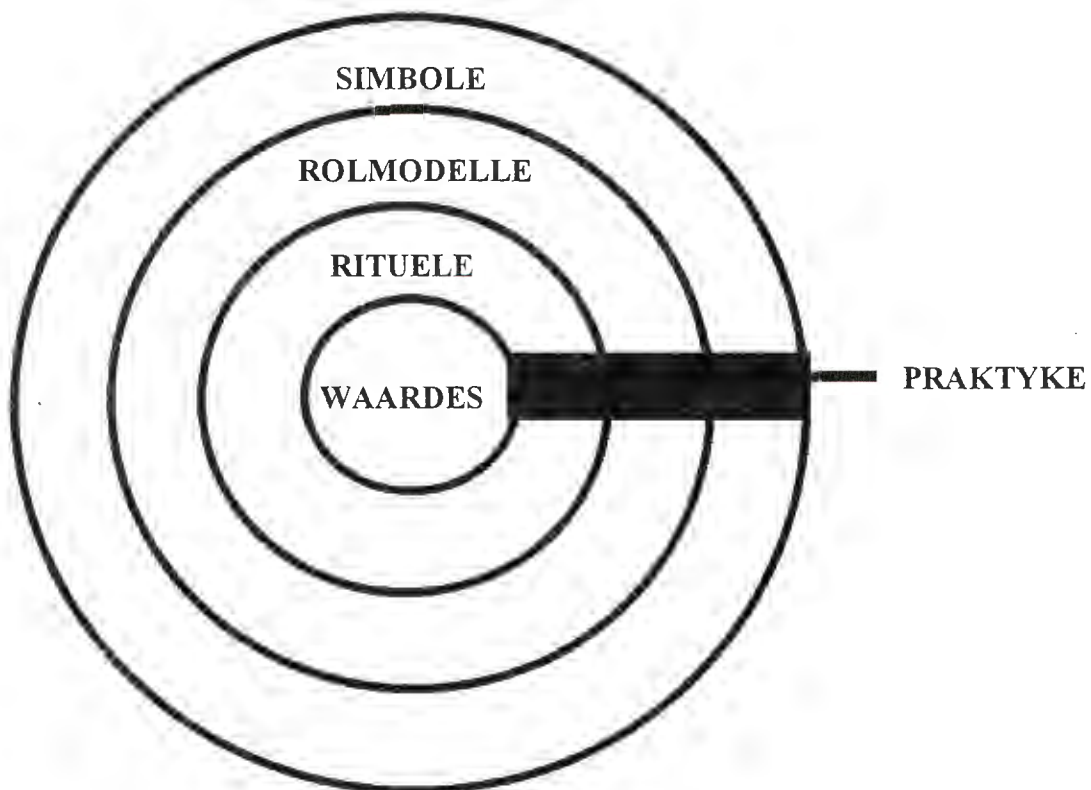
(Schein, 1992:17)

Op die oppervlak is artefakte of verskynsels wat 'n mens sien hoor en voel in kontak met 'n groep. Artefakte sluit in die argitektuur van die fisiese omgewing, taalgebruik, tegnologie en produkte, artistieke skeppings en styl soos klere, aanspreekvorme, emosionele gedrag, mites en stories vertel oor die organisasie, gepubliseerde lys van waardes, waarneembare rituele en seremonies. Brown (1995:9) voeg reëls, stelsels, prosedures en programme by die lys artefakte. 'n Kenmerk van die vlak is dat dit maklik waarneembaar is, maar moeilik om te ontsyfer. Bepaalde verskynsels word waargeneem, maar die rede vir die verskynsels is nie altyd maklik af te lei nie.

Miller (1995:116) bespreek die model van Schein en postuleer 'n argument dat kultuur ten diepste gebaseer is op aannames. Aannames vorm oor tyd heen as die individu of groep se siening van bepaalde sake. Die mens is nie geneig om sy aannames te bevraagteken nie, maar om dit as 'n gegewe te aanvaar, aannames word ook nie bespreek nie en derhalwe is dit so te sê deel van die onderbewuste. As mense forseer word om hul aannames te bespreek, is hul geneig om dit steeds nie te eksamineer nie, maar te verdedig vanweë die emosionele belegging daarin. Vanuit bogenoemde figuur blyk dit ook dat bepaalde waardes voortvloei uit bepaalde aannames.

Brown (1995:8) toon weer op sy manier aan hoedat kultuur van vlak na diep manifesteer aan die hand van die onderstaande figuur:

**FIGUUR 18: MANIFESTASIE VAN KULTUUR: VAN VLAK NA DIEP**



(Brown, 1995:8)

Bostaande figuur benadruk dat organisasiekultuur nie enkelvlakkig beleef, versterk of verander kan word nie. Organisasiekultuur wortel in waardes waarmee die individu identifiseer en kom uiteindelik tot uiting in bepaalde praktyke of handeling.

Buiten bostaande vlakke, argumenteer Hofstede (1980) dat elke persoon denk-, gevoels- en potensiële handelingpatrone dra wat geleer is oor 'n leeftyd. Hofstede noem die patrone van dink, gevoel en handeling, “verstandsprogramme” en argumenteer dat die bron daarvan lê in die sosiale omgewing waarbinne 'n mens opgroei. Verstandsprogramme wissel soveel as die sosiale omgewings waarbinne hulle gevorm is. Hofstede gaan voort en gee hierdie verstandelike sagteware die term “kultuur” wat hy dan definieer as die kollektiewe programmering van die verstand wat die lede van een groep of kategorie van mense van 'n ander onderskei (Sabri, 1997:44). Hierdie verstandelike programmering van Hofstede (1993:1) breek hy af tot verskillende vlakke, naamlik:

- 'n Nasionale vlak
- 'n Streeks- en/of etniese en/of geloofs- en/of taalassosiëringsvlak
- 'n Geslagsvlak
- 'n Generasievlak
- 'n Sosiale klas-vlak, geassosieer met opvoedkundige geleenthede en met 'n persoon se beroep of professie
- 'n Organisasie of korporatiewe vlak insgelyks die wyse waarop lede van 'n organisasie gesosialiseer is.

Hierdie vlakke van kultuur kan heel dikwels nie in harmonie wees met mekaar nie en derhalwe deels konflikterend.

#### 4.8.2. STERK EN SWAK KULTURE

Organisasiekulture kan nie tot volledig geïntegreerde paradigma's ontwikkel nie, maar wanneer gepraat word van sterk kulture, word 'n hoë mate van soortelike artikulasie veronderstel (Schein, 1992:141). Sterk kulture word gekenmerk deur kernwaardes wat werklik aanvaar word deur die oorgrootte aantal werknemers binne 'n organisasie (Robbins, 1998:598) en tot uiting kom in bepaalde praktyke, optrede of handeling.

Indien 'n organisasie 'n sterk kultuur het, dan is die noodsaak aan 'n reeks gepubliseerde en bekende waardes onnodig. Sterk kulture vra slegs om enkele sterk ondersteunde waardes. Wat egter krities is, is dat hierdie aannames wyd ondersteun en sterk instand gehou moet word. Mense regdeur die organisasie moet die vrymoedigheid hê om mekaar aan te spreek indien 'n kern aanname nie ondersteun word nie (Steers & Porter, 1991:246).

Robbins en Coulter (1996:164) glo dat sterk organisasiekulture ook as 'n etiese gedragsraamwerk kan dien. Alvorens besluite oor korrektheid van 'n bepaalde optrede al dan nie geneem moet word, sal werknemers weet vanuit die basis van die kultuur wat as eties-korrekte optrede geld. Vermelde skrywers beweer by sterk kulture waar sterk etiese standarde geld, risiko-verdraagsaamheid, kontrole en konflikverdraagsaamheid kan ondersteun. Bestuurders in so 'n omgewing word aangespoor om aggressief en innoverend te wees aangesien almal 'n goeie begrip van onetiese gedrag het en dus nie daaraan sal meedoen nie. Swak kulture laat ruimte vir vertrouwe op groepnorme of subkultuurnorme, wat moontlik binne die geheel gesien, nie eties-korrekte optrede kan wees nie.

Deal en Kennedy (Miller, 1995:108) stel 'n sterk organisasiekultuur voor aan die hand van die volgende elemente, naamlik:

- **Waardes:** die aannames en visies wat lede van 'n organisasie het oor die organisasie
- **Rolmodelle:** Individue wat die organisasie se waardes versinnebeeld en so vir ander as rolmodel dien.
- **Gewoontes en rituele:** gebruike wat uiting vind in seremonies waarvolgens die organisasie sy waardes versterk of beloon.
- **Kulturele netwerk:** die netwerk is die kommunikasiestelsel waardeur kulturele waardes geïnstusionaliseer en versterk word. Hierdie netwerk kan uit formele organisasiekanale (byvoorbeeld nuusbriewe) of informele interaksie tussen individue bestaan.

Ander eksponente, soos Peters en Waterman belig ook op soortelike wyse die kentrekke van uitnemende kulture (Miller, 1995:109).

Aansluitend by bogenoemde kentrekke verklaar Hodgetts (1990:528) dat rolmodelle voorbeelde stel, gewoontes en rituele handelingte versterk en dat kommunikasie die kultuur lewendig hou.

Organisasiekultuur beïnvloed organisasie-effektiwiteit. Robbins (1998:598) redeneer dat 'n gevolg van 'n sterk kultuur, laer werknemersomset behoort te wees, aangesien 'n sterk kultuur 'n hoë vlak van ooreenstemming van waarvoor die organisasie staan, weerspieël. So 'n gedeelde begrip bou eenheid, lojaliteit en organisasietoewyding. 'n Sterk kultuur verseker ook voorspelbaarheid, ordelikheid en volhoubaarheid, sonder formele reëls en regulasies.

Die vraagstukke insake bostaande bespreking is derhalwe of die kultuur binne 'n organisasie sterk of swak is en tweedens of die kultuur in pas is met die eise gestel aan die organisasie.

#### 4.8.3. DIVERSITEIT

Diversiteit kan gedefinieer word as 'n verskeidenheid van mense met verskillende groepsidentiteite binne dieselfde sosiale sisteem (Leme Fleury, 1998:23)

In Suid-Afrika word daar byna sonder uitsondering 'n veeltal kulture binne die werksomgewing gevind. Heelwat studies het reeds aangetoon dat intrinsieke faktore van motivering konstant kan wees tussen verskillende kultuurgroepe, selfs tussen verskillende kulture van verskillende lande (Robbins, 1998:193).

Soos wat vroue en minderheidsgroepe die werksmag op meer vlakke in die organisasie betree, en organisasies steeds meer globaliseer, besef topbestuur al hoe meer dat die bestuur van diversiteit 'n fundamentele saak is vir sukses (Gibson, Ivancevich & Donelli, 1994:9). Norman (1998:15) bevestig ook dat die werksmag steeds meer divers sal word, maar dat sentrale waardes en begrip vir die diversiteit in plek moet bly ten einde die organisasie geïntegreer te hou.

In 'n diverse werksmag, of 'n organisasie wat verandering ondergaan, kan kultuurskokke voorkom. Kultuurskokke is gevoelens van onsekerheid, disoriëntasie, en emosionele opwellings veroorsaak deur die betrokkenheid in die nuwe kultuur (Robbins & Coulter, 1996:130). Bovermelde versoek dat diversiteit, aangesien dit skokke kan veroorsaak, bestuur moet word.

Doodgewoon, as gevolg van die werking van 'n organisasie, kan daar ook diversiteit in die tipe kulture binne die organisasie wees. Daar kan onderskei word tussen 'n dominante kultuur en subkulture. Die dominante kultuur weerspieël die waardes wat deur die meerderheid van die organisasie se lede gedeel word. Subkulture is minikulture binne 'n organisasie, tipies gedefinieer deur verskillende departemente en geografiese geskeidenheid (Robbins, 1998:596). Miller (1995:113) bevestig dat kultuur verskeidenheid selfs binne een organisasie

ervaar kan word. Vermelde skrywer (1995:302) is ook oortuig dat die verskille bestuur moet word, waarvoor hy dan die model van Cox en Blake (1991) aanbied.

Brown (1995:61) sê dat nie alle werknemers gemaklik voel binne organisasies met 'n bepaalde kultuur nie. Sommige mense hou nie van formele organisasies met hul kulturele kontrolestelsels nie, aangesien hul dat as onderdrukkend en beperkend ervaar. Hierdie tipe mense werk eerder tydelik of in hul eie of klein organisasies.

Hillard en Makaye (1987:4) oordeel dat kulturele grense soos die afdrukking van Westerse gebruike en tradisies op 'n Derde wêreldgroep, begrip tussen verskillende rasgroepe binne die organisasie-omgewing, kortwiek.

Bogenoemde bespreking bevestig dat diversiteit, 'n univorme kultuur, verandering aan of implementering van kultuur, veringewikkeld.

#### **4.8.4. NASIONALE KULTUUR EN ORGANISASIEKULTUUR**

Geert Hofstede (Brown, 1995:42-44) het sedert die tagtigerjare die impak van nasionale kultuur op die mense van die land en sy organisasies gepeil. Hofstede gebruik 'n klassifikasie-stelsel gebaseer op magsafstand, individualisme/kollektivisme, manlikheid/vroulikheid, onsekerheidsvermyding en Confuciaanse dinamiek. In sy werk het vermeldde navorser verskillende lande regoor die wêreld bestudeer, die lande geklassifiseer volgens sy kategorië en dan uitgewys dat nasionale kultuur die kultuur van 'n organisasie in daardie land, voorveronderstel. Hofstede groepeer ook verskillende lande saam waarby hy dan impliseer dat hul kulture aanpasbaar bymekaar is en derhalwe interaksie / samewerking redelik vlot kan geskied.

'n Nasionale kultuur is 'n stel waardes, houdings, aannames en norme gedeel deur die meerderheid van die inwoners van 'n land. 'n Nasionale kultuur kan 'n verskeidenheid van subkulture omsluit, waarvan sommige selfs die nasionale kultuur kan ondermyn (Gibson, Ivancevich & Matteson, 1994:65). Stajkovic en Luthans (1997: 17) redeneer dat nasionale kulture as die sosiale basis dien vir die integrasie van institusionele, organisatoriese en

persoonlike faktore. Hierdie drie faktore, teen die agtergrond van die nasionale kultuur, beïnvloed die persepsies van besigheidsetiese standaarde.

Robbins (1998:593) toon in 'n voorbeeld aangaande die organisasiekultuur in die motorkorporasie, Mazda, hoe die nasionale Japannese waardes soos lewenslange diens, indirekte kommunikasie, lojaliteit, onderdanigheid en verhoudinge vanuit die volkshuishouding oorspoel in die werksplek. Die bewering word ook gemaak deur 'n hoof uitvoerende beampte in die voorbeeld dat bovermelde waardes voor die Tweede Wêreldoorlog 'n motiverende klimaat geskep het, maar nou die Mazda-organisasie kortwiek as waardes uit pas met die kompetisie.

Robbins (1998:600) sê ook dat navorsing aantoon dat nasionale kultuur 'n groter impak op 'n werknemer het, as wat die organisasiekultuur het. Organisasies bestuur wel die invloed om eerder werknemers te werf wat as individue hul nouer kan assosieer met die waardes van die organisasie. Drennan (1992:35) bepaal dan ook dat hierdie aspek, naamlik nasionale kultuur ook in kultuuranalises verreken moet word as 'n bepaler tot organisasiekultuur. Paradigma's verander egter oor tyd heen. Vanuit hulle oogpunt waarsku Doney, Cannon en Mullen (1998:607) dat die kulturele grense tussen nasies grys word vanweë internasionale ekonomiese integrasie. Die appél in die verband is dus dat 'n nasionale kultuur die kultuur binne die organisasie potensiëel kan beïnvloed en dat die invloed verkieslik bepaal moet word.

#### **4.9. TOEPASSINGSMOONTLIKHEDE**

##### **4.9.1. TIPIESE BESTUURSFUNKSIES**

Ivancevich en Matteson (1990:86) meld dat die stabiele funksionering van 'n samelewing, of organisasie, gedeelde patrone vir gedrag tussen die lede van daardie organisasie benodig. Hierdie gedeelde patrone is kultuur.

Organisasiekultuur speel derhalwe 'n besonder belangrike rol in organisasies. Onderstaande word die gewone bestuursaktiwiteite, naamlik beplanning, organisering, leiding en kontrole belig, vanuit verskillende kultuurbrille.

**Beplanning:**

- Die mate van risiko's wat planne mag/moet bevat.
- Of planne ontwikkel moet word deur individue of spanne
- Die mate van omgewingsevaluering waarby bestuur betrokke sal raak.

**Organisering:**

- Hoeveel outonomie kan ontwerp word in die poste van werknemers?
- Of take verrig moet word deur individue of spanne
- Die mate waartoe departementele bestuurders met mekaar interageer.

**Leiding:**

- Die mate waartoe bestuurders besorg is oor werknemers se werksatisfaksie
- Watter leierskapstyle is aanvaarbaar
- Of alle verskille, selfs konstruktiewe verskille, geëlimineer moet word.

**Kontrole:**

- Of werknemers toegelaat moet word om self-kontrole toe te pas of om eksterne kontroles toe te pas.
- Watter kriteria moet beklemtoon word in werknemers se prestasie-evaluering
- Watter gevolge sal volg wanneer begrotings oorskry word? (Robbins & Coulter, 1996:84).

Sterk kulture hou ook moontlike gevare in wat bestuur moet hanteer. Robbins (1998:602) lys die gevare soos volg:

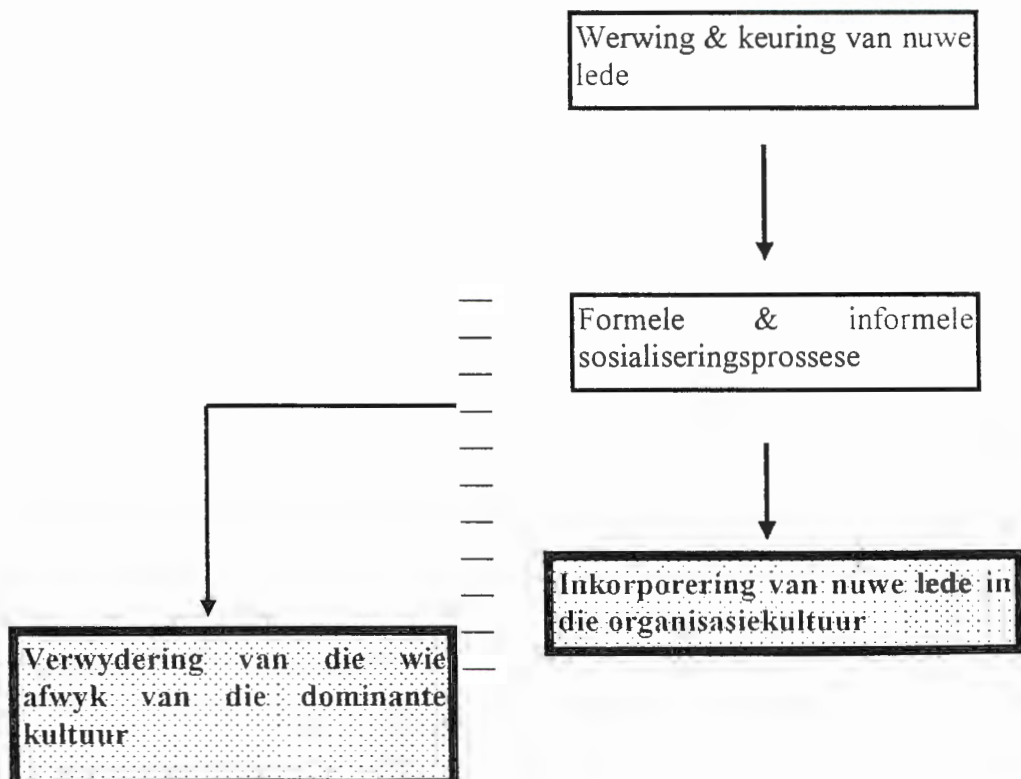
- Die gevaar van 'n te stadige aanpassing by 'n veranderde omgewing. Sterk kulture en gevolglike praktyke wat in die verlede sukses beteken het, kan maatskappye laat val indien dit nie meer pas by die omgewingsbehoefte nie.
- Werwing van nuwe werknemers wat verskil van die meerderheid binne die organisasie insake ras, geslag, etnisiteit, of enige ander verskille, skep ongemak. Bestuur wil hê dat werknemers die kultuurwaardes moet onderskryf en ondersteun. Diverse werknemers word juis gewerf omdat hul nuwe perspektiewe in die organisasie inbring. Hierdie waarde (en moontlik ook werknemers) gaan verlore vir die organisasie indien 'n sterk kultuur deur druk op konformering die andersheid verloor of negeer.
- Oornames en samesmeltings se sukses berus ook op die gemeenskaplikheid van organisasies se kulture. Histories was die sleutelfaktore vir oornames finansiële voordele of produksinergie, maar is deesdae eerder die toepaslikheid van kulture. Indien kulture nie bymekaar kan aanpas nie, kan dit die nuwe verhouding ruïneer.

Schein (1992:15) maak die stelling dat kultuur en leierskap twee kante van dieselfde munt is daarin dat leiers kultuur skep wanneer hul groepe en organisasies skep. Wanneer kulture bestaan, skep hul weer die kriteria vir leierskap en bepaal derhalwe wie leiers sal wees en wie nie. Wanneer kulture disfunksioneel word, is dit weer die unieke funksie van leierskap om te begryp watter elemente van kultuur funksioneel en disfunksioneel is en om kulturele evolusie en verandering te bestuur op so 'n wyse dat die groep kan oorleef in 'n veranderende omgewing.

#### 4.9.2. VERANDERING

Bestuur moet hard werk om hul organisasie se kultuur die vermoë te gee om aan te pas en te verander (Hodge & Anthony, 1991:466) - die noodsaak is reeds in die eerste hoofstuk van die studie bevestig. Kultuur bestendig in wese 'n organisasie soos aangetoon in die onderstaande figuur.

**FIGUUR 19: DIE BESTENDIGING VAN ORGANISASIEKULTUUR**



(Brown, 1995, 54)

Bogenoemde veronderstel dat hoofsaaklik net die individue wat hul kan assosieer met die organisasie, en wie die organisasie deur middel van sy werwing- en keuringsprosesse as geskik evalueer, geplaas word binne die organisasie. Sosialisering, of enkulturasie vind formeel plaas deur middel van induksieprogramme, opleiding en mentorskapprogramme. Informele enkulturasie vind egter ook plaas waarvolgens werknemers van kollegas in die werkproses leer wat aanvaarbaar is al dan nie (Brown, 1995:54). Sou 'n organisasiekultuur beperkend wees, moet die prosesse/fases soos bo aangedui, aandag geniet. Organisasiekulture kan beperkend wees indien die gedeelde waardes en aannames nie in pas is met besigheidsbehoefte nie en derhalwe mense lei om op nie-toepaslike wyses te dink en te handel (Sathe, 1985:5).

Kultuur, as status quo kan versterk word, maar daar kan ook agente optree om kultuur te verander. Die volgende kan teenwoordig wees:

- **'n Dramatiese krisis kan plaasvind-** die skok gepaardgaande kan meebring dat die bestaande kultuur bevraagteken word. Voorbeelde kan wees, groot finansiële verliese, verlies van 'n groot klant of 'n dramatiese tegnologiese uitvinding.
- **Leierskap wat wissel.** Indien die topbestuur wissel kan dit 'n ander kultuur bevorder.
- **Die organisasie is jonk en klein.** Hoe jonger en kleiner 'n organisasie is, hoe makliker kan bestuur kultuur verander, omdat die kultuur nog nie so vasgelê is nie.
- **Die kultuur is swak.** Die kultuur is nie sterk ontwikkel nie en kan gevolglik maklik verander (Robbins & Coulter, 1996:432).

Kultuur verander nie sonder meer nie. Onderstaande formule toon die elemente aan betrokke by kultuurverandering, naamlik:

$$\text{Weerstand teen kulturele verandering} = \text{Omvang van die verandering in kultuur} \times \text{Krag van die bestaande kultuur}$$

Die verandering van kultuur en gevolglike veranderingsmodelle is legio, soos die van Kurt Lewin en Lawrence en Lorsch (Schein, 1992:298). 'n Raamwerk vir die verandering van

kultuur word eenvoudig, aan die hand van vier vrae, deur Wilkens en Patterson (Brown, 1995:130) uitgespel. Die vrae is:

- Waar moet die organisasie strategies heen beweeg?
- Wat is die huidige organisasiekultuur?
- Wat is die gaping tussen waar die organisasie nou is en waar dit moet wees?
- Wat is die aksieplan om die gaping te vernou?

Killman (Brown, 1995:130) stel vyf stappe vir die bestuur van kultuurverandering voor, naamlik:

- Bring werklike norme na vore (Vir Killman is norme as het ware sinoniem aan kultuur)
- Artikuleer nuwe rigtings
- Identifiseer nuwe norme
- Identifiseer kultuurgapings
- Maak kultuurgapings toe.

Robbins en Coulter (1996:434) sien dat kultuur kan verander deur die volgende stappe te volg:

- Doen 'n kultuur-analise om die kulturele elemente te identifiseer wat verandering benodig.
- Maak dit duidelik aan werknemers dat die voortbestaan van die organisasie werklik bedreig word indien verandering nie plaasvind nie.
- Stel nuwe leiers aan met visionêre leierskap.
- Inisieer 'n herorganisasie
- Stel, deur intervensies, nuwe verhale en rituele bekend om die nuwe visie oor te dra.
- Verander die keuring en sosialiseringsprosesse en die evaluerings- en beloningstelsels om die nuwe waardes te ondersteun (Robbins & Coulter, 1996:434).

Bogenoemde moet vinnig plaasvind, anders verval bestuurstyle en werknemergedrag weer terug in ou patrone in die afwesigheid van nuwe suksesverhale. Kultuur help selfs leiers om verandering te bestuur gegewe die besef aan die noodsaak vir verandering (Hodgetts, 1990:259). Die vermelde verandering kan ook op 2 wyses plaasvind, naamlik van bo-na-onder of van onderaf-op. Eersgenoemde word geïnisieer en gedryf deur topbestuur, terwyl laasgenoemde 'n stadiger aanslag is wat alle rolspelers binne die organisasie, vanaf die laagste vlakke betrek (Hodge & Anthony, 1991:460).

Ontwikkeling van 'n kultuur word deur bestuursleierskap gedryf met 'n gepaardgaande toepaslike visie en waardes. Institutionalisering van verandering ten einde steeds volhoubaar te wees na die skepper daarvan aangeskuif het, is egter nog moeiliker (Kotter, 1990:137). Kultuurverandering is derhalwe ook nie sonder meer effektief as dit nie volhoubaar geïnstitutionaliseer is nie.

'n Bepaalde opleidingstrategie kan ook kultuur en persepsies beïnvloed. In Suid Afrika word hierdie rigting egter nie genoegsaam ontgin nie. Suid-Afrikaanse organisasies spandeer tussen 0,5 en 1,5% van hul betaalrol aan opleiding en ontwikkeling, terwyl Amerikaanse en Europese eweknieë tussen 4% en 8% investeer (Pons, 1993:13).

#### 4.9.3. SEKERHEID EN STABILITEIT

Robbins (1998:601) glo dat kultuur die volgende vyf funksies het, naamlik:

- Kultuur het 'n grensdefiniëringsrol: dit skep onderskeidings tussen organisasies
- Dit kommunikeer 'n begrip oor identiteit aan organisasielede.
- Kultuur fasiliteer toewyding na iets groter as individuele belang.
- Kultuur bevorder sosiale stelselstabiliteit, aangesien kultuur die sosiale gom is wat 'n organisasie bymekaar hou deur gepaste standaarde aan individue te voorsien oor wat hulle kan sê en doen.
- Kultuur dien ook as 'n begripmakende en kontrolemeganisme wat die houdings en gedrag van werknemers rig en vorm.

Kultuur kan beskryf word as die sement of gom wat 'n organisasie aan mekaar bind. 'n Gedeelde kultuur bevorder soortelike sienings, probleemdefinisies, evaluering van brandpunte en opsies en voorkeure vir handeling. Schein (1992:58) toon aan dat organisasies tweëerly moet aanpas, naamlik rondom sake wat die groep help om te oorleef en aan te pas by die eksterne omgewing, en ook rondom daardie sake wat 'n organisasie help om sy interne prosesse te integreer ten einde te oorleef en aan te pas. Deal en Kennedy (Kleinbeck et.al, 1990:253) redeneer dat die deel van waardes en gevolglik 'n kultuur in 'n organisasie, 'n gevoel van identiteit vestig. Dit verleen ook, ondanks departementele of divisionele

verdelings, rigting aan die organisasie. Kultuur verleen ook sekuriteit aan 'n organisasie aangesien werknemers seker is van die breë rigting en waardes van die organisasie.

Aangesien kultuur 'n eenvormige uitkyk op die interne en eksterne omgewings aanwakker, fasiliteer dit ook die organisatoriese koördinerings- en kontroleprosesse. Deur middel van waardes, houdings en veral basiese aannames, is kultuur 'n kragtige wyse van kontrole. Kultuur spesifiseer derhalwe gewenste handeling en dwing dissipline af (Brown, 1995:58)

Organisasiekultuur speel ook 'n groot rol ten opsigte van intrinsieke motivering. Ekstrinsieke motivering deur middel van bonusse, bevorderings of selfs negatief in terme van salarisvermindering, onaanvaarbare verplasinge en derglike dissiplinêre stappe, is beperk. Intrinsieke motiveringsteorieë bevestig dat werknemers intern gemotiveer word indien hul hul werk betekenisvol en belangrik ag, indien hul hul oogmerke en doelwitte kan identifiseer in lyn met die van die organisasie en wanneer hulle gewaardeer en veilig voel. 'n Toepaslike en sterk kultuur kan werknemers geleentheid tot indentifikasie en lojaliteit bied, kan waardes en aannames kommunikeer wat werknemers aanspoor om van hulself as hoë presteerders te dink in sinvolle poste, en stories, rituele en seremonies ondersteun wat 'n gevoel van samehorigheid skep (Brown, 1995:59).

#### **4.9.4. PRESTASIEBESTUUR**

Brown (1995:135) toon aan dat organisasiekultuur hand-aan-hand loop met 'n prestasiebestuurstelsel. Ten eerste word dit wat beloon word, versterk. Ten tweede word sekere belonings en erkenning gegee gebaseer op wat geëvalueer is. Die tipe beloning en erkenning geskied ook vanuit 'n bepaalde kulturele oogpunt. Daar word beweer dat kulturele verandering aangehelp of geïnhibeer kan word deur 'n bepaalde prestasiebestuurstelsel. Andersyds is 'n prestasiebestuurstelsel ook 'n kragtige instrument om die gewenste kultuur mee vas te lê. Schein (1992: 231) bevestig die stelling dat dit wat leiers aan aandag skenk, meet, kontroleer en beloon, kultuur vestig.

#### 4.9.5. MEDEDINGENDHEID EN KOMPETERENDE VOORDEEL

Organisasiekultuur kan 'n kompeterende voordeel in die markplek bevorder deurdat dit koördinasie en kontrole bepaal, onsekerheid verminder en motivering kan bevorder en derhalwe organisasie-effektiwiteit fasiliteer. Die teendeel is egter ook waar dat 'n uitpas kultuur presies die teenoorgestelde kan bewerkstellig. Organisasiekultuur lê aan die basis van die organisasie en kan dus 'n voorsprong of agterstand fasiliteer (Brown, 1995:59).

In snel veranderende tye lê 'n voorsprong dikwels in innovasies. 'n Organisasiekultuur kan gepasmaak word om innovasie te stimuleer en te ondersteun (Hampden-Turner, 1990:130, 133).

#### 4.9.6. OORNAMES EN SAMESMELTINGS

Shein (1992:268, 271) toon aan dat kultuur en subkultuur binne organisasies sterk na vore tree met oornames en samesmeltings. Wanneer bestuur besluit om met 'n ander organisasie saam te smelt of dit oor te neem, word die finansiële krag, markposisie, bestuurskragte en vele ander konkrete aspekte rakende die sterkte van die organisasie deeglik ondersoek. Die aspekte wat egter as kultuur beskou kan word, word buite rekening gelaat. Diesulke sake is die filosofie of styl van die organisasie, sy tegnologiese oorsprong wat leidrade kan verskaf ten opsigte van die basiese aannames binne die organisasie en ook aannames oor die missie en toekoms van die organisasie. Des nieteenstaande is 'n kulturele onpaar in 'n oorname of samesmelting net so 'n groot risiko as 'n finansiële, produkte of markte onpaar. Bovermelde skrywer voer sy argument ook verder na die sukses van gesamentlike operasies/projekte, strategiese alliansies en multi-organisatoriese organisasies. Bogenoemde is uiters relevant, want globalisering deur uitbreiding of oornames is 'n werklikheid en word steeds meer intens (Roberts, Kossek & Ozeki, 1998:93).

Bovermelde argument lei tot 'n oproep aan leiers binne organisasies wat Schein (1992:384) soos volg verwoord:

- Leiers moet hul eie kultuur goed genoeg verstaan om agter te kom waar onverenigbaarhede met die ander kultuur bestaan.

- Leiers moet in staat daartoe wees om die ander organisasie se kultuur te ontsyfer en om in aktiwiteite betrokke te raak wat aan die ander organisasie kan aantoon wat hul aannames is.
- Leiers moet oor die vermoë beskik om moontlike sinergieë of onpariteite openlik aan te toon in onderhandelingsprosesse.
- Indien die leier nie die hoof uitvoerende beampte betrokke by die onderhandelinge met die ander organisasie is nie, moet die leier die vermelde hoof oortuig om die kulturele sake ernstig op te neem.

#### **4.10. SAMEVATTING**

Organisasiekultuur word as 'n belangrike bousteen van organisasieliteratuur en as 'n integrale deel van organisasie teorie beskou (Hodge & Anthony, 1991:467). Organisasiekultuur is lewendig en is nie iets wat in 'n struktuur of harnas ingeforseer word nie. Kultuur kan ook nie geforseer word om iets te doen nie, alhoewel dit elke dag aktief teenwoordig is in die organisasie (Hampden-Turner, 1990:188).

David Hanna (French & Bell, 1995:117, 118) redeneer in sy teorie oor die ontwerp van hoog presterende organisasies, dat strategiese besinning en benutting van organisasiekultuur 'n wesenselement van sukses is. Jelinek en Litterer maak 'n soortgelyke stelling in bovermelde bron dat organisasiekultuur en die besinning daaroor tot die domein van strategiese beplanning van organisasies behoort.

Vanuit die teorie van Max Weber kan geredeneer word dat ideële modelle gebou word insake organisasiekultuur ten einde 'n motiverende werksklimaat te ondersteun. In die hoofstuk is die konsep kultuur, die vorming, primêre bepalers, kentrekke, vraagstukke en toepassings van organisasiekultuur belig. Gegewe die agtergrond, hanteer die volgende hoofstuk empiriese navorsing wat poog om 'n huidige kultuur versus 'n ideale kultuur binne 'n bepaalde organisasie te peil.

Kultuur is gedefinieer as 'n ideële konstruk wat dien as filter of bril vir die handeling van individue. Organisasiekultuur skep dus 'n patroon van oortuigings en waardes, gewoontes,

mites en sentimente wat deur die lede van die organisasie gedeel word. Hierdie kultuur beïnvloed die gedrag van alle individue en groepe binne die organisasie. Kultuur is ook nie noodwendig eenvormig binne 'n organisasie nie - verskeie subkulture kan manifesteer, waarvan sekere selfs destruktief van aard kan wees.

Organisasiekultuur vorm aan die hand van 'n verskeidenheid insette. In die hoofstuk is gefokus op die rol van bestuur in die vorming, vestiging en aanpassing van organisasiekultuur, sowel as die toeëiening van kultuur deur individue of werknemers, wat as het ware dinamika meebring. Die geskiedenis van 'n organisasie, die grootte van die organisasie en die invloed van 'n werkgroep mede-bepaal ook die kultuur van 'n organisasie en die begrip daarvan deur 'n individu.

Organisasiekultuur kan geëien word aan bepaalde kentrekke. Harrison en Handy (Brown, 1995:67) bied 'n model aan waarvolgens kultuur gekategoriseer word as 'n mags-, rol-, taak of persoonskultuur. Hierdie tipologie vorm die basis vir die empiriese studie in die opeenvolgende hoofstuk.

In die vorige hoofstuk is reeds na die verband tussen kultuur en klimaat verwys. In die hoofstuk word die verband weer bevestig daarin dat kultuur klimaat onderlê. Kulturele vraagstukke wat tans die hoof gebied moet word, is die aanspreek van bepaalde praktyke en hoe dit vestig op verskillende vlakke, sterk en swak kulture, groeiende diversiteit binne en van die werksplek en die impak van die nasionale kultuur op organisasiekultuur.

In die praktiese toepassings, waarvan meting ook plaasvind deur middel van die empiriese studie in die opeenvolgende hoofstuk, blyk dit duidelik dat die tipiese bestuursfunksies genaamd beplanning, organisering, leiding en kontrole gerig word deur bepaalde kultuurbrille. Kultuur bestendig in wese organisasies. 'n Vinnig veranderende omgewing plaas die eis op organisasies dat daar vinniger aangepas moet word - organisasiekultuur moet derhalwe ook verandering fasiliteer. Organisasiekultuur preserveer nie net nie, dit kan ook deur middel van praktyke soos prestasiebestuur 'n kompeterende voorsprong vir 'n organisasie verseker. Laastens is daar gekyk na die impak wat die versoenbaarheid van kultuur op suksesvolle oornames en samesmeltings het. Die argument is eenvoudig dat organisasiekultuur net so 'n studie voor 'n oorname of samesmelting benodig, as wat die balansstate geniet.

Organisasiekultuur omsluit 'n dinamika wat 'n motiverende werksklimaat kan bevorder of inhibeer.

In die opeenvolgende hoofstuk word daar derhalwe gepoog om die werklike organisasiekultuur binne 'n spesifieke organisasie te bestudeer, gekontrasteer teen die ideëele kultuur wat 'n invloedryke groep van die organisasie se werknemers verwag wenslik sal wees. In bogenoemde gaan ideëeltipes dus gekontrasteer word as versameling van die individuele sienings binne 'n bepaalde segment van 'n organisasie.

## **5. DIE EMPIRIESE ONDERSOEK**

### **5.1. INLEIDING**

Die belangrikheid van 'n produktiewe werksmag is reeds herhaaldelik in die studie beklemtoon. In hoofstuk drie is bevestig dat 'n produktiewe werksmag resulteer binne 'n omgewing met 'n motiverende klimaat. Organisasiekultuur kan egter klimaat onderlê en is derhalwe die primêre agent tot 'n motiverende klimaat, soos aangetoon in die vermelde hoofstuk. Die navorser wil dus kultuur, waarvan die teoretiese beredenering gestalte gevind het in hoofstuk vier, ontleed binne 'n gegewe organisasie en aanbevelings doen vir die aanpassing van kultuur ten einde 'n motiverende klimaat doelmatig te ondersteun.

In hoofstuk twee, die Versteurende Teorie van Max Weber, is dit duidelik gestel dat, alhoewel Weber versoek dat elke situasie waarbinne handeling plaasvind werklik verstaan moet word, hy noem dat daar tot begrip gekom moet word op objektief wetenskaplike wyse. Die sosiale wetenskappe verskil van die natuurwetenskappe in navorsingsmetodiek en -objekte, maar des nieestaanste wil Weber hom nie skuldig maak aan onwetenskaplike intuïsie nie. Gevolglik word daar in die studie gebruik gemaak van 'n wetenskaplike vraelys wat organisasiekultuur objektief kan meet.

### **5.2. DIE METING VAN ORGANISASIEKULTUUR**

#### **5.2.1. VERSKILLENDE PERSPEKTIEWE**

Aangesien teorie waarnemings organiseer en so orden dat dit sin maak, is daar gewoonlik meer as een metode om sin te maak van waarnemings. Verskillende standpunte lewer dikwels verskillende resultate op. Die paradigmas van die sosiale wetenskappe bied 'n verskeidenheid van oogpunte, elk bied insigte wat die ander heel waarskynlik ignoreer, of openbaar sekere dele van die sosiale lewe wat die ander nie illustreer nie. In kort dus - elke teorie maak sekere aannames oor die aard van die sosiale realiteit (Babbie, 1998:42,43). Bogenoemde verskillende resultate ook in die meetmetodes wat navorsers in hul empiriese studies gebruik.

Konflikte in die navorsingsproses kan ook 'n studie-resultaat beïnvloed. Daar kan onder meer konflikte tussen navorser en onderwerp wees, konflikte tussen navorsers, tussen die befondser en die navorser en tussen private en openbare belang. In sommige gevalle bestaan etiese kodes alreeds en in ander gevalle blyk etiese riglyne vaag te wees. Die toepassing of afwesigheid van sekere etiese rigtinggewers kan ook 'n resultaat op sowel navorsingsmetode as resultaat hê (Dooley, 1995:37). In die onderhawige navorsing gebruik die navorser 'n erkende navorsingsmetode, hy poog om 'n resultaat in belang van die deelnemende individue, sowel as die organisasie te lewer, terwyl hy vertroulikheid respekteer.

### 5.2.2. OBJEKTIWITEIT EN WAARDES

In hoofstuk twee is reeds daarop gewys dat Weber ook sin wou maak tussen die bewus wees van waardes en waarde-vryheid. 'n Houding van morele neutraliteit het geen verband met wetenskaplike objektiwiteit nie. Elke betekenisvolle waarde-oordeel word uitgespreek vanuit 'n bepaalde lewens- en wêreldbeskouing (Farganis, 1996:128). 'n Navorser kan hom dus nie losmaak van sy waardebasis nie. Bless en Higson-Smith (1995:153) vermeld dat navorsers dink dat hul wetenskap waarde-vry is, losgemaak van kultuur, ideologie en politiek. Alle mense is egter die produkte van hul sosiale omgewings, hulle is gesosialiseer en tree op kongruent aan sekere kulturele waardes en aannames waarvan hul net vaagweg bewus is. Kultuur en ideologie speel 'n belangrike rol onder navorsers, nie alleen net ten opsigte van die onderwerpkeuse nie, maar ook in die formulering van 'n hipotese en die implisiete of eksplisiete verwagte uitkomst van die studie. Voormelde bron veronderstel dat etiek hoofsaaklik verwys na die metodes gebruik in die navorsing, terwyl politiek verwys na die substans en die gebruik van navorsing. Daar is derhalwe 'n fyn balans ten opsigte van verantwoordelike navorsing en die behoeftes van die gemeenskap waarbinne die navorsing gedoen word of wat die navorsing ondersteun.

Die navorser maak, na afloop van die empiriese navorsing sekere aanbevelings aan bestuur waar hy poog om, met inbegrip van waardes, objektief en toepaslike aanbevelings te doen.

### 5.2.3. DIE BELANGRIKHEID VAN METING

Die grondbeginsel is dat leiers wat nie bewus is van die kulture waarbinne hul funksioneer nie, deur die kultuur bestuur sal word. Kulturele begrip is noodsaaklik vir almal, maar veral vir leiers in organisasies (Schein, 1992:15). Begrip begin by die meting van die tipe en intensiteit van die kultuur binne die organisasie.

Organisasiekulture wat gemeet is, maak evaluasies in terme van toepaslikheid, swakpunte en sterkpunte, 'n moontlikheid. Silversweig en Allen (Brown, 1995:150) se model vir kultuurverandering begin ook by stap een met die ontleding van die bestaande organisasiekultuur, alvorens dit oorloop na die ervaring van 'n gewenste kultuur, as stap twee, met stap drie die aanpassing van die bestaande kultuur en stap vier die volhoubare instandhouding van die gewenste kultuur - 'n tipe Kurt Lewin organisasieontwikkelings- of veranderingsbestuursmodel (French & Bell, 1995:168).

Schein (1992:377) toon aan dat bestuur 'n belangrike rol te speel het insake die integrasie van die organisasie aan die hand van kultuur ten tye van die fase waarbinne die organisasie verkeer. Die fases en gevolglike toepaslike bestuursfokus kan slegs effektief geskied na behoorlike meting van die fase waarbinne die organisasie verkeer.

Die individu is die basiese objek van studie en kan nie geïgnoreer word met 'n voorkeur vir groepe in organisasies nie, veral nie in 'n multikulturele gemeenskap nie. Aannames kan nie oor individuele gevoelens en persepsies gemaak word sonder die grondige validasie daarvan met die individue self nie (Visser, Breed & Van Breda, 1997:19). Kwalitatiewe navorsing is nodig vir grondige begrip.

### 5.2.4. GELDIGHEID EN BETROUBAARHEID

Daar is met die studie besluit om hoofsaaklik die vraelystegniek te gebruik vir die insameling van inligting insake organisasiekultuur. Die gebruik van 'n vraelys opper die vrae insake geldigheid en betroubaarheid van genereerde inligting.

Die konsep *betroubaarheid*, veronderstel dat die attribuut wat gemeet word, stabiel bly gedurende die herhaalde administrasie van die toets en dat die tellings verkry in een administrasie nie geaffekteer word deur die tellings verkry op enige vorige administrasie daarvan nie (Huysamen, 1983:25). Die vraag insake betroubaarheid is derhalwe hoe akkuraat en volhoubaar die instrument is en kan meet (Bless & Higson-Smith, 1995:135).

*Geldigheid* verwys na die mate waartoe resultate die oorspronklike doel bevredig, te wete die doel in 'n bepaalde toepassing (Huysamen, 1983:35). Daar is verskillende tipes geldigheid, naamlik inhoudsgeldigheid, kriteria-verwante geldigheid, konstruk-geldigheid en gesigsgeldigheid. Die vraag insake geldigheid is die aspekte wat die meetinstrument meet en wat die resultate beteken (Bless & Higson-Smith, 1995:136).

Betroubaarheid en geldigheid van die Harrison en Stokes-vraelys is reeds herhaaldelik bevestig. In 'n studie met 225 persone binne 'n spesifieke Fortune 500 organisasie is betroubaarheid met behulp van die Spearman-Brown formule en geldigheid deur middel van 'n korrelasie tussen die onderhawige vraelys en Janz se vraelys bewys. Uit bovermelde meen Harrison en Stokes (1993:29) dat die onderhawige vraelys genoegsame betroubaarheid toon en dat die metings beduidend korreleer met sekere aspekte van organisasiefunksionering. Die betroubaarheid en geldigheid van die vraelys word ook ondersteun deur die wêreldwye gebruik daarvan. Die vraelys diens die Harrison/Handy-kultuurtipologie wat algemeen aanvaar word as die beste klassifikasiestelsel van organisasiekultuur (Brown, 1995:67). Die vraelys is buiten sy gebruik in Amerika, Europa, die Ooste, Australië en Nieu-Seeland ook reeds in Suid-Afrika gebruik, alhoewel nie op groot skaal nie. Binne die Suid-Afrikaanse konteks kan die studie van Van Hoek (1996) wat verloop het binne 'n inligtingstegnologiese omgewing, wel vermeld word.

### **5.3. BENADERINGS TOT DIE METING VAN ORGANISASIEKULTUUR**

#### **5.3.1. 'N LABORATORIUM**

Ten einde sekere hipoteses te toets kan 'n eksperiment gebruik word om organisasieklimaat mee te peil. Laboratoriumtoestande geld waarby daar minstens 2 groepe sal wees, naamlik die kontrole en eksperimentgroep. In 'n eksperiment skep die navorser die omgewing

waarbinne sekere insidente gesimuleer of beheer word (Ivancevich & Matteson, 1990:58). Die metode word nie in die studie gebruik nie.

### 5.3.2. 'N TIENSTAP KULTUUROUDIT

Edgar Schein stel 'n tienstap metode voor vir 'n formele kultuuroudit van 'n organisasie. Hierdie tien stappe word deur Hodge en Anthony (1991:458-9) soos volg weergegee:

- Betreding en fokus op verrassings. 'n buitestaander tree die organisasie binne en kry 'n gevoel deur observasie.
- Sistematiese observasie en kontrole. In die fase poog die navorser om seker te maak dat die verrassings werklike verrassings is.
- Vind van 'n gemotiveerde lid ("insider"). Buitestaanders kan heel waarskynlik 'n moeilike tyd hê om 'n groep se kultuur te ontleed, wat dit uiters sinvol maak om met 'n persoon binne die organisasie te gesels en wat die kultuur ken en dit kan evalueer.
- Openbaarmaking van die verrassings, vraagstukke en vermoedens. Die navorser deel sy wedervaringe aan die persoon binne die organisasie en toets sy reaksies insake die akkuraatheid van die observasies.
- Gesamentlike eksplorاسie om antwoorde te vind. Die buitestaander word deur die persoon binne die organisasie vertel of die observasies korrek is al dan nie. Gesamentlik poog die partye om observasies te trou met basiese aannames vir handeling.
- Formaliseer hipoteses. Die vermelde partye poog om hipoteses te formuleer wat as 'n tipe van model oor die organisasie se kultuur kan geld.
- Sistematiese kontrole en konsolidasie. Die buitestaander navorser het nou genoeg inligting om hipoteses mee te toets. Hy formuleer nou vrae, voer onderhoude en versamel stories binne die organisasie.
- Druk tot op die vlak van aannames. Sodra die hipoteses gevalideer is, probeer die navorser 'n program bou wat kan aantoon wat organisasie se handeling dryf - hul sogenaamde aannames wat hul dryf.
- Doelbewuste kalibrering. In die fase word die kultuurmodel verfyn. Dit word getoets op ander persone binne die organisasie om te sien of dit werklik die onderliggende aannames openbaar. Die navorser moet in die fase waak teen 'n skuheid of verdediging aangesien sommiges nie bewus kan wees van hul basiese aannames nie, terwyl ander huiwerig sal wees om dit te erken.

- Formeel geskrewe beskrywing. In hierdie finale stap konsolideer die navorser alle navorsing tot 'n model om te bevestig of 'n getroue beskrywing gevind is. Indien die data akkuraat is, is dit moontlik. Sodra 'n dokument klaar geskryf is, moet die model bygehou word, aangesien kultuur oor tyd heen verander.

Schein se metode soos hierbo aangetoon, kan aanhak by die etnografiese metode. Miller (1995:122) beweer dat die etnografiese metode, of te wel, neerskryf van kultuur, die voorkeurmetode is in die bestudering van kultuur. Die navorser raak direk en persoonlik in die kultuur wat hy navors betrokke en verminder so dus afstand en gevolglike onsekere aannames. Die teenpool is net so waar, naamlik dat intense betrokkenheid objektiwiteit kan beïnvloed.

Bovermelde metode, naamlik die Tienstap-kultuuroudit van Schein word nie per se, in die studie gebruik nie, maar verdien vermelding.

### 5.3.3. BESTUDERING VAN 'N KRISIS

Hodge en Anthony (1991:459-60) gee ook die navorsingstegniek van Meryl Louis weer. Louis, verwys voormelde bron, toon die volgende tegnieke aan:

- Die navorser kan 'n opwelling of krisis bestudeer. 'n Krisis of opwelling kan die aanstelling van 'n nuwe uitvoerende hoof wees, 'n groep nuwe werknemers wat binne 'n bestaande werksomgewing kom, of werknemers saamgevoeg in onderhandelinge voor 'n samesmelting of oorname.
- Die navorser kan ook soek vir werknemers wat twee of meer rolle vertolk binne die organisasie, soos byvoorbeeld 'n werknemer werksaam as skakelpersoon. Hierdie tipe individue werk met verskillende mense in verskillende situasies wat telkens ander motiewe sal openbaar.
- Navorsers kan ook simulاسies gebruik om tipiese handelingte te aktiveer waarvolgens individue geforseer word om hul waardes, aannames en gevoelens te openbaar. So byvoorbeeld kan 'n kritiese insident onderhoud gevoer word na 'n insident gesimuleer is.

Die bestudering van spesifieke insidente of gevallestudies van bepaalde ondernemings kan gedoen word met groot vrug. Ivancevich en Matteson (1990:54) oordeel egter dat die

bepierking van hierdie metode lê in die vergelykbaarheid van resultate met ander ondernemings.

Bovermelde metode blyk sinvol te wees en word derhalwe weergegee, alhoewel dit nie vir die studie gebruik is nie.

#### **5.3.4. 'N DIAGNOSTIESE KAART**

Corporate Renewal Associates, 'n Londense konsultante-angentskap gebruik 'n diagnostiese raamwerk wat bestaan uit 'n kaart met visie, implementering, energie en waardes wanneer hulle kultuur diagnoseer (Hampden-Turner, 1990:216-218). Die diagnostiese kaart word voltooi deur inligting in te samel by wyse van observasie, bestudering van dokumentasie, vraelyste, onderhoude en so meer. Ivancevich en Matteson (1990:51) brei die metode uit en bevestig dat die bestudering van 'n onderneming se geskiedenis, die kultuur kan blootlê. As voorbeeld verwys vermelde skrywers na die Egiptenaars wat met hul wyse van organisasie en samewerking piramides kon bou met 'n grondoppervlak van meer as 8 rugbyvelde.

Bovermelde metode per se, word nie gebruik in die onderhawige studie nie.

#### **5.3.5. ERVARING**

Praktisyns en bestuurders kan kultuur evalueer op grond van die ervaring wat hul opgedoen het oor die terrein. Hul maak dus sekere afleidings vanuit vorige ervarings. Ivancevich en Matteson (1990:53) waarsku egter teen hierdie metode, juis omdat die ondernemingswêreld so vinnig verander en ervarings dus nie wetenskaplik teenoor vorige ervarings vergelyk kan word nie.

Die navorser maak nie gebruik van die metode nie, aangesien dit nie gerugsteun word met wetenskaplike instrumente, soos 'n vraelys, nie.

## 5.4. DIE VRAELYSTEGNIEK

### 5.4.1. DOEL EN RASIONAAL VAN DIE VRAELYS

Die Harrison en Stokes-vraelys is reeds deur verskillende navorsers gebruik om die kulture van 'n verskeidenheid organisasie van die private en staatsektore mee te ontleed (Sabri, 1997:154).

Harrison (1993:6-7) identifiseer die volgende aanwendingsmoontlikhede:

- Die vraelys is al deur skrywers gebruik vir opleiding en bestuursontwikkeling en veral om bestuurders te sensiteer rondom organisasiekultuur.
- Die instrument kan gebruik word met spanbou-intervensies om te bepaal waar die span is en waar hulle wil wees.
- Om individuele bestuurders te sensiteer 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.
- Om die regte veranderingsintervensie te kies wat 'n hoë waarskynlikheid van sukses sal hê.

Die doel van die onderhawige vraelys is derhalwe om te bepaal hoe mense ervaar dat hulle mekaar behandel, watter waardes hulle lewe rig, hoe mense gemotiveer word om resultate te lewer en hoe mense mag in die organisasie gebruik. Die vraelys tipeer, as resultaat van 'n studie binne 'n organisasie, die kultuur binne 'n bepaalde organisasie aan die hand van die Harrison/Handy-tipologie. Hierdie resultaat kan vervolgens geïnterpreteer en gebruik word na gelang van die doel van die bepaalde navorsing.

Binne die bepaalde studie wou die navorser

- die organisasiekultuur binne 'n bepaalde bestuursgroep, verantwoordelik vir uitvoering en kultuurskepping, bepaal
- riglyne bied insake sekere aktiwiteite binne die organisasie, na gelang van die dominante werklike en verkose kultuur.

### 5.4.2. ONTWIKKELING VAN DIE VRAELYS

Harrison het die vraelys ontwikkel saam met kollega, Handy, en is vir meer as twintig jaar in gebruik. Die instrument het ontstaan vanuit kruis-kulturele ervarings en werk verrig as organisasie-ontwikkelingskundige in die Verenigde Koninkryk en groter Europa (Harrison, 1993:2).

In hoofstukke drie en vier is aangetoon dat daar, veral sedert die tagtigerjare 'n belangstelling in organisasiekultuur ontstaan het. Harrison het, met die hulp van Stokes, sy kultuurmetingsinstrument verfyn en deurlopend getoets (Harrison, 1993:2). Hierdie bygewerkte vraelys is sedert die vroeë negentigs beskikbaar.

### 5.4.3. UITLEG VAN DIE VRAELYS

Die Harrison/Stokes-vraelys, aangeheg as addenda, bestaan uit 15 vrae wat elk beantwoord moet word aan die hand van vier opsies, soos tans werklik beleef en soos wat verkies word binne 'n ideële kultuur.

In die eerste kolom, Huidige Kultuur, word die respondent versoek om die vraag te beantwoord deur die opsies te kies vanaf die mees dominante kultuur in die organisasie, tot die kultuur die minste sigbaar binne die organisasie.

In die tweede kolom, Getiteld Verkose Kultuur, word respondente versoek om die mees verkose tot en met die minste verkose kultuur aan te toon teenoor elke vraag.

In die beantwoording van elke vraag word die syfers een tot en met vier soos volg gebruik:

- 4: Die mees dominante beskouing huidig of die sterkste verkose alternatief.
- 3: Die volgende mees dominante beskouing huidig of verkose alternatief
- 2: Die volgende mees dominante beskouing of verkose alternatief
- 1: Die minste dominante beskouing of laaste verkose alternatief.

Die syfers 1, 2, 3 en 4 mag slegs een keer per vraag per kolom gebruik word. Respondente moet alle vrae beantwoord. Individue reflekteer hul opinies ten opsigte van die organisasie in

sy geheel en nie as persepsie van 'n werkgroep of besigheidseenheid nie, alhoewel die navorser aanvaar dat die werkring die persepsie kan rig.

#### 5.4.4. REKORDERING VAN DIE VRAELYSRESULTATE

Die vraelys met sy 15 vrae lewer telkens vier antwoorde onder die Werklike Kultuurkolom en weer vier onder die Verkose Kultuurkolom. Respondente is versoek om antwoorde direk op die vraelys in te skryf, waarna die antwoorde deur middel van 'n rekenaarprogram, verwerk is.

Die vrae met alternatiewe a, b, c of d, verloop volgens 'n bepaalde reëlmaat en kan opgesom word om die vier kultuurtypes te illustreer. Die onderstaande antwoordlys dien hier as voorbeeld. Ten eerste kan gelet word hoedat opsies bymekaar tel en ten tweede hoe antwoorde optel tot die vier verskillende kultuurtypes soos bespreek in hoofstuk vier.

**FIGUUR 20: ANTWOORDBLAD VIR VRAELYS: DIAGNOSERING VAN ORGANISASIEKULTUUR**

**Instruksies:**

Noteer jou rangorde van die kultuuritems in die spasies hieronder. Jou antwoord wat die **Huidige Kultuur** beskryf moet aan die *linkerkant* genoteer word; jou antwoorde wat jou **Verkose Kultuur** beskryf moet aan die *regterkant* genoteer word. Nadat jou antwoorde oorgeplaas is, moet jy elke kolom se totaal bereken en noteer in die regte spasies. Maak seker dat daar net een “4”, een “3”, een “2” en een “1” is vir elke stelling in die Huidige kolom. Dieselfde geld vir die Verkose Kultuur kolom.

Huidige Kultuur				Verkose Kultuur			
1a	1b	1c	1d	1a	1b	1c	1d
2a	2b	2c	2d	2a	2b	2c	2d
3a	3b	3c	3d	3a	3b	3c	3d
4a	4b	4c	4d	4a	4b	4c	4d
5a	5b	5c	5d	5a	5b	5c	5d
6a	6b	6c	6d	6a	6b	6c	6d
7a	7b	7c	7d	7a	7b	7c	7d
8a	8b	8c	8d	8a	8b	8c	8d
9a	9b	9c	9d	9a	9b	9c	9d
10a	10b	10c	10d	10a	10b	10c	10d
11a	11b	11c	11d	11a	11b	11c	11d
12a	12b	12c	12d	12a	12b	12c	12d
13a	13b	13c	13d	13a	13b	13c	13d
14a	14b	14c	14d	14a	14b	14c	14d
15a	15b	15c	15d	15a	15b	15c	15d
(M)	(R)	(P)	(O)	(M)	(R)	(P)	(O)

Noteer hierdie totale in die toepaslike blokkies in die “Totaal van Persoonlike Rangordes” tabel op die volgende bladsy.

**ORGANISASIEKULTUURPROFIEL : Totale van Persoonlike Rangordes**

	A (Mag)	B (Rol)	C (Prestasie)	D (Ondersteuning)
<b>Huidige Kultuur</b>				
<b>Voorkeur kultuur</b>				

**ORGANISASIEKULTUURPROFIEL: Gemiddelde Tellings van die Totale Som vir Groeprangordes**

	A (Mag)	B (Rol)	C (Prestasie)	D (Ondersteuning)
Huidige Kultuur				
Voorkeur kultuur				

**5.4.5. TOEPASLIKHEID VAN DIE VRAELYS**

Die Harrison/Stokes-vraelys is uiters toepaslik binne die raamwerk van die studie. In hoofstuk twee is besin oor die sosiaal-wetenskaplike manier van Verstaan. Weber oordeel aldaar dat sosioloë 'n voordeel bo ander natuur-wetenskaplikes het, omdat hul oor die vermoë beskik om sosiale verskynsels ten diepste te kan verstaan. 'n Verskynsel kan dus nie net verklaar word nie, maar ten diepste verstaan word. Vir Weber omsluit sy Verstehende Teorie sistematiese, nougesette navorsing, eerder as om net 'n blote gevoel vir 'n teks of sosiale verskynsel te kry. Verstaan behels dus 'n rasonale navorsingsprosedure (Ritzer, 1996:218-219).

In die hantering van die vraelys word gepoog om sosiale handeling, element van die Verstehende teorie en soos beredeneer in hoofstuk twee, vanuit die oogpunt van die individuele akteur weer te gee. Sodoende poog die navorser dus om tot begrip te kom van die oorsaak en motief vir 'n bepaalde handeling binne 'n bepaalde konteks (Lee & Newby, 1983:165). Die onderhawige vraelys probeer juis, om by wyse van vier opsies, tot ware begrip van die hantering van en sieninge van individue te kom.

Kultuur is 'n dinamiese segment in wêreldprosesse waarvolgens mense betekenis, identiteit en belangrikheid kommunikeer. Mense is kulturele wesens wat doelbewuste handeling sal neem in die wêreld om betekenis en sin te verleen (Farganis, 1996:132). Met die vraelys, wat telkens vier opsies per vraag bied, word gepoog om die konteks waarbinne handeling gemotiveer word, te begryp.

Die onderhawige vraelys meet sosiale verwantskappe as 'n oriëntasie van die handeling van een akteur teenoor die sosiale handeling van 'n ander akteur. Verskillende tipes sosiale

handeling bestaan nie per se nie, maar ontstaan uit interaksie gebaseer op 'n verhouding tydens die interaksie (Sahay, 1971:29). Die vralys poog om deur middel van vyftien vrae die siening van 'n verskeidenheid individue oor onder meer die dominante patrone van interaksie, te peil.

Sosiaal-wetenskaplikes bou modelle wat die verhoudinge tussen toepaslike sleutelemente in die sosiale wêreld verklaar. Die werklikheid word dus deur sosiaal-wetenskaplikes georden deur die skep van analitiese konsepte (Farganis, 1996:110, 134). Die vraelys poog ook om twee ideëeltipes te definieer, naamlik eerstens hoe individue 'n organisasiekultuur (huidig) werklik beleef, en hoe hul dit tweedens graag (Verkose Kultuur) sal wil beleef. Deur middel van die vyftien vrae met die onderskeie alternatiewe en aan die hand van die Harrison/Handy-kultuurtipologie, kan 'n ideëeltipe van die werklike kultuur en ook een van die verkose kultuur gekonstrueer word. 'n Ideëeltipe is volgens Weber per definisie onwerklik. Des nie teenstaande is Weber oortuig dat 'n ideëeltipe die belangrikste eienskappe van sekere sosiale verskynsels in 'n teoretiese raamwerk vasvang (Sahay, 1971:83).

Die vraelys poog ook, deur middel van sy vyftien vrae om die motiewe agter bepaalde gedrag bloot te lê. Die respondent identifiseer sy keuse op die vraelys wat hy as dominant evalueer, terwyl sy keuse invleg by die Harrison/Handy-tipologie wat die verband stel tussen bepaalde geëvalueerde gedrag en die motief, as deel van die tipologie, daaragter.

Weber veronderstel dat nuwe ideëeltipes voortdurend geskep moet word om by 'n veranderende realiteit aan te pas, aangesien die samelewing voortdurend aan die verander is. Daar kan derhalwe geen tydlose konsepte binne die sosiale wetenskappe wees nie (Ritzer, 1996:223). Hierdie stelling ondersteun die navorser se pogings tot interpretasie van die vraelys en aanbevelings aan bestuur van die bestudeerde organisasie. Bepaalde persepsies is en word gevorm, maar kan verander word gebaseer op die aanbevelings.

Die vraelys meet die organisasiekultuur binne 'n bepaalde organisasie aan die hand van die kultuurtipologie van Harrison en Handy. In hoofstuk vier is die bruikbaarheid en geldigheid van die tipologie of ideëeltipe reeds bewys. Vanuit bogenoemde redenasie is dit dus duidelik dat die vraelys gebruik in die studie, wetenskaplik en toepaslik is tot die oogmerke van die studie.

## **5.5. NAVORSINGSONTWERP**

### **5.5.1. KONTRAKTERING MET BESTUUR**

Binne die organisasie gebruik vir die studie, is daar 'n geruime tyd reeds pogings om verhoudinge te bou, gedeelde waardes te vestig, bestuursleierskap te verkoop en derhalwe om 'n motiverende werksklimaat te bevorder. Daar is reeds omvattende metings insake 'n motiverende werksklimaat gedoen, maar daar is besef dat 'n klimaat bou op 'n bepaalde kultuur, soos aangetoon in hoofstuk drie. Die behoefte het dus bestaan dat organisasiekultuur ontleed en bestudeer moes word.

Die Harrison/Stokes-vraelys is aan bestuur bekend gestel, waarna 'n mandaat ontvang is om 'n bepaalde bestuursegment, 'n omvangryke komponent van die organisasie, te betrek by die studie.

### **5.5.2. DIE ONDERSOEKSGROEP**

Organisasiekultuur word, aan die hand van 'n bepaalde metode, bestudeer binne 'n bepaalde groep of groepe, genaamd die teikenpopulasie. Die groep word geselekteer aan die hand van 'n steekproef. Die steekproef waarvolgens die teikenpopulasie saamgestel is, kan enige van die onderstaande metodes insluit, naamlik:

- Waarskynlike steekproefsamestelling, insluitende eenvoudig ewekansige steekproef, interval of sistematiese steekproef, gestratifiseerde ewekansige steekproef en die saamgevoegde of veelstadiumsteekproef.
- Die nie-waarskynlike steekproefsamestelling kan toevallige of beskikbaarheidsteekproewe, doelbewuste of beoordeelde steekproewe en die kwota-steekproef, omsluit.
- Ander tipes kan wees die steekproef met of sonder plaasvervanging en onafhanklike versus afhanklike steekproewe (Bless & Higson-Smith, 1995:89-96).

Vir die studie is die teikenpopulasie saamgestel deur 'n gestratifiseerde ewekansige steekproef. Die beginsel met die gestratifiseerde ewekansige samestelling is om 'n populasie

te verdeel in verskillende groepe, genoem strata, sodat elke element van die populاسie behoort tot een en slegs een stratum. Daarna, binne elke stratum, word ewekansige steekproefsamestelling gedoen deur of eenvoudige of interval steekproefsamestellingsmetodes te gebruik. Alhoewel verskillende steekproefsamestellings gedoen word, word elk gedoen vir 'n relatief klein populاسie (Bless & Higson-Smith, 1995:91). Die steekproef vir die studie, saamgestel aan die hand van die Patersongraderingstelsel, bied die geleentheid vir die samestelling van 'n verteenwoordigende teikenpopulasie.

Die ondersoekgroep bestaan uit 'n bestuursgroep binne die organisasie wat strek vanaf D1 tot en met D5 op die Paterson-graderingstelsel. Buiten dat die groep op vyf vlakke lê, is die respondente ook verspreid tussen vier verskillende besigheidseenhede, plus verskillende funksionele kantore, regoor die land.

Die teikenpopulasie vanuit die ondersoekgroep is gevorm by wyse van 'n gestratifiseerde, ewekansige steekproef. Die teikenpopulasie is saamgestel na oorleg met die PU vir CHO se Statistiese Konsultasiediens. Stratifisering het geskied na gelang van die Patersonvlakke. Aangesien die presiese getalle en struktuur gepreviligeerde inligting kan wees, word slegs die resultate verderaan in die studie weergegee.

### 5.5.3. INLIGTINGVERSAMELING EN -VERWERKING

Inligting vir 'n empiriese studie kan spruit uit waarneming, onderhoude en vraelyste, eksperimentering of rekorderingstegnieke. Laasgenoemde kan die gebruik van argief-inligting, inligting gepubliseer deur die private sektor, sowel as persoonlike dokumente, biografieë, historiese dokumente, mediese en ander wetenskaplike rekords insluit (Bless & Higson-Smith, 1995:108-125).

Ivancevich en Matteson (1990:56) verdeel onderhoude in die individuele onderhoud en groeponderhoude, terwyl vermelde skrywers waarneming en gevallestudies ook toevoeg tot die lys waarvolgens inligting versamel kan word. Hodge en Anthony (1991: 459-60) bevestig dat bovermelde tegnieke van waarneming, onderhoude en vraelyste ook gebruik word om kritiese insidente of simulاسies mee te ontleed. In die onderhawige studie word, soos reeds

vermeld, 'n erkende vraelys gebruik om inligting mee te versamel, terwyl daar slegs kennisgeneem word van die bostaande moontlikhede.

Na kontraktering met bestuur, is die vraelys deur die navorser, via e-pos, versprei na kontakpersone reg deur die organisasie. Die kontakte, wat elke afdeling en streek binne die organisasie verteenwoordig, het met behulp van 'n naamlys van die teikenpopulasie verteenwoordigend van hul verantwoordelikheidsveld, die vraelyste versprei na die verskillende respondente. Die navorser en die Bestuurder: Organisasieontwikkeling van die betrokke organisasie, het respondentevrae hanteer. Respondente het hul anonieme response teruggestuur aan laasgenoemde persone, te wete die navorser en die Bestuurder: Organisasieontwikkeling.

'n Program is vir die navorser geskryf aan die hand van *Figuur 20*, waarvolgens response verwerk is. Interpretasie het geskied in oorleg met die Bestuurder: Organisasieontwikkeling.

## **5.6. 'N ONTLEDING EN BESPREKING VAN DIE VERNAAMSTE BEVINDINGE**

### **5.6.1. DIE TEIKENPOPULASIE**

Na gelang van die gestratifiseerde ewekansige steekproef is daar 265 vraelyste binne die organisasie versprei wat 'n verteenwoordigende persentasie van die groep in sy geheel vorm. Response terugontvang beloop 258 wat dus 'n persentasie gee van 97%. Alle vraelyste terug ontvang, kon egter nie gebruik word nie. 20 response is na die sperdatum ontvang en is derhalwe nie verwerk nie. Van die oorblywende 238 response wat wel binne die tyd ontvang is, is 31 response bedorwe. Slegs 207 response vanuit die 65, is dus gebruik in die berekening van onderstaande resultate. Hierdie response verteenwoordig dus ongeveer 78% van die oorspronlike steekproef. Slegs 7 vraelyste uitgestuur het dus hoegenaamd nie teruggekeer nie, terwyl 'n verdere 51 nie gebruik kon word nie, vanweë die spertyd en bedorwe response.

Die biografiese prentjie, saamgestel uit die onderskeie response, vertoon soos volg:

**FIGUUR 21: GESLAG**

<b>GESLAG</b>	<b>GETAL</b>	<b>PERSENTASIE (%)</b>
<b>MANLIK</b>	<b>200</b>	<b>96,6</b>
<b>VROULIK</b>	<b>7</b>	<b>3,4</b>
<b>TOTAAL</b>	<b>207</b>	<b>100%</b>

Die aantal manlike respondente is dus die meerderheid. Daar kan afgelei word dat die resultate, as groototaal, meestal die siening van die manlike respondente verteenwoordig. Die vroulike response is verteenwoordigend van die populasie, alhoewel hul hier klein in getal vertoon. Die oorgrootte aantal manspersone binne die responsgroep, weerspieël 'n kultuur dat hoofsaaklik mans tot die middel en senior bestuursgroepe vorder. Insake geslagtelikheid is daar dus nie groot diversiteit te bespeur nie.

**FIGUUR 22: BEVOLKINGSGROEPSAMESTELLING**

<b>GROEPERING</b>	<b>GETAL</b>	<b>PERSENTASIE (%)</b>
<b>BLANK</b>	<b>205</b>	<b>99</b>
<b>KLEURLING</b>	<b>1</b>	<b>0,5</b>
<b>SWART</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>ASIËR</b>	<b>1</b>	<b>0,5</b>
<b>TOTAAL</b>	<b>207</b>	<b>100%</b>

In hoofstuk 4 is daar beredeneer dat kultuur tussen verskillende groepe kan verskil. Die oorgrootte meerderheid van die teikenpopulasie en gevolglik respondente, is blank. Sienings genereer word ook beïnvloed deur hierdie samestelling, alhoewel die responsprofiel verteenwoordigend is van die populasie. Bostaande figuur reflekteer ook, net soos die figuur wat die geslagtelike verteenwoordiging aandui, 'n populasie wat beperk divers vertoon.

**FIGUUR 23: OUDERDOMSPREIDING**

KATEGORIEË	GETAL	PERSENTASIE (%)
20 TOT 25 JR	2	1
26 TOT 35 JR	42	20
36 TOT 45 JR	68	33
46 TOT 55 JR	89	43
56 JR EN OUER	6	3
<b>TOTAAL</b>	<b>207</b>	<b>100%</b>

Die gemiddelde ouderdom van die respondente val dus in die kategorieë ouderdom van 36 tot 45 jaar en die groep 46 tot 55 jaar. Die gemiddelde verteenwoordig derhalwe 'n groep mense wat reeds in hul middeljare is.

**FIGUUR 24: DIENSJARE BY ORGANISASIE**

KATEGORIEË	GETAL	PERSENTASIE (%)
MINDER AS 1 JR	12	6
1 TOT 3 JR	7	3,5
4 TOT 7 JR	37	18
8 TOT 15 JR	88	42,5
16 JR EN LANGER	63	30
<b>TOTAAL</b>	<b>207</b>	<b>100%</b>

Diensjare kan 'n invloed hê op kultuur, aangesien werknemers enersyds gesosialiseer word binne 'n organisasie en andersyds leer om binne 'n bepaalde kultuur te leef en tuis te voel, soos bespreek in die voorafgaande hoofstuk.

Gemiddelde diensjare van die respondente val in by die kategorie 8 tot 15 jaar. Die response reflekteer dus die sienings van werknemers wat redelik lank in die bestudeerde organisasie werksaam is. Hierdie figuur korreleer ook goed met die voorafgaande figuur insake ouderdomspreiding. Die bestudeerde organisasie is bekend vir langdiensjare van sy werknemers, terwyl praktyke soos langdiensbonusse en pensioenuitbetalingskale langer

dienstydperke by die organisasie bevorder. Die langer diensjare ondersteun dus die gemiddelde middeljarige ouderdomsprofiel in die middelbestuursgroep. Die lang diensjare verhoog ook die betroubaarheid van die studieresultate, aangesien respondente die huidige en verwagte kulture kan reflekteer binne 'n omgewing wat hul goed ken.

**FIGUUR 25: BESIGHEIDSEENHEDE WAARBINNE RESPONDENTE FUNKSIONEER**

KATEGORIEË	GETAL	PERSENTASIE (%)
LEDEDIENS/VERVOER	40	19
PRODUKSIE	46	22
DISTRIBUSIE	37	18
KOMMERSIËEL	26	13
ANDER	58	28
<b>TOTAAL</b>	<b>207</b>	<b>100%</b>

Die steekproef is gestratifiseer na gelang van die Patersongraderingstelsel en nie primêr na gelang van die besigheidseenhede nie. Verskillende besigheidseenhede fokus egter op verskillende aktiwiteite en kan oor verskillende subkulture beskik. Dit is derhalwe sinvol om hierdie totale te reflekteer. Dit blyk uit bostaande dat die respondente verteenwoordigend is van die onderskeie besigheidseenhede en dat daar 'n vergelykende aantal response uit elke besigheidseenheid is. Die kategorie ANDER, wat die grootste persentasie hierbo verteenwoordig, omsluit meestal funksionele hoofkantore en vorm dus nie werklik 'n besigheidseenheid nie, alhoewel dit die sienings van middelbestuurders of spesialiste binne hierdie funksionele hoofkantore reflekteer.

FIGUUR 26: POSVLAK VOLGENS PATERSON

PATERSON	GETAL	PERSENTASIE (%)
E TOT F	6	3
D5	6	3
D4	32	15,5
D3	38	18
D2	79	38
D1	45	22
C	1	0,5
<b>TOTAAL</b>	<b>207</b>	<b>100%</b>

Die Patersonvlakke volgens die oorspronklike kontrak met bestuur, het ingesluit D1 tot en met D5. Veranderings, soos bevorderings, vind plaas en derhalwe is die kategorieë E tot F en C bygebring. Die oorgroote aantal response wat gereageer het, val in op die Paterson D2-band wat dus tipiese middelbestuur reflekteer.

Dit moet egter vermeld word dat alle respondente nie bewus was van hul Patersongraderings nie en moes dit derhalwe uitklaar tydens die voltooiing van die vraelys. Die onduidelikheid van Patersongraderings, reflekteer 'n bepaalde kultuur van geheimhouding. Opmerkings wat in die tyd gemaak is, is dat graderings nie bekend is nie, omdat dit geheim is. Die onsekerheid en / of onbekendheid van graderings maak dat sommige respondente hul graderings wantrou.

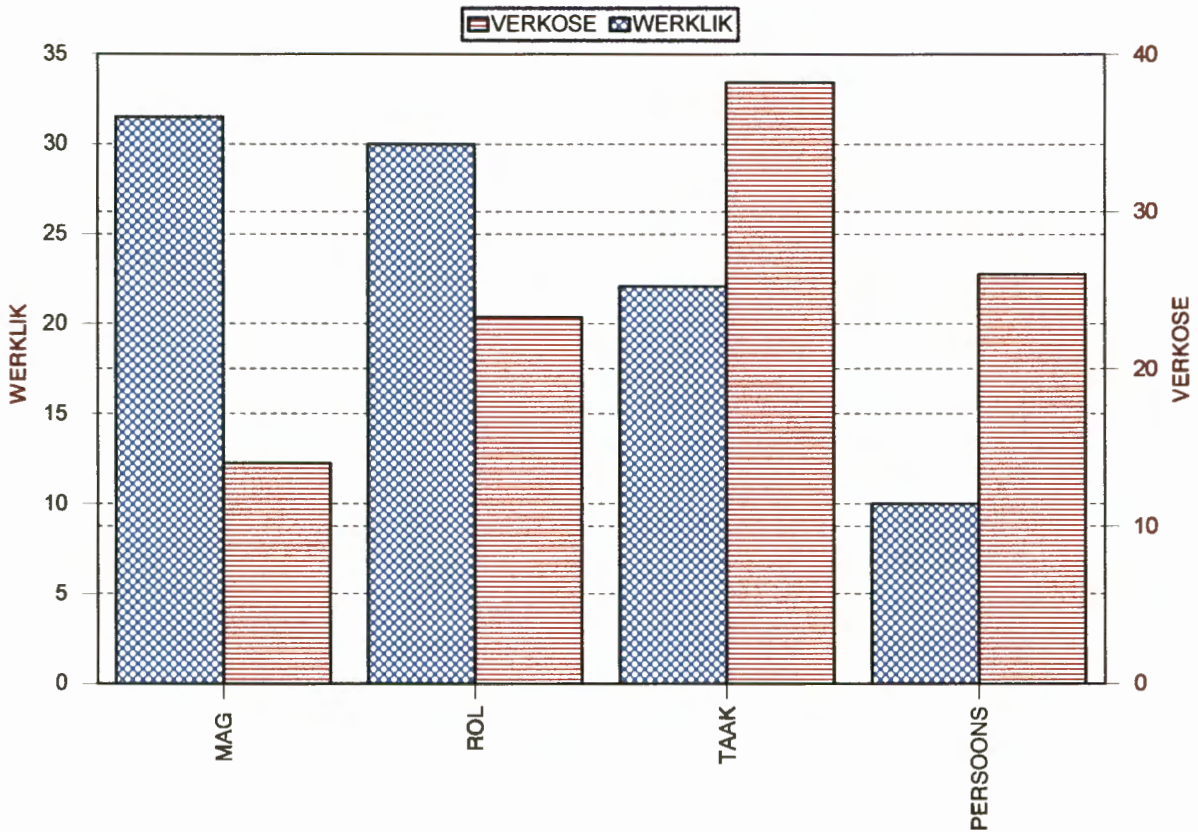
FIGUUR 27: HOOGSTE KWALIFIKASIE

KATEGORIEË	GETAL	PERSENTASIE (%)
ST 9 TOT ST 10	45	21,5
DIPLOMA	45	21,5
GRAAD/HONNEURS	87	42
MEESTERS- OF DOKTERSGRAAD	22	11
ANDER	8	4
<b>TOTAAL</b>	<b>207</b>	<b>100%</b>

Die oorgrootte aantal van die respondente beskik oor kwalifikasies meer as net standerd 9 of matriek. Die respondente verteenwoordig dus 'n groep mense wat redelik goed gekwalifiseerd is. Die dominante kategorie in bostaande figuur, is die respondente wat oor 'n graad of 'n honneursgraad beskik. Die kategorie ANDER, reflekteer kwalifikasies, meer as net 'n standerd nege of tien, hoofsaaklik sertifikaatkursusse wat nie vervat is in bogenoemde indeling nie. Die navorser voel dat, in die lig van die hoë vlak van geleerdheid, vroeë reg geïnterpreteer is en dat ag geslaan kan word op die vertolking daarvan.

### 5.6.2. STATISTIESE ONTLEDING

Volgens Figuur 20 is dit duidelik dat al die "a"-response teenoor vroeë, en so ook alle "b", "c" en "d"-response afsonderlik bymekaar optel om die verteenwoordiging van 'n bepaalde kultuurtipologie te illustreer. Onderstaande is grafieke wat juis hierdie inligting reflekteer.

**FIGUUR 28: WERKLIK VERSUS VERWAGTE KULTUUR**

In die bostaande figuur word die sienings insake die werklike kultuur (primêre y-as) gekontrasteer met die sienings oor die ideële verkose kultuur (sekondêre y-as). Die x-as verteenwoordig die onderskeie kultuurkategorieë soos aangetref in die Harrison/Handy-model. Response in bostaande is verwerk tot persentasies van die totaal.

Uit die navorsing blyk dat die mees dominante werklike, huidige kultuur, die magskultuur is, gevolg deur die rolkultuur en dan taakkultuur en laastens die persoonskultuur.

Die navorsing toon ook dat die mees verkose kultuur egter die taakkultuur is, gevolg deur die persoonskultuur, dan rolkultuur en laastens die magskultuur. Die verkose kultuur, taakkultuur, verskil dus lynreg van die huidige werklike kultuur. Die navorser maak die afleiding dat die gaping tussen werklike en verkose kulture, spanning en frustrasie te weeg bring. Die groot gaping tussen verkose kulture en werklike kulture dui, na die oordeel van die navorser, ook op 'n gereedheidsvlak met betrekking tot verandering. Dit kan ook moontlik op 'n leierskapkrisis dui, daarin dat mense verwagtings het, maar geen werklike leiding ontvang wat aspirasies rig nie.

Indien bostaande 2 mees verteenwoordigende werklike kulture gekontrasteer word met die 2 mees verkose kulture, dan resulteer die volgende vergelykings.

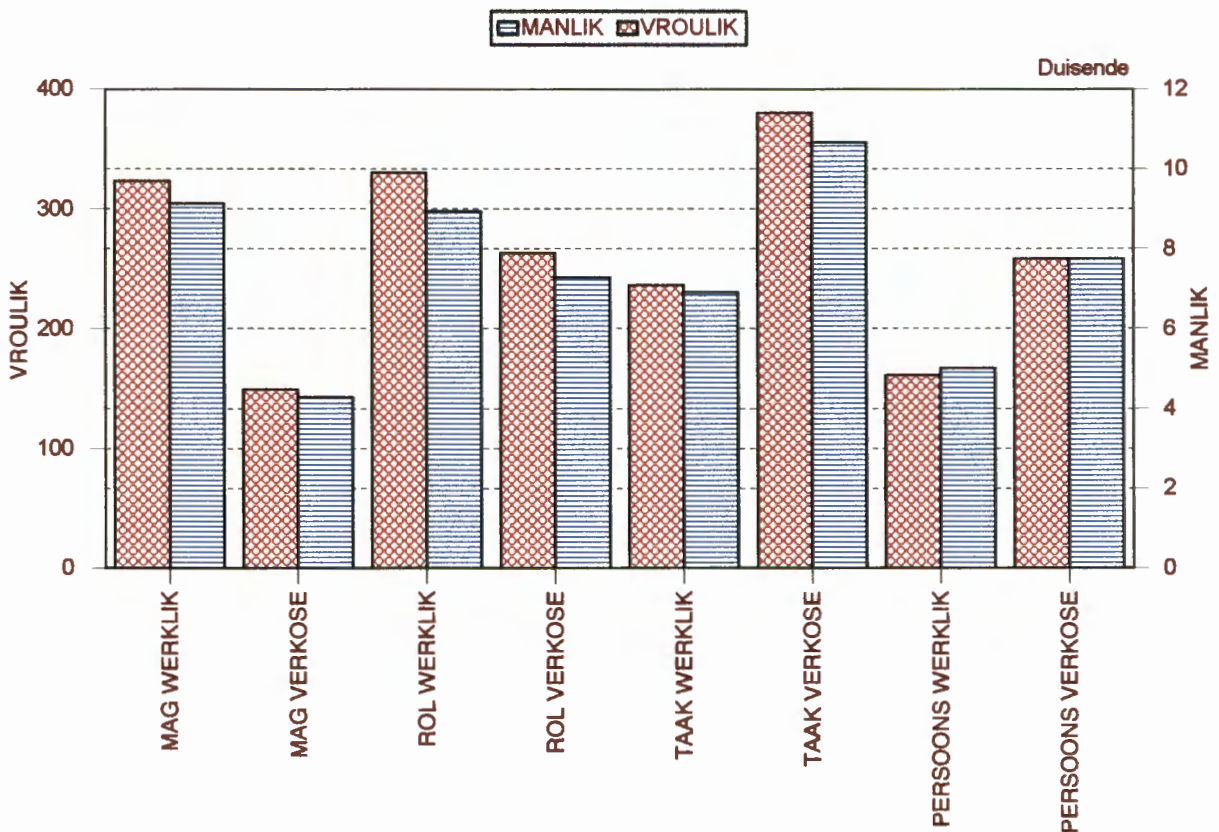
<u>ASPEK</u>	<u>TAAK-/PERSOONSKULTUUR</u>	<u>MAGS-/ROLKULTUUR</u>
STRUKTUUR	Netwerkstruktuur Sterk spanfokus  Verander na behoefte Klein hoofkantore	Vaste hiërargie Individue binne die hiërargie Ook silo-struktuur Vas en rigied Sterk hoofkantore
KOMMUNIKASIE	Oop tussen en binne netwerke	Opwaarts en afwaarts deur die hiërargie en binne silo's
VERGOEDING	Binne spanne, na gelang van resultate Primêr na gelang van bydrae	Vaste stelsel Vergoeding primêr volgens plek binne hiërargie
BYDRAE	Na gelang van kundigheid	Na gelang van plek binne hiërargie, ouderdom en diensjare
LEIERSKAP	Proses-fasiliteerder	Burokratiese
BESLUITNEMING	Gedelegeerd, binne spanne / netwerke	Een persoon of 'n senior bestuurspan (silo-fasade)
GESAG	Gedesentraliseerd	Sterk gesentraliseerd
FOKUS	Diens primêr klantbehoefte	Diens primêr behoefte van silo's
ORGANISASIE	Tipies binne 'n professionele of spanomgewing	Tipies binne 'n stabiele produksie-omgewing of 'n burokrasie
OMGEWING	Dinamies	Stabiel
REAKSIE OP VERANDERING	Kreatief en verkennend	Reaktief of soms antisiperend

In die lig van die teoretiese onderbou van hoofstuk vier, beteken dit dat daar binne die bestudeerde organisasie 'n groot gaping tussen die werklike en verkose kulture bestaan. Die verskille in werklike en verkose kulture vorm ideëeltipes, soos bespreek in hoofstuk twee. Die ideëel-tipes is ook gevorm aan die hand van die weerspieëling van die onderskeie

respondente se persoonlike sienings, soos wat die Verstekende teorie in hoofstuk 2 benadruk. Die verskille is nie versoenbaar nie, aangesien dit indruis teen die strewe van kultuurvorming, naamlik patroonvorming en integrasie (Schein, 1992:11). Die gaping tussen die werklike en verkose kulture behoort aangespreek te word, aangesien hierdie verskille bepaalde handeling bevorder of inhibeer. In hoofstuk 3 is juis aangetoon dat 'n motiverende klimaat onderlê word deur 'n bepaalde kultuur en manifesteer in bepaalde praktyke of handeling. Die handeling soos Weber dit in sy Verstekende teorie bespreek, moet inpas binne die verkose kultuur ten einde 'n motiverende klimaat te bevorder.

In bostaande is daar bevestig watter kulture die mees dominante is in sowel die huidige as die verkose situasies. Onderstaande word die resultate uitgebrei na die verskillende beskouinge tussen manlike en vroulike respondente is.

**FIGUUR 29: KULTUURBESKOUING VOLGENS GESLAG**

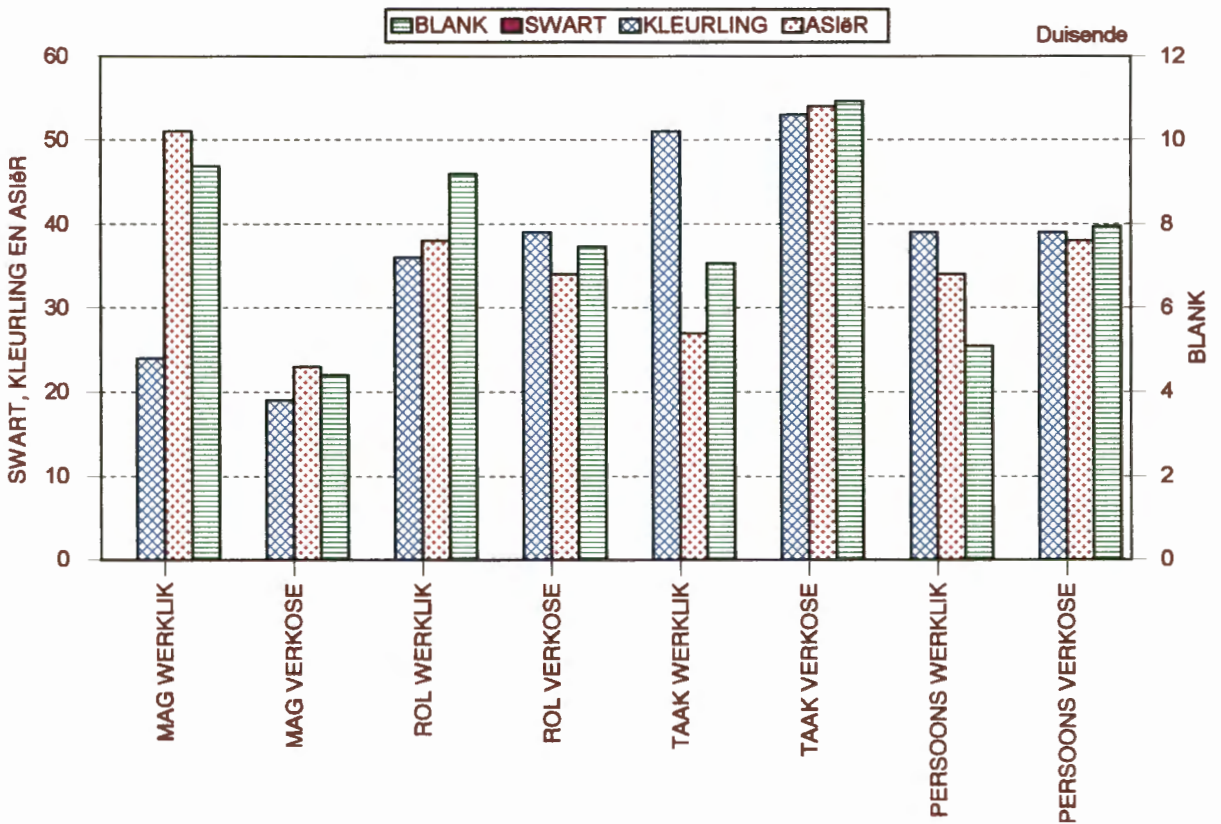


Die grafiek hierbo reflekteer werklike tellings. Individuele response is bymekaar getel ooreenkomstig die onderskeie kultuurkategorieë wat die skaal met hoë tellings regverdig. Op

die primêre y-as word die sienings van die vroulike respondente gereflekteer en op die sekondêre y-as, die sienings van manlike respondente. Die x-as verteenwoordig in die én opeenvolgende grafieke, die onderskeie kultuurkategorieë.

In hoofstuk vier is aangetoon verskillende groepsidentiteite diversiteit binne 'n sosiale sisteem kan bevorder (Leme Fleury, 1998:23). Bostaande inligting bewys dat daar vir hierdie studie, binne die organisasie, geen noemenswaardige verskille was tussen die beskouings van mans en vrouens nie. Alhoewel die steekproef nie statisties baie vrouens verteenwoordig nie, is dit tog verteenwoordigend van die populasie.

**FIGUUR 30: KULTURBESKOUIING VOLGENS BEVOLKINGSGROEP**

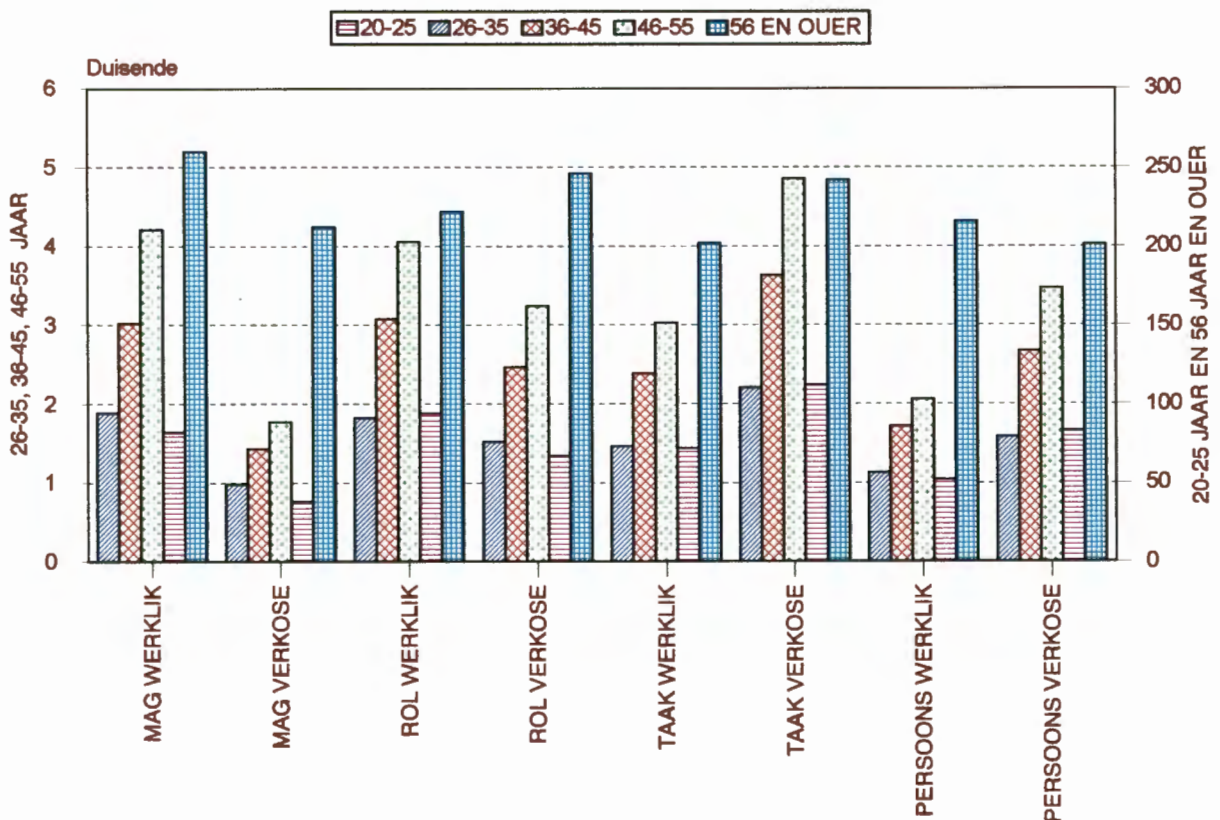


Bostaande grafiek reflekteer ook werklike tellings. Op die primêre y-as word die sienings van die swart-, kleurling- en asiërgroepe gereflekteer, terwyl die blankegroep se tellings op die sekondêre y-as vertoon.

In bostaande steekproef was daar geen swart respondente nie. Dit blyk dat binne die verskillende bevolkingsgroepe die dominante huidige kultuur, die *magskultuurbeskouing* is en *taakkultuur* die dominante verkose kultuurbeskouing is. Die populasie insake Asiër en Kleurling is egter baie klein in vergelyking met die Blanke populasie, alhoewel tog verteenwoordigend van die betrokke populasie. Die verskillende bevolkingsgroepe stem ooreen ten opsigte van hul beskouings insake die werklike en verkose kulture. Die beperkte diversiteit in werksmag resulteer dus nie in die verband in verskillende sienings jeens organisasiekultuur nie. Die beperktheid aan diversiteit in hierdie verband illustreer egter wel die tipiese aard van middelbestuur binne die bestudeerde organisasie. In die lig van nuwe wetgewing, soos aangeraak in hoofstuk 1, kan bostaande profiel egter verander oor die komende tyd.

Ander vlakke van die organisasie is egter meer divers en dit sou insiggewend wees om verdere ontledings met toepaslike instrumente te onderneem

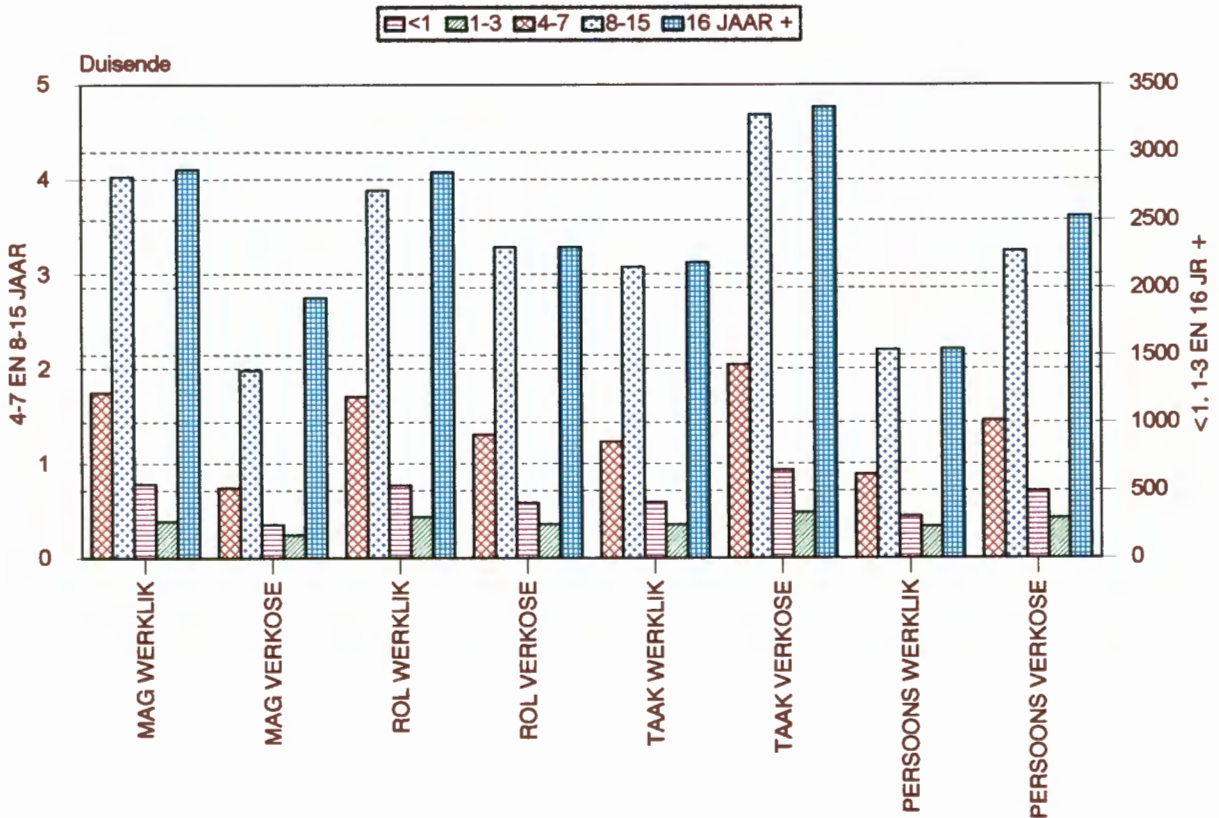
**FIGUUR 31: KULTURBESKOUIING VOLGENS OUDERDOM**



Bostaande grafiek reflekteer werklike tellings per kultuur-kategorie. Op die primêre y-as word die sienings van die ouderdomsgroep 26 tot 35, 36 tot 45 en 46 tot 55 weerspieël, terwyl die sekondêre y-as die groepe 20 tot 25 jaar en 56 jaar en ouer reflekteer.

Dit is weereens interessant om daarop te let dat selfs nie verskillende ouderdomme binne die steekproef noemenswaardige verskille in kultuurbeskouing teweeg gebring het nie. Die verskillende ouderdomme se beskouing korreleer goed met die oorhoofse perspektief. Dit is veral interessant om daarop te let dat selfs ouer persone 'n spanning tussen huidige en verkose kulture aantoon. Dit blyk dat die groepe in die ouderdomme 46 en ouer, 'n besondere gereedheidsvlak ten opsigte van 'n kultuurverandering toon. Hier is dus, ongeag die diversiteit wat verskille kan bevorder soos aangetoon in hoofstuk 4, kongruensie tussen die verskillende ouderdomsgroepe.

**FIGUUR 32: KULTURBESKOUIING GEKOPPEL AAN DIENSJARE**

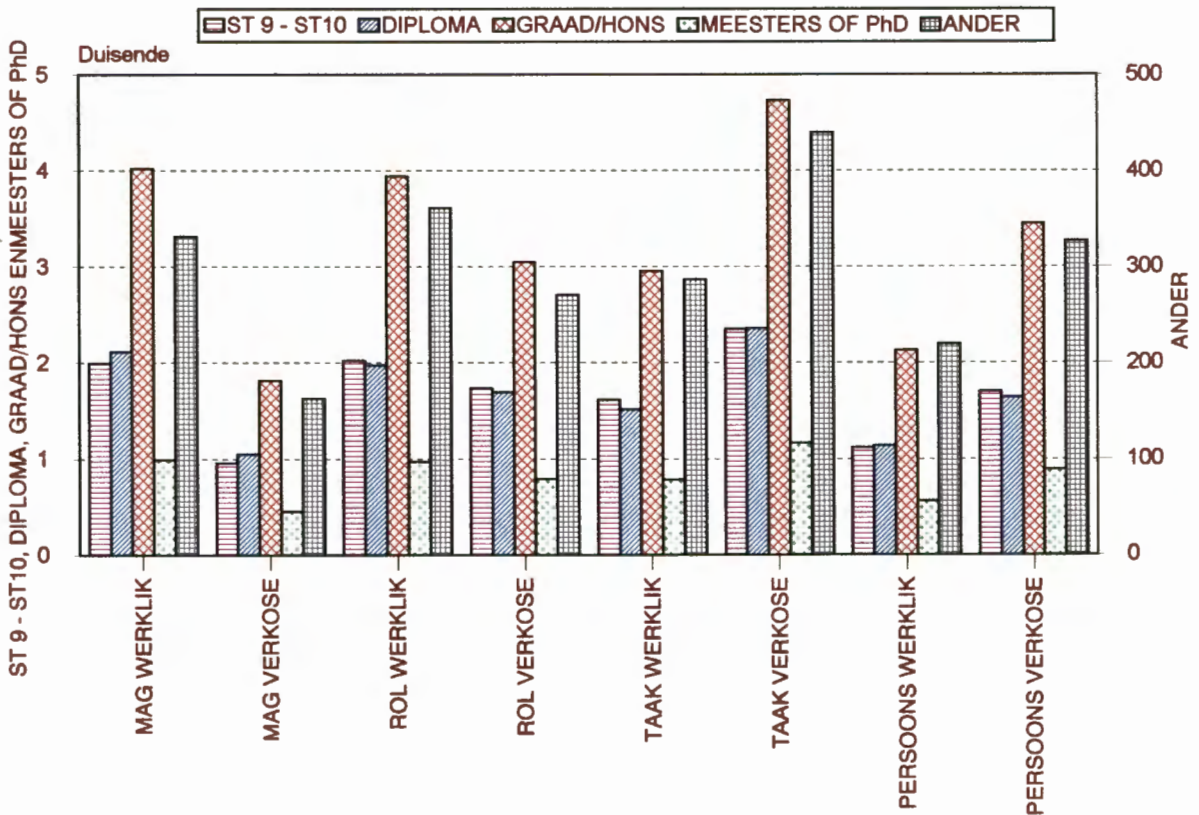


Bostaande inligting is, soos die vorige grafieke, verkry as die somtotaal van individuele response per kultuurkategorie. Op die primêre y-as word die inligting van die groepe 4 tot 7

jaar en 8 tot 15 jaar gereflekteer, terwyl die sekondêre y-as inligting van die groepe met diensjare minder as 1 jaar, 1 tot 3 jaar en 16 jaar en ouer verteenwoordig.

Die aanname dat diensjare werknemers kan beïnvloed om gelief te neem van die werksituasie waarbinne hulle hulself bevind, mag waar wees, maar word nie aangetref in die bostaande figuur nie. Selfs die werknemers met diensjare langer as 16 jaar verkies 'n taakkultuur bo die huidige mags- en rolkulture. Dit blyk dus eerder dat invloede van die spesifieke tyd sterker weeg as diensjare by die organisasie en dat alle groepe 'n gaping tussen werklike en verkose kulture beleef.

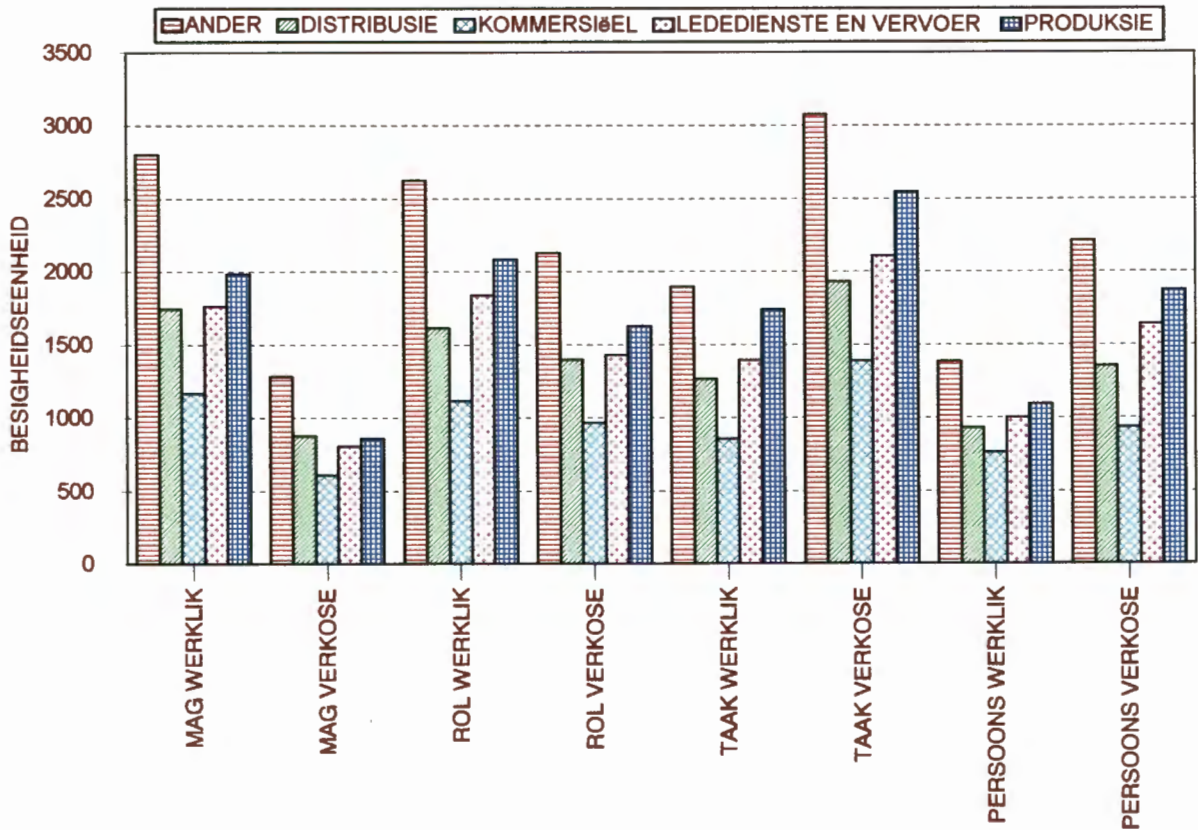
**FIGUUR 33: KULTURBESKOUIING VOLGENS KWALIFIKASIE**



Bostaande grafiek verteenwoordig ook die somtotale van individuele response. Op die primêre y-as word die resultate van die standerd 9 en 10-groep, die gediplomeerdes, die groep met grade en / of honneursgrade en die groep met meesters- of doktersgrade getoon. Die sekondêre y-as reflekteer die kategorie Ander.

Uit bostaande voorstelling blyk dit, na oordeel van die navorser, dat hoe hoër persone gekwalifiseer is, hoe sterker hul 'n situasie verkies waarbinne 'n taak- of persoonskultuur dominant is. Al die kwalifikasiegroepe se resultate korreleer met die oorhoofse prent, naamlik dat daar werklik beleef word dat mags- en rolkulture domineer en dat taak- en persoonskulture verkies word. Vanweë die hoë vlak van gekwalifiseerdheid, word aanvaar dat respondente oor die vermoë beskik het om die Harrison/Stokes-vraelys met gesag te kon beantwoord. Resultate is dus, vanuit hierdie lig beskou, betroubaar.

**FIGUUR 34: KULTURBESKOUING VOLGENS BESIGHEIDSEENHEID**

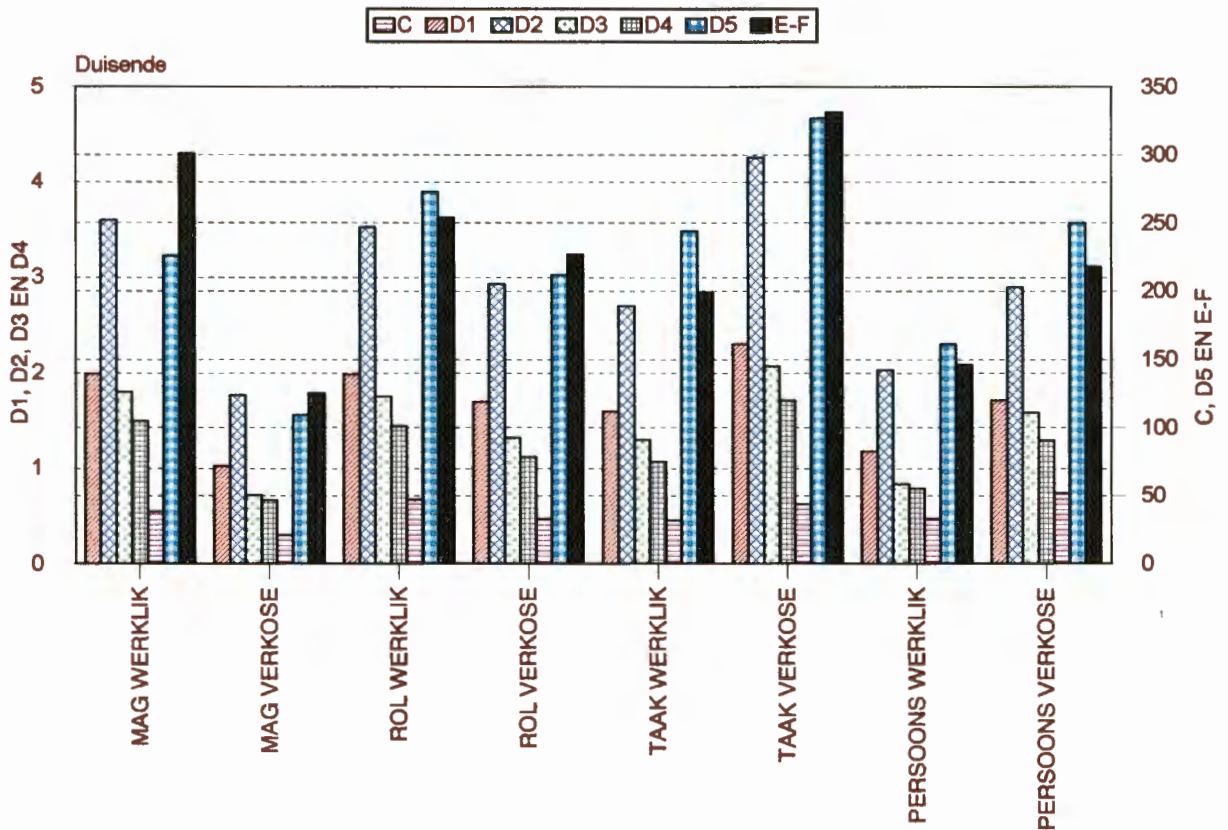


Die bostaande grafiek is genereer uit die somtotaal van individuele response per kultuurkategorie. Op die y-as word die resultate per besigheidseenheid gereflekteer teenoor die werklike en verkose kulture op die x-as.

Die werkgroep kan 'n bepaalde uitwerking op groeplede hê, soos beredeneer in hoofstuk 4. In hierdie verband word werkgroepe versinnebeeld met die verskillende besigheidseenhede.

Bostaande figuur met resultate korreleer ook met die oorhoofse prent insake die dominansie van kulture. Dit is egter interessant dat die kategorie Ander, wat meestal funksionele hoofkantore verteenwoordig, die taakkultuur baie sterk verkies. Dit is ook interessant om daarop te let dat veral Produksie én Lededienste en Vervoer rolkultuur eerder as magskultuur, as die dominante werklike kultuur beleef. Hierdie verskil teenoor die oorhoofse beeld kan moontlik toegeskryf word aan die bepaalde leierskapstyl binne die besigheidseenheid. Leiers is van die primêre bepalers van organisasiekultuur, soos ook bespreek in hoofstuk vier. Dit blyk egter binne alle besigheidseenhede dat veranderingspotensiaal bestaan ten opsigte van 'n werklike kultuur tans (mags- of rolkultuur) en 'n verkose ideële kultuur (taakkultuur).

**FIGUUR 35: KULTURBESKOUIING VOLGENS PATERSONVLAK**



Die bostaande figuur is ook genereer uit die somtotaal van individuele response per die onderskeie kategorieë getoon op die x-as. Op die primêre y-as word die response van die D1-, D2-, D3- en D4-groepe weerspieël, terwyl die sekondêre y-as die response van die C-, D5- en E tot F-groepe, reflekteer.

Bovermelde figuur korreleer ook goed met die reeds bekende resultate. Dit blyk uit bogenoemde dat hoe hoër die gradering, hoe sterker word die taakkultuur verkies. Let veral op die groepe D5 en bande E tot F. Bande D5 en E tot F is vanweë hul senioriteit self die inisieerders van kultuur. Hierdie groepe ervaar die grootste gaping tussen die huidige en verkose kulture. Dit is moontlik dat veral die senior groepe 'n gebrek aan leierskap ervaar of 'n gebrek aan in staatstelling, in die lig daarvan dat hulle kultuurinisieerders is, maar des nie teenstaande die groot gaping beleef. Die frustrasie (gebrek aan in staatstelling) van veral die senior groepe kan ook blyk uit gevestigde praktyke waarmee hierdie bestuurders hul nie mee wil versoen nie of waaraan hul sterker uiting wil gee. In figuur 13, hoofstuk vier, is verwys na kultuurvasleggingsmeganismes, wat die navorser oordeel moontlik uit pas is gegewe die onsekerheid of selfs onvermoë van senior bestuurders binne die steekproef, om kultuur te skep.

## **5.7. SAMEVATTING**

In die eerste hoofstuk van die studie is beklemtoon dat die onderhawige organisasie en die bedryf waarbinne die organisasie funksioneer, snelle verandering ondergaan. Die organisasie op sigself, is ook divers in ten minste die aantal bestuursvlakke, kultuurgroepe en divisies of besigheidseenhede. Internasionale kompetisie raak al hoe strawwer wat gevolglik weer druk plaas op produktiwiteit. In die inleidende hoofstuk is ook aangetoon dat die onderhawige organisasie self 'n internasionale rolspeler geword het met 'n bepaalde nuwe vernoot.

Die tipiese aard van die bedryf is dat produksievloei siklies van aard is en dat verandering stadig plaasvind teen die agtergrond van 'n landbou-georiënteerde bedryf. Die markomgewing dryf egter vinniger aanpassing, alhoewel dit die aard van die bedryf is om meer stabiel te wees.

In die inleiding van hierdie hoofstuk is besin oor die meting van organisasiekultuur. Die gevolgtrekking waartoe gekom is, is dat leiers bewus moet wees van die kultuur waarbinne hulle funksioneer, ten einde dit maksimaal te benut en te rig. Meting is egter nie 'n kliniese proses waartydens 'n navorser hom kan distansieer van sy lewensbeskouing nie. 'n Navorser kan hom nie losmaak van sy waardebasis nie, aangesien mense meestal kongruent optree aan

sekere waardes en annames waarvan hul selfs net vaagweg bewus kan wees. Die navorser handel dus nie in sy wetenskapsbeoefening waardevry nie, alhoewel daar voldoen moet word aan die vereistes geldigheid en betroubaarheid in die meting van organisasiekultuur.

Daar is verskillende perspektiewe tot die meting van organisasiekultuur. Vir die studie is daar besluit op die vraelystegniek. Die vraelys wat gebruik is voldoen aan die kriteria van geldigheid en betroubaarheid, terwyl dit ook sensitief is vir die waardes van mense.

Die steekproef is saamgestel op 'n gestratifiseerde, ewekansige wyse, op grond van die Patersongraderingstelsel binne die gekose organisasie, soos gekontrakteer met bestuur.

Inligting is versamel hoofsaaklik aan die hand van die vraelys, alhoewel die navorser ook ook kommentaar wat ontvang is saam met die response, deel.

Die werkswyse tydens die empiriese ondersoek is bespreek. Daar is gekontrakteer met bestuur ten opsigte van die vraelys, die ondersoekgroep en die rapportering van resultate binne die organisasie. Inligting is versamel vanaf respondente regdeur die organisasie, binne die bestuursgroep soos gekontrakteer. Die steekproef is saamgestel na konsultasie met die Statistiese Konsultasiediens van die PU vir CHO, terwyl interpretasie van inligting geskied het in oorleg met die Bestuurder: Organisasie Ontwikkeling van die bepaalde organisasie.

Uit die voorafgaande statistiese ontleding is bevestig dat die Werklike Kultuur dominant binne die organisasie, tipies die mags- en rolkulture is. Die kulture is tipies meer tuis binne 'n stabiele omgewing. Die dominant Verkose Kultuur, waarvan die kentrekke ook weer bespreek is onder die statistiese ontleding, veronderstel dat die omgewing sneller aanpassing van die organisasie verg. Bogenoemde het 'n verrreikende impak op inisiatiewe tans aan die gang binne die onderhawige organisasie, die bedryf en tipies van organisasies binne die huidige tyd-ruimtelike gleuf in Suid-Afrika.

Die vraelys illustreer met sy resultaat insake die dominante kulture die onderstaande waarnemings:

- Tans is die organisasie gestruktureer hoofsaaklik soos die Griekse gebou van Handy (Brown, 1995:67).
- Daar is hiërargieë met selfs tot tien vlakke.

- Verskillende hiërargiese vlakke hou opeenvolgend vergaderings binne die silo's.
- Daar is etlike projekte wat deur die klein fasade geïntegreer moet word.
- Die fasade word gekenmerk aan uitsprake van ondergeskiktes dat dit bydra tot duur hoofkantoorkostes.
- Binne die organisasie word daar gesukkel met die implimentering van die spankonep, juis as gevolg van konflik tussen die mags- en rolkulture as werklike kulture versus die taakkultuur as verkose kulture.
- Daar is interne konflik en beskuldigings tussen die silo's of besigheidseenhede. Daar is dus integrasie-probleme. Die waarneming resulteer hoofsaaklik in gebrekkige markvoorsiening.
- Aanpassing of regstellings geskied stadig tussen die silo's ten opsigte van die behoeftes van die silo's onderling.
- Die dryf is vir steeds groter sentralisering in die Griekse fasade of selfs die vorming van steeds meer silo's. Selfs ondersteuningsfunksies organiseer hulself in besigheidseenhede of silo's.

Die verwagting uitgespreek op grond van die vraelys, is derhalwe:

- 'n Versoek tot vinniger reaksietyd
- Groter erkenning en gebruik van individuele talente en vermoëns.
- Die oproep vir 'n verandering vanaf die mags- en rolkulture na 'n taak- of ruitfiguurkultuur toe. Groot hiërargieë ontsluit die minimum individuele talente. Individue wil eerder binne spanne of binne netwerke funksioneer.

Die jaar 2000 is deel van 'n post-moderne wêreld waarbinne nuwe eise gestel word. In die vorige hoofstuk is daar gewys hoedat die taakkultuur juis by die behoefte van die post-moderne mens aansluit. April (1999:34) vermeld in die verband ook 'n nuwe aanslag tot leierskap. Leiers skep netwerke waarbinne mense soos in gemeenskappe kan leef en behoeftes kan bevredig. Die vermelde skrywer praat van aspekte soos 'n omgewing waarbinne mense hulleself kan verstaan, wat liefde verstaan, toewyding, gevoelens, energiegelde, verhoudinge, gedeelde visie en betekenis tap in mense se aspirasies en insette. Die vermelde skrywer haal ook vir Siegel (1996) aan wat beweer dat mense hulself moet uitleef en nie kan wees wat ander hul wil maak nie. Die oproep is dus vir groter vryheid of outonomie en minder hiërargiese struktuur. Korf (1999:3) maak ook die stelling dat mense

die behoefte het aan ondersteuningsgroepe, waarbinne mentorskap 'n regmatige plek verdien. Veranderinge geskied vinnig en mense het die behoefte om by verandering aan te pas sonder om hul waardes in te boet, sonder om mense te word wat 'n stelsel van hul verwag.

Die empiriese studie bevestig onomwonde 'n groot gaping tussen die werklike en verkose kulture. Die gaping sal aangespreek moet word, juis omdat die vraelys as sodanig reeds 'n intervensie is wat verwagtinge geskep het. Bepaalde handeling moet navorsing opvolg, bevestig French en Bell (1995;152). Die groot gaping onderlê na die oordeel van die navorser, 'n besondere vlak van gereedheid vir verandering. In die opeenvolgende hoofstuk word aanbevelings gemaak insake veranderingsintervensies.

Die appél spreek duidelik. Bestuur behoort die studieresultate te interpreteer en op te volg met handeling (French & Bell, 1995:152). Indien nie, kan spanning oplaai vanweë die gaping tussen die werklike en ideale kulture, die organisasie kan kreatiwiteit verloor en die organisasie kan mense of fisies verloor of net hul inisiatiewe verloor en met 'n gedemotiveerde werkerskorps sit wat net maandeliks 'n salaris verdien, in die woorde van die voormelde skrywers. Bestuur behoort by wyse van 'n verdere organisasie-ontwikkelingsoefening, wat selfs totale transformasie kan beteken, die gaping aan te spreek.

In die opeenvolgende hoofstuk word 'n samevatting van die studie in sy geheel weergegee en sekere aanbevelings gemaak wat verdere navorsing op hierdie terrein kan stimuleer.

## 6. SAMEVATTENDE SLOTPERSPEKTIEF

### Inleidend:

Die besigheidsomgewing is onderworpe aan snelle en voortdurende verandering. 'n Voortdurend veranderende omgewing kan nie net die welstand van 'n organisasie beïnvloed nie, maar kan dit selfs ook bedreig. Die oortuiging is dat organisasies, gegewe die snelle pas van verandering, deurlopend moet transformeer om aan die voorpunt in hul bedrywe te bly. Die kern tot die agenda insake verandering, is gelys as:

- Vinnige en versnellende tegnologiese verandering
- globalisering
- verhoogde klem op finansiële prestasie
- platter organisasiestrukture.

Suid-Afrika het 'n kultureel diverse werksmag, wat steeds meer divers word. De Bruyn (1992:23) redeneer dat die integrasie van 'n kultureel diverse werksmag verskeie probleme inhou wat bestuur moet word ten einde integrasie te bewerkstellig. Die produktiwiteit van die voorste organisasies in Suid-Afrika is per werknemer gelykstaande aan sowat een vyftiende per werknemer van die motormaatskappy, Toyota, in Japan (Carlisle, 1997:4). Die uitdaging insake verbetering is groot!

Jorma Ollila, Hoof Uitvoerende amptenaar van die Finse organisasie Oy Nokia, het sy organisasie in 'n ommesientjie verander van 'n ekspert in toilet papier en oorskoene na die tweede grootste verkoper van selfone in die wêreld, slegs 'n kortkop agter Motorola (Robbins & Coulter, 1996:434). Om bogenoemde te bewerkstellig het Ollila sy organisasie se kultuur verander langs 'n proses soos beskryf in hoofstuk vier. Kulturbegrip en -verandering kan 'n nuwe dinamika in organisasies ontketen en nuwe lewe bring wat groei, stabiliteit en winsgewendheid kan verseker.

Die moderne besigheidswêreld raak steeds meer en meer kompetender. Die tyd het aangebreek dat bestuurders nie defensief poog om verandering te bestuur nie, maar ofensief verandering moet inisieer en lei (Harper, 1998:25). Daar is 'n behoefte aan 'n kulturele model waarvolgens opnuut besin kan word oor elemente in 'n organisasiekultuur wat bogenoemde veranderingsinisiatiewe sal ondersteun en dryf. Gouillart en Kelly (1995:6, 9) oordeel dat

verandering 'n gegewe is en dat organisasies deurlopend moet transformeer om kompetend te bly.

Dit blyk dat daar 'n groot behoefte na 'n empiries-fundeerde kultuurstudie binne 'n Suid-Afrikaanse konteks kan bestaan teen die agtergrond van snelle verandering en nuwe wetgewing. Bogenoemde, asook 'n behoefte aan geverifieerde inligting aangaande organisasiekultuur het as motivering tot die navorsing gelei.

In hoofstuk een is die oorhoofse doelstelling vir die studie saamgevat as 'n poging om organisasiekultuur op bepaalde vlakke binne 'n groot organisasie te bestudeer aan die hand van toepaslike teorieë ten einde voorstelle rakende die kultuur aan die hand te doen waarop bestuur kan fokus om 'n motiverende werksklimaat te bevorder.

### **Die begrip handeling:**

Die begrip handeling wat sowel gedrag as denkpatrone omsluit, is as eerste oogmerk van die studie beredeneer vanuit die Verstekende teorie van Max Weber. Weber redeneer, soos bespreek in hoofstuk twee, dat die motivering van mense tot bepaalde handeling, slegs begryp kan word deur werklike *verstehen*.

Weber vestig die begrip handeling teen die agtergrond dat die Sosiologie die taak het om konsepte te ontwikkel wat ander wetenskappe soos die geskiedenis kan gebruik om kousale analyses van historiese verskynsels te maak. Die Sosiologie moet dus die gereedskap (konsepte) ontwikkel waarmee sosiale verskynsels verklaar kan word, juis omdat die Sosiologie konsepte ontwikkel waarmee gepoog word om sosiale verskynsels ten diepste te verstaan. In sy poging om konsepte te vestig, ontwikkel Weber die ideëeltipe as die spesifieke metode om kulturele en historiese ontledings te doen. Weber formuleer ook die begrip *verstehen* waarin hy poog om die gaping tussen die subjektiewe begrip van die akteur van die bepaalde aksie, te evalueer met kwalitatiewe empiriese wetenskaplike metodes. Weber het ook 'n groot belangstelling gehad in vergelykende studies van die belangrikste historiese sosiale sisteme. Om sy vergelykende studies tussen verskillende sosiologiese sisteme aan te pak, het Weber 'n sistematiese sosiologiese taal en sosiologiese konsepte ontwikkel wat blyk van sy belangrikste bydraes van die Sosiologie as wetenskap te wees.

Vanuit hierdie teoretiese oriëntering is besluit om 'n empiriese ondersoek te loods om bepaalde argumente te verifieer en te evalueer. In hoofstuk vyf van hierdie studie is daar dus gepoog om aan die hand van bepaalde ideëeltipes van kultuur, te wete die mags-, rol-, taak- en persoonskulture, 'n bepaalde groep werknemers van 'n organisasie se sieninge te verstaan aan die hand van die onderskeidings tussen werklike kultuur beleef tans en 'n verkose kultuur. Weber bly egter nugter oor sy kultuurstudies deur nie te beweer dat bepaalde resultate onbeperk dieselfde bly nie. Die waarde van wetenskaplike waarhede is die produk van sekere kulture en is nie 'n produk van die oorspronklike menslike natuur nie.

In hoofstuk een is ook aangetoon dat Weber se studies ondersteuning bied aan beplande verandering. Die gaping tussen huidige en verkose kulture aangetoon in hoofstuk vyf, veronderstel 'n veranderingsproses in die krimpings van die gaping. In hoofstuk twee is daar dus aangetoon dat aksie voortspruit uit bepaalde fisiese gedrag en denkpatrone wat die motivering vir die gedrag vorm. Weber toon ook aan dat gedrag nie in isolasie kan bestudeer word nie, maar ten diepste verstaan moet word.

### **Die motiverende werksklimaat**

As tweede oogmerk het die studie ten doel gehad om die belangrikheid van 'n motiverende werksklimaat, onderliggend tot produktiwiteit en in verhouding tot organisasiekultuur, aan te toon. Aan die hand van 'n bepaalde model is verklaringsgebied vir bepaalde sleutelaspekte in die skep van 'n motiverende werksklimaat. Daar is aangetoon dat klimaat nie net 'n gegewe is nie, maar dat dit gevestig word binne 'n organisasie. Dit blyk dat bestuur die sleutel hou ten opsigte van die skep van 'n motiverende klimaat. Bestuur is verantwoordelik om werknemers te beïnvloed en 'n klimaat te skep wat verbetering aanmoedig, ondersteun en onderhou. Bestuur moet sensitief wees vir werknemersbehoefte, vermoëns en doelwitte, terwyl bestuur ook in wese verantwoordelik is om voorsiening te maak vir poste wat aan individue 'n uitdaging, diversiteit en 'n verskeidenheid van geleenthede bied. Bogenoemde beredenering insake die verantwoordelikhede van bestuur onderstreep effektiewe leierskap as 'n voorvereiste in die skep van 'n motiverende klimaat te midde van snelle verandering.

Daar is ook geredeneer dat bestuur hierdie veranderinge in 'n bepaalde klimaat kan fasiliteer met toerusting soos:

- opleiding
- skep en beloning van deurbraak doelwitte

- aansporing tot die neem van berekende risiko's
- skeep, betrek en bestuur van 'n diverse werksmag en
- aktiewe gebruik van organisasiewaardes as rigtingbepalers.

Die appél is dus baie sterk tot bestuursleierskap wat te midde van veranderings, nuwe orde kan skeep, leierskap wat die moed het om 'n suksesvolle klimaat te skeep te midde van 'n omgewing waar die spelreëls verander.

Klimaat is 'n omvangryke begrip. Dit is leierskap wat die balans moet handhaaf tussen doelwitte, struktuur, belonings, ondersteunende meganismes en verhoudinge wat 'n klimaat bepaal. Die studie ondersteun die siening dat 'n oop of deelnemende organisasieklimaat die effektiwste is in terme van motivering en produktiwiteit. Die ruimte vir 'n oop of deelnemende klimaat word geskeep binne 'n bepaalde kultuur. Dit lyk uit hoofstuk vier dat die taakkultuur die sterkste fondament skeep vir die gewenste klimaat.

'n Klimaat spoel oor in bepaalde praktyke. Alhoewel verskeie teorieë oor motivering verskillende aspekte belig, is dit so dat gemotiveerde werknemers mense is wat 'n hoë vlak van energie en toewyding openbaar. Bestuursleiers verbind hul tot praktyke waar hulle individuele verskille erken, mense sinvol probeer plaas binne poste, uitdagende doelwitte deurlopend stel, verseker dat doelwitte as bereikbaar ervaar word, resultate na die behoefte van individue beloon, deurlopende kontrole van organisasiestelsels vir billikheid en gelykheid en toepaslike vergoedingstelsels. Bestuursleiers skeep verder 'n klimaat deur hul visie deurlopend te artikuleer met die klem op die kernwaardes waartoe elk hul verbind en ondersteuning aan werknemers in hul pogings deur afrigting, terugvoer, voorbeelding en entoesiasme, gekoppel aan eerlike erkenning en beloning van suksesse.

As tweede oogmerk tot die studie is daar dus aan die hand van bepaalde modelle en argumente gepoog om 'n ideëeltipe van 'n motiverende klimaat te skets. Dit blyk ook duidelik dat bestuursleiers die sleutel hou ten opsigte van die aksies wat van individue binne 'n bepaalde klimaat verwag word. 'n Motiverende werksklimaat kom na vore in praktyke wat produktiwiteit bevorder, terwyl dit self deur 'n bepaalde tipe kultuur bevorder of beperk word.

### **Organisasiekultuur**

Die derde oogmerk van die studie het gefokus op die dinamika wat organisasiekultuur binne die werksplek het in die skeep van 'n motiverende werksklimaat. Organisasiekultuur het as

belangrike bousteen van organisasieteorie ontwikkel. Organisasiekultuur word ook beskou as dinamies en nie iets wat binne 'n statiese struktuur of harnas ingeforseer kan word nie.

Daar is in hoofstuk vier aangetoon dat die ontwerp van hoog presterende organisasies onder meer strategiese besinning en benutting van organisasiekultuur as wesenselement van sukses, omsluit. Organisasiekultuur en die besinning daarvoor behoort tot die domein van strategiese denke van organisasies.

In die bespreking van organisasiekultuur is die konsep kultuur, die vorming, primêre bepalers, kentrekke, vraagstukke en toepassings van organisasiekultuur belig. Kultuur is gedefinieer as 'n ideële konstruk wat dien as filter of bril vir die handeling van individue. Organisasiekultuur skep dus 'n patroon van oortuigings en waardes, gewoontes, mites en sentimente wat deur lede van die organisasie gedeel word. Daar is ook aangetoon dat daar neffens 'n dominante kultuur binne 'n organisasie, verskeie subkulture kan manifesteer, waarvan sekere selfs destruktief van aard kan wees.

Organisasiekultuur vorm aan die hand van 'n verskeidenheid insette waar ondermeer gefokus is op die rol van bestuur in die vorming, vestiging en aanpassing van organisasiekultuur, sowel as die toe-eiening van kultuur deur individue of werknemers, wat baie dinamika meebring. Die studie bevestig ook dat die geskiedenis, die grootte en werksgroepinvloede die kultuur van 'n organisasie en die begrip daarvan deur 'n individu, beïnvloed.

Afhangend van die invloede op die vormingsproses, kan kultuur aan die hand van bepaalde kentrekke in verskillende kenmerkende tipologieë verdeel word. Die empiriese ondersoek maak gebruik van 'n bepaalde kultuur-tipologie. Die Harrison en Handy-model word beskou as die voorste model in die verband en kategoriseer kultuur as 'n mags-, rol-, taak- of persoonskultuur.

In die hoofstuk is ook bevestig dat bepaalde vraagstukke die hoof gebied moet word, onder meer bepaalde praktyke en hoe dit vestig op verskillende vlakke, sterk en swak kulture en die invloed daarvan op organisasies, groeiende diversiteit binne en van die werkplek en die impak van die nasionale kultuur op organisasiekultuur. Tipiese bestuursfunksies soos beplanning, organisering, leiding en kontrole word ook, al is dit indirek, gerig deur bepaalde kultuurbrille.

Organisasiekultuur bestendig in wese organisasies. Die vinnige verandering in en van die omgewing vereis dat organisasies, vir oorlewing en integrasie, ook moet aanpas. As deel van die dinamiek, moet organisasiekultuur dus verandering fasiliteer.

Die besinning bevestig dat organisasiekultuur 'n dinamika ontsluit wat 'n motiverende werksklimaat kan bevorder of inhibeer. Die appél is ook dat organisasiekultuur net soos finansiële state bestudeer moet word ten einde die dinamika daarvan te ontsluit. Die empiriese studie het dan ook juis gepoog om so 'n praktiese studie te wees.

### **Die empiriese ondersoek onder 'n bepaalde bestuursegment**

Die vierde oogmerk van die studie was om persepsies van 'n bepaalde bestuursegment binne 'n groot organisasie te peil jeens die huidige en verkose organisasiekulture. Die oogmerk was dus om twee ideëeltipes te kontrasteer om so juis te bepaal wat organisasieledede binne die steekproef aanspoor tot handeling.

Meting van organisasiekultuur is egter nie 'n kliniese proses waartydens 'n navorser hom kan distansiëer van sy lewens- en wêreldbeskouing nie. 'n Navorser, so word beredeneer in hoofstuk vyf, handel dus nie in sy wetenskapsbeoefening waardevry nie, alhoewel daar steeds voldoen moet word aan die vereistes van geldigheid en betroubaarheid in die metingsproses.

Vir die meting van organisasiekultuur, is daar vir die studie besluit op die vraelystegniek. Die vraelys wat organisasiekultuur meet aan die hand van die kategorieë van Harrison en Handy, soos bespreek in hoofstuk vier, voldoen aan die kriteria vir geldigheid en betroubaarheid, terwyl dit ook sensitief is vir die waardes van mense.

Die steekproef is saamgestel uit 'n populasie wat beskryf kan word as tipies middelbestuur binne die bestudeerde organisasie. Samestelling het geskied op 'n gestratifiseerde, ewekansige wyse op grond van die Patersongraderingstelsel en soos gekontrakteer met bestuur van die bepaalde organisasie. Verkreë inligting is verwerk en geïnterpreteer deur die navorser in oorleg met die Bestuurder: Organisasie Ontwikkeling van die bepaalde organisasie.

Uit die statistiese ontleding blyk onder meer die volgende resultate, naamlik:

- Dat die werklike kultuur dominant binne die bestudeerde organisasie, ten eerste magskultuur is en vervolgens rolkultuur. Bostaande kulture is tipies meer tuis binne 'n stabiele omgewing.
- Die dominant verkose kultuur is die taakkultuur wat baie sterk fokus op 'n netwerkstruktuur.
- Die gaping tussen huidige en verkose kulture blyk baie groot te wees.
- Verskillende groepe, soos onderskei op grond van die biografiese gegewens, lewer 'n byna eenvormige resultaat insake die werklike en verkose kulture.
- Die persentasie response terug ontvang is baie hoog.

Die navorser het, aan die hand van die statistiese resultate, in hoofsaak tot die volgende twee gevolgtrekkings gekom, naamlik:

- dat die organisasie 'n besondere vlak van gereedheid vir verandering openbaar en
- dat daar 'n leierskapkrisis ervaar word vanuit die bestudeerde groep.

Die navorser redeneer dat die taakkultuur groter dinamika in organisasies kan ontsluit in die postmoderne tyd waarbinne die wêreld tans verkeer. Die vraelys is reeds 'n intervensie wat 'n verwagting skep. Hierdie verwagting behoort deur doelbewuste handeling van bestuur opgevolg te word. Die navorser bied moontlike aanbevelings in die verband, aan die laaste deel van hierdie hoofstuk.

### **Enkele aanbevelings:**

Die vyfde en laaste oogmerk van die studie is derhalwe aanbevelings of voorstelle aan bestuur gegrond op bevindinge van hierdie studie.

Dit blyk dat die rol en plek van bestuur in die vestiging van 'n motiverende klimaat, gebou om 'n kultuur toepaslik vir 'n bepaalde tyd, tipies die rol en taak van bestuur is. Gegewe die belangrike taak van bestuur, maak die navorser graag die onderstaande aanbevelings:

- As organisasie-ontwikkelingsintervensie, is die navorser van oordeel dat die respons verkoop moet word aan die verskillende geleding binne die organisasie.
- Voorts moet daar 'n groter bewustheid vir verandering geskep word.

- Bestuur het ook 'n bepaalde rol te speel in die proses, deurdat hul die resultate van die studie kan bevestig en ondersteun. Voorts moet hul 'n bemagtigde projekspan aanwys om verder te besin.
- Die projekspan moet besin oor
  - konflik geïdentifiseer tussen die werklike kultuur en die verkose kultuur.
  - Die aspekte is onder meer strukturering, fokusareas, projekte en mannekragbenutting. Terugvoer moet op gereelde basis plaasvind waartydens bestuur hul tot bepaalde aksies verbind wat gemeet kan word.
  - Dit blyk ook dat daar steeds 'n groot behoefte is aan prestasiebestuur waarvan die implementering gemonitor kan word.
  - Oornames vind gereeld plaas in die bedryf. Bestudeer kultuur net soos balansstate ten einde 'n organisasie suksesvol oor te neem.
  - Vergoedingspraktyke en strukturering van die organisasie is tipies gegrond op die mags- en rolkulture. Pas dit aan en bring dit inlyn met die behoeftes van die tyd.
  - Die groeiende diversiteit van die werksmag en werksomgewing benodig besinning, aangesien dit grootskaalse verandering impliseer. Die bestuur van hierdie diversiteit om die ontsluiting en optimale benutting van alle menspotensiaal te verseker, behoort hoë prioriteit te geniet.
  - Werknemers het 'n behoefte aan loopbaanbeplanning en die dryf van deursigtige loopbaan Komitees is noodsaaklik.
- Die projekspan kan ook ander intervensies ondersoek om die kultuurbewustheid en -verskille tot op laagste vlak aan te spreek.
- Die impak is finansiële van aard. Groter inkoop in 'n tyd-toepaslike kultuur, kan meer talente ontgin wat 'n produktiewe organisasie bewerkstellig waarin groei, stabiliteit en winsgewendheid gedy.

Die verandering binne 'n organisasie begin met bestuursleierskap, soos bespreek in die voorafgaande hoofstuk. Metodes om verbetering te instigeer, onder meer besigheidsprosesherontwerp, spanontwikkeling, totale kwaliteitsbestuur (TQM) en knelpuntbestuur kan slegs ten volle ontplooi indien die nodige basis daarvoor bestaan. Organisasiekultuur onderlê ten eerste klimaat en dan praktyke (Schein, 1990:416). Praktyke verander dus moeilik indien dit nie deur 'n bepaalde kultuur ondersteun word nie. Kultuurskep-dus 'n teelaarde vir bepaalde praktyke. Dit is handig vir bestuur om in beginsel, te besin

oor die tipe kultuur wat binne die organisasie bevorder moet word. Brown (1995:73) toon in Figuur 16, hoofstuk vier, aan watter interne dimensies in watter tipes organisasie van nature dominant is. Hierdie dimensies benodig besinning binne die bestudeerde organisasie, gegewe die resultaat van die empiriese studie, sowel as die diversiteit van die organisasie.

Khumalo (1999:1) wys daarop dat suksesvolle organisasies binne sy steekproef in 'n Afrika-konteks 'n besondere styl van bestuur het, kommunikasie met werknemers op alle vlakke plaasvind, bevordering van binne geskied, werknemers opgelei word en goeie werk beloon word. Meyer en Ondendaal (1999:34) maak weer die stelling dat werkplekleer bespoedig word met 360°-terugvoer wat kan behels dat 'n persoon terugvoer kan ontvang van 'n wye verskeidenheid partye, soos oorgesiktes, gelykes, ondergesiktes en selfs klante. Kanale binne die organisasie moet dus oop wees en praktyke moet gevestig word om terugvoer vinnig en effektief aan enige werknemer te gee. Korf (1999:2,3) bevestig dat organisasiepatrone wegbeweeg van formele strukture na informele assosiasies, weg van formele praktyke soos stywe vergaderings, na netwerke waar mense vrylik kan kontak maak en kundigheid kan deel. Vermelde skrywer bevestig ook dat organisasies, in die konteks veral leierskap, soms as inisieerder optree, maar veral as 'n fasiliteerder van prosesse waartydens mense in staat gestel word om die momentum verder te dra.

Die ontleding in die empiriese gedeelte van die studie toon die verwagting insake verandering vanaf 'n huidige kultuur na 'n toekomstige kultuur. Verandering is al konstante in die hedendaagse snel veranderende wêreld. Augustine (1997:94) toon aan dat alhoewel verandering ongemaklik is, dit die enigste ding is wat vooruitgang bring. Verandering word teengestaan vanweë onduidelikheid oor veral moontlike resultate, verdraaiing van inligting, vlakke van deelname al dan nie, en tempo van verandering. Die vermeldde probleme vra vir verduideliking van planne, integrasie van nuwe praktyke, opleiding, kweek van eienaarskap, terugvoer, hantering van teenstand, begrip vir teenstand en ontginning van teenstand (Wolmarans, 1995:22-23). Suksesvolle verandering berus op die harde realiteit van effektiewe leierskap (Parr, 1996:29). Moran en Avergun (1997:151) argumenteer dat organisasiekultuur so verander moet word dat dit werknemers motiveer om vir die onderneming so om te gee asof dit hulle eie is.

### 'n Slotperspektief:

In die studie is die stelling gemaak dat organisasies en werknemers leef vanuit dominant die post-moderne lewensbeskouing. Formele strukture en hiërargieë blyk oudmodies te wees. Mense wil graag kundigheid, dienste of geleenthede beskikbaar hê volgens behoefte binne 'n groot netwerk. Aktiwiteite moet heilsaam wees ten einde mense se belangstelling te prikkel en van hul talente te tap (Korf, 1999:2-3). Goudzwaard (1998:9) merk egter tereg op dat die post-modernisme ook 'n roekeloosheid en onverantwoordelikheid stimuleer en so as het ware die modernisme aanvul en die Westerse wêreld geestelike en materieël tot 'n krisis dryf. Die antwoord berus, volgens die vermelde skrywer, in die status van die mens, naamlik as rentmeester op aarde. 'n Rentmeester in diens van die Drie-Enige God wat verantwoordelik antwoord bied op lewenssake. 'n Rentmeester ontsluit die ekonomie, nie tot materialisme en selfgesentreerdheid nie, maar tot geregtigheid en verantwoordelike ontwikkeling binne die skepping. Willem Nicol (Korf, 1999:2) se stelling, naamlik dat ons nie meer Scrabble speel nie, maar eerder Balderdash (weg van reëls na 'n vrye interpretasie) nie wetteloosheid en roekeloosheid impliseer nie.

Organisasiekultuur is dinamies en staan uit as ten minste een van die troefkaarte van suksesvolle organisasies. Verdere studie is noodsaaklik binne die bestudeerde organisasie, veral ten opsigte van organisasie ontwikkelingsintervensies toepaslik vir die vestiging van die verkose kultuur.

In retrospek wil die navorser glo dat besigheidssukses, binne die konteks van hierdie studie, hedendaags geleë is in:

- sterk ontwikkelde bestuursleierskap;
- 'n motiverende werksklimaat;
- 'n bevoegde en gemotiveerde werkerskorps;
- 'n organisasiekultuur, soos die taakkultuur, wat 'n oop of deelnemende organisasieklimaat bevorder;
- die bestudering en bestuur van organisasiekultuur as 'n hoeksteen in die skep van 'n motiverende klimaat;
- deurlopende aandag aan organisasiekultuur as 'n aspek net so belangrik as die balansstate van 'n organisasie.

Organisasiekultuur is 'n belangrike bousteen van organisasieliteratuur en organisasieteorie. Tegnologie, prys of ligging is 'n tydelike oplossing vir prestasie en die uniekheid van 'n suksesvolle organisasie. Kultuurstudie open 'n venster in hedendaagse organisasies om die werklik dinamiese aspekte wat 'n organisasie uniek maak, te identifiseer (Hodge en Anthony, 1991:441). Die suksesresepte is legio. Wenresepte soos Nokia, Nissan en British Airways kan gerus verder bestudeer word ten einde die goue draad, organisasiekultuur, verder te ontgin.

## 7. BIBLIOGRAFIE

ABRAHAMSON, M. 1981. Sociological theory. An introduction to concepts, issues, and research. Englewood Cliffs, n.j.: Prentice Hall.

AGOR, W.H. 1986. Manage brain skills to increase productivity. Personnel, 42-46, Aug.

ANTHONY, P.D. 1994. The paradox of the management of culture or "he who leads is lost". Personnel Review, 19(4):3-8.

APRIL, K. 1999. New leadership focus of love and energy. People Dynamics, 17(9): 34-38, Sep.

AUGUSTINE, N.R. 1997. Reshaping an industry: Lockheed Martin's survival story. Harvard Business Review, 5(3): 83-94, May-June.

BABBIE, E. 1998. The practice of social research (8th ed.). Belmont, CA: Wadsworth.

BEACH, D.S. 1985. The management of people at work. New York: MacMillan.

BERGH, V. 1995. Whose fault is it if transformation fails? Turning Point: 3, Oct.

BLESS, C. & HIGSON-SMITH, C. 1995. Fundamentals of social research methods: an African perspective. Kenwyn: Juta and Co.

BONSIGNORE, M. 1997. Four forces of career change. Engineering Management Review, 25(1): 67-72, Spring.

BROWN, A.D. 1995. Organisational culture. London: Pitman Publishing.

CARLISLE, F.H. 1997. Excellence in manufacturing. Production Management, 17:1-4, June.

- CARNALL, C.A. 1986. Managing strategic change: a integrated approach. Long range planning, 19(6):105-115.
- CLOETE, T.T. 1996. Jy kan iets begryp sonder om te verstaan. Net so kan begrip die mooiheid bederf. Kalender:3, Nov. 12.
- COETSEE, L.D. 1996. Die skep van 'n motiverende klimaat: 'n praktiese gids vir die Suid-Afrikaanse bestuurder. Potchefstroom: PU vir CHO.
- COETSEE, L.D. & POTTAS, C.D. 1990. Kommunikasie, organisasiegedrag en organisasie-ontwikkeling. Communicare, 9(1): 43-54.
- COLEMAN, H.J. 1996. Why employee empowerment is not just a fad. Leadership & Organization Development Journal, 17(4): 29-36.
- COSER, L.A. 1971. Masters of sociological thought. Ideas in historical and social context. New York: Harcourt Brace Javanovich.
- DECKER, D.C. & BEHLOHLAV, J.A. 1997. Managing transitions. Quality Progress, 30(4): 93-97. April.
- DE BRUYN, F. 1992. Work values a key to finding common ground. HRM, 20-24, June.
- DENISON, D.R. 1990. Corporate culture and organizational effectiveness. Toronto: John Wiley & Sons.
- DONEY, P.M., CANNON, J.P. & MULLEN, M.R. 1998. Understanding the influence of national culture on the development of trust. Academy of Management Review, 23(3): 601-620.
- DOOLEY, D. 1995. Social Research Methods (3d ed.) Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

- DRENNAN, D. 1992. Transforming company culture. Getting your company from where you are to where you want to be. London: McGraw-Hill.
- ERNST, F. 1998. Arbeidswette stel nuwe eise. Finansies & Tegniek, 50(1):30-31. 9 Jan.
- FARGANIS, J. 1996. Readings in social theory. The Classic tradition to Post-modernism (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- FINNEMORE, M. & VAN DER MERWE, R. 1987. Introduction to industrial relations in South Africa. Johannesburg: Lexicon Publishers.
- FORSYTH, D.R. 1990. Group Dynamics (2nd ed.) Pacific Grove, Calif.: Brooks/Cole
- FRENCH, W.L. & BELL, C.H. 1995. Organization Development: behavioral science interventions for organization improvement. (5th ed.) Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- GERBER, P.D., NEL, P.S. & VAN DYK, P.S. 1996. Human Resources Management (3rd ed.) Johannesburg: Southern.
- GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M., DONELLY, J.H. 1994. Organizations: behavior, structure, processes. Burr Ridge, Ill.: Irwin.
- GOBA, N. 1998. How to improve productivity. Productivity SA, 24(3): 14-16, May/June.
- GOUDZWAARD, B. 1998. Hoe om sin te maak van die Postmodernisme. Potchefstroom: PU vir CHO. (Instituut vir Reformatoriese Studie. Studiestuk 369.)
- GOUILLART, F.J. KELLY, J.N. 1995. Transforming the organization. New York: McGraw-Hill.
- HALL, J. 1988. The competence connection: a blueprint for excellence. The Woodlands, Tex.: Woodstead.

- HAMPDEN-TURNER, C. 1990. Creating corporate culture: from discord to harmony. Reading, Massac.: Addison-Wesley.
- HARPER, S.C. 1998. Leading organizational change in the 21st century. Industrial management, 40(3): 25-31, May/June.
- HARRISON, R. & STOKES, H. 1992. Diagnosing organizational culture. Franningham, Mass.: Pfeiffer.
- HAU, S. & VAN LOGGERENBERG, B. 1995. How effective is your Performance Monitoring System? Turning Point: 1-2, Oct.
- HILLARD, V.G. & MAKAYE, T.B. 1987. Productivity: A South African Dilemma: analyses of causes of low productivity. Organization & Method, 4-5, Dec.
- HODGE, B.J. & ANTHONY, W.P. 1991. Organization theory: a strategic approach (4th ed.) Boston: Allyn & Bacon.
- HODGETTS, R.M. 1990. Management: theory, process and practice (5th ed.). San Diego: Harcourt Brace Javanovich.
- HOFSTEDE, G. 1993. Inter-cultural conflict and synergy in Europe. (In HICKSON, D. (ed). Management in Western Europe: Society, culture and organization in twelve nations. Berlin: De Guyter. p1-8.)
- HUMAN, L. 1997. Intercultural management: building international and interethnic bridges. Management Today, 14-20, Oct.
- HUYSAMEN, G.K. 1983. Psychological measurement: an introduction with South African examples. Pretoria: Academica.
- IVANCEVICH, J.M. & MATTESON, M.T. 1990. Organizational behaviour & management (2nd ed.) Boston: Irwin.

JORDAAN, W. 1996. Empaties verstaan. Die spel van vereenselwiging. Beeld: 14, Nov. 13.

JOSEPH, M. 1990. *Sociology for everyone*. Cambridge: Polity Press.

JOUBERT, D. 1992. Domains and methodological contexts of value studies. South African Journal of Sociology, 23(3):67-73.

JOUBERT, U. 1997. Ekonomiese bevryding moet plaasvind. Finansies & Tegniek, 49(42):47-48. 24 Okt.

JUHL, H.J., KRISTENSEN, J.J., DAHLGAARD, J.J. & KANJI, G.K. 1997. Empowerment and organizational structure. Total Quality Management, 8(1): 103-111.

KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P. 1996. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.

KHUMALO, R. 1999. The management of human resources in successful companies - an African context. Journal of Industrial Psychology, 25(1): 1-6.

KLEINBECK, U., QUAST, H.-H., THIERRY, H. & HACKER, H. (eds.) 1990. *Work Motivation*. Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Assoc.

KORF, L. 1999. Jong Afrikaanses - perspektief op organisasietendense. (Referaat gelewer deur dr. L Korf by 'n FAK-kongres op 24 Augustus 1999 te Bloemfontein.)

KOTTER, J.P. 1990. *A force for change: how leadership differs from management*. New York: The Free Press.

LABURN, P. 1994. When the rules change. HRM, 10(4): 4-6, May.

LEE, D & NEWBY, H. 1983. *The problem of Sociology*. London: Unwin Hyman Ltd.

- LEME FLEURY, M.T. 1998. Managing cultural diversity: experiences from Brazil. Management Today, 14(7): 22-25, Aug.
- LINDE, L.H, ROTHMANN, S. & SIEBERHAGEN, G.V.D.M. 1999. Senior bestuurders in 'n openbare maatskappy se belewing van loopbaanontwikkeling. Tydskrif vir Bedryfsielkunde, 25(2): 13-20.
- LITWIN, G.H. & STRINGER, R.A. 1968. Motivation and organizational climate. Boston: Harvard University.
- MANNING, T. 1990. Beyond Corporate Culture. IPM Journal, 23-25, Feb.
- MBIGI, L. 1995. Ubuntu in the workplace: an open door for managers. Productivity SA, 21(4): 10-13, July.
- MCGREGOR, A. 1993. Affirmative Action: a strategy for dealing with discrimination. (In Pons, A., ed. Industrial relations handbook. Cape Town: Juta.)
- MELTZER, B.N., PETRAS, J.W. & REYNOLDS, L.T. 1975. Symbolic interactionism. Genesis, varieties and criticism. London: Routledge & Kegan Paul Ltd. (p.144)
- MEYER, M. 1998. Creating a quality culture to exceed customer expectations. Management Today, 14(7): 49-51, July.
- MEYER, M. & ODENDAAL, A. 1999. Accelerating workplace learning and performance: 360-degree feedback. People Dynamics, 17(7):34-39, July.
- MILLER, K. 1995. Organizational communication: approaches & processes. Belmont: Wadsworth.
- MITTNER, M. 1997. Hoe firmas kan baat by stelsel denke. Finansies & Tegniek, 49(49): 38. (12 Des.)

- MITTNER, M. 1998. Hoe SA ondernemings se kulture verander. Finansies & Tegniek, 50(31): 56. (7 Aug.)
- MORAN, J. & AVERGUN, A. 1997. Creating lasting change. The TQM Magazine, 9(2): 146-151.
- NORMAN, P. 1988. Critical challenges ahead for HR in business transformation. Management Today: 14-16, Mar.
- PARKER, S.R., BROWN, R.K. A.O. 1981. The Sociology of industry. Studies in Sociology: 1. London: George Allen & Unwin.
- PARR, L. 1996. The risky business of developing worldclass manufacturing performance. People Dynamics, 14(1): 26-31, Feb.
- PLUMMER, K. (ed.) 1991. Symbolic Interactionism. Volume II. Contemporary issues. England: Edward Elgar Publishing Ltd. (523p)
- PONS, A. 1993. Participation and productivity. People Dynamics, 12-16, Aug.
- PRESTON, P.W. 1996. Development theory: an introduction. Oxford: Blackwell.
- REECE, B.L. & BRANDT, R. 1990. Effective Human Relations in Organizations (4th ed.) Boston: Houghton Mifflin Company.
- RITZER, G. 1996. Classical Sociological Theory (2nd ed.). Singapore: McGraw-Hill
- ROBBERTS, K., KOSSEK, E.E. & OZEKI, C. 1998. Managing the global workforce: challenges and strategies. Academy of Management Executive, 12(4):93-106.
- ROBBINS, S.P. 1998. Organizational behavior: concepts, controversies, applications (8 ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

- ROBBINS, S.P. & COULTER, M. 1996. Management (5th ed). Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- SABRI, H.M. 1997. The impact of national culture on organizational structure and culture. Leeds: University of Leeds.
- SAHAY, A. (Ed.) 1971. Max Weber and modern sociology. London: Routledge & Kegan Paul.
- SATHE, V. 1985. Culture and related corporate realities, Homewood, Ill.: Irwin.
- SCHEIN, E.H. 1992. Organizational culture & leadership (2nd ed.) San Fransisco: Jossey-Bass.
- SCHNEIDER, B. (Ed) 1990. Organizational Climate and Culture. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- SINGH, A. 1998. Productivity. The unions speak. Productivity SA, 24(2):4-6, March/April.
- STAJKOVIC, A.D. & LUTHANS, F. 1997. Business ethics across cultures: a social cognitive model. *Journal of world business*, 32(1): 17-35.
- STEERS, R.M. & PORTER, L.W. 1991. Motivation & work behaviour (5th ed.) New York: McGraw-Hill.
- STRYKER, S. 1980. Symbolic Interactionism. A social structural version. Phillippines: Benjamin/Cummings.
- VAN DER WALT, B.J. 1997. Afrosentries of Eurosentries? Ons roeping in 'n multikulturele Suif-Afrika. Potchefstroom: PU vir CHO. (Instituut vir Reformatoriese Studie. Studiestuk Reeks F2, nommer 66.)
- VAN HOEK, J.G. 1997. Organisasiekultuur in die inligtingstegnologiebedryf. Potchefstroom. (Verhandeling (MA) - PU vir CHO).

- VAN NIEKERK, W.P. 1987. Eietydse bestuur. Durban: Butterworth.
- YADAVALLI, L. 1988. International competition: where we stand. Productivity SA, 24(1): 13-15, Jan/Feb.
- VAN ROOY, J.A. 1999. The Christian gospel as a basis for escape from poverty in Africa. In die Skriflig, 33(2):235-253, June.
- VENTER, J. 1998. Creating a productive culture. Productivity SA, 24(2): 16, March/April.
- VISSER, P.J., BREED, M. & VAN BREDA, R. 1997. Employee-satisfaction: a triangulation approach. Journal of Industrial Psychology, 23(2): 19-24.
- WALLACE, R.C. & WALLACE, W.D. 1989. Sociology (2nd ed.) Boston: Allyn and Bacon.
- WATERS, M. 1995. Globalization. London: Routledge.
- WEEKS, R. 1998. Managing the winds of change. Management Today, 14(7): 19-21, Aug.
- WHYTE, W.F. 1991. Social theory for action: how individuals & organizations learn to change. Newbury Park, Calif.: Sage.
- WILLIAMS, A. DOBSON, P. & WALTERS, M. 1993. Changing culture: new organizational approaches. 2nd ed. Willshire: Cromwell.
- WOLMARANS, S. 1995. A flexible work place culture: overcoming resistance to change. HRM: 21-24, April.
- WONG, A. & KLEINER, B.H. 1996. Empowerment - in today's business paradigm it is a competitive must. Strategic Direction, 119: 15-18, Jan.

8. ADDENDA

## 8.1. BIOGRAFIESE GEGEWENS EN AFRIKAANSE VRAELYS

**BIOGRAFIESE BESONDERHEDE**

INSTRUKSIE: Trek 'n kruisie (x) in die toepaslike blok.

- |                             |                           |   |                          |
|-----------------------------|---------------------------|---|--------------------------|
| 1. Geslag                   | Manlik                    | 1 | <input type="checkbox"/> |
|                             | Vroulik                   | 2 | <input type="checkbox"/> |
| 2. Bevolkingsgroep          | Blank                     | 1 | <input type="checkbox"/> |
|                             | Swart                     | 2 | <input type="checkbox"/> |
|                             | Kleurling                 | 3 | <input type="checkbox"/> |
|                             | Asiër                     | 4 | <input type="checkbox"/> |
| 3. Ouderdom                 | 20 tot 25 jaar            | 1 | <input type="checkbox"/> |
|                             | 26 tot 35 jaar            | 2 | <input type="checkbox"/> |
|                             | 36 tot 45 jaar            | 3 | <input type="checkbox"/> |
|                             | 46 tot 55 jaar            | 4 | <input type="checkbox"/> |
|                             | 56 jaar en ouer           | 5 | <input type="checkbox"/> |
| 4. Hoogste kwalifikasie     | Standerd 9 - Standerd 10  | 1 | <input type="checkbox"/> |
|                             | Diploma                   | 2 | <input type="checkbox"/> |
|                             | Graad/Honneurs            | 3 | <input type="checkbox"/> |
|                             | Meesters- of Doktorsgraad | 4 | <input type="checkbox"/> |
|                             | Ander                     | 5 | <input type="checkbox"/> |
| 5. Besigheidseenheid        | Ledediens/Vervoer         | 1 | <input type="checkbox"/> |
|                             | Produksie                 | 2 | <input type="checkbox"/> |
|                             | Distribusie               | 3 | <input type="checkbox"/> |
|                             | Kommersiëel               | 4 | <input type="checkbox"/> |
|                             | Ander                     | 5 | <input type="checkbox"/> |
| 6. Posvlak volgens Paterson | E-F                       | 1 | <input type="checkbox"/> |
|                             | D5                        | 2 | <input type="checkbox"/> |
|                             | D4                        | 3 | <input type="checkbox"/> |
|                             | D3                        | 4 | <input type="checkbox"/> |
|                             | D2                        | 5 | <input type="checkbox"/> |
|                             | D1                        | 6 | <input type="checkbox"/> |
|                             | C                         | 7 | <input type="checkbox"/> |
| 7. Diensjare by Werkgewer?  | Minder as 1 jaar          | 1 | <input type="checkbox"/> |
|                             | 1 tot 3 jaar              | 2 | <input type="checkbox"/> |
|                             | 4 tot 7 jaar              | 3 | <input type="checkbox"/> |
|                             | 8 tot 15 jaar             | 4 | <input type="checkbox"/> |
|                             | 16 jaar en langer         | 5 | <input type="checkbox"/> |



## DIAGNOSERING VAN ORGANISASIEKULTUUR

Organisasiekultuur is die patroon van oortuigings en waardes, gewoontes, mites en sentimente wat deur die lede van die organisasie gedeel word. Dit beïnvloed die gedrag van alle individue en groepe binne die organisasie. Kultuur het 'n invloed op die meeste aspekte van organisasielewe - soos onder andere hoe besluite geneem word, wie die besluite neem, hoe erkenning plaasvind, wie bevordering kry, hoe mense behandel word, en hoe die organisasie reageer op sy omgewing. Die evaluasie-instrument bevat stellings wat vier basiese patrone van organisasiefunksionering en ontwerp beskryf, asook die oortuigings, waardes, en sentimente wat met elkeen verband hou.



### INSTRUKSIES

In die onderstreepte spasies in die "**Werklike kultuur**" kolom, rangskik die stellings deur 'n "4" voor die stelling te plaas wat u dink die meeste verteenwoordigend is van die mening van die meerderheid organisasielede, 'n "3" voor die stelling wat die volgende meeste verteenwoordiging geniet, daarna 'n "2" en dan "1".

Gaan dan terug en rangskik die stellings weer, hierdie keer volgens u persoonlike houding en oortuiging aangaande hoe dinge in die organisasie behoort te wees. Gebruik die spasies in die "**Verkose Kultuur**" kolom vir hierdie rangskikking en ken 'n "4" toe aan die mees verkose opsie, 'n "3" aan die volgende verkose opsie, daarna 'n "2" en dan 'n "1".

### Rangorde sleutel :

4	=	Die dominante beskouing of u verkose alternatief
3	=	Die volgende mees dominante beskouing of verkose alternatief
2	=	Die volgende mees dominante beskouing of verkose alternatief
1	=	Die minste dominante beskouing of laaste verkose alternatief

### BELANGRIK:

- Beantwoord alle vrae
- Gaan asseblief u antwoorde na en maak seker dat u net een "4" toegeken het, een "3", een "2" en een "1" by elke vraag, in die "**Werklike Kultuur**" kolom, en daarna ook net een keer in die "**Verkose Kultuur**" kolom.

WERKLIKE KULTUUR	VERKOSE KULTUUR
---------------------	--------------------

**1. Dit word van lede van die organisasie verwag om die hoogste prioriteit te gee aan**

...

		1a	bevrediging van die persoonlike behoeftes en eise van die persoon in bevel en ander hoëvlak mense in die organisasie
		1b	die uitvoering van die pligte van hulle eie pos, en om te bly binne die beleid en prosedures wat daarmee verband hou;
		1c	voldoening aan die uitdagings van die taak en om beter maniere te vind om dinge te doen;
		1d	reaksies op die persoonlike behoeftes van andere om hulle te help om werks- en persoonlike probleme suksesvol te hanteer.

**2. Persone wie goed vaar in die organisasie is gewoonlik die wat.....**

		2a	lojaal staan teenoor die persoon in bevel se belange en wat in staat en gewillig is, om mag- en organisasiepolitiek te gebruik om vooruit te kom;
		2b	volgens die reëls speel, binne die sisteem funksioneer en daarna strewende om dinge korrek te doen;
		2c	tegnies bevoeg en effektief is en wat baie toegewyd is om die werk gedoen te kry;
		2d	sterk werkverhoudings met ander bou deur samewerking, op ander se behoeftes reageer en werklik vir ander omgee.

**3. Die organisasie behandel mense.....**

		3a	asof hulle tyd en energie tot die beskikking is van persone op die hoër hiërargiese vlakke;
		3b	asof hulle tyd en energie beskikbaar is in terme van 'n kontrak wat voorsiening maak vir regte en verpligtinge vir beide kante;
		3c	as lede wat hul vaardighede en vermoëns gewy het aan die bereiking van 'n gemeenskaplike doel;
		3d	asof hulle waardevolle persone is wat inherente waarde in hulself het;

WERKLIKE	VERKOSE
----------	---------

WERKLIKE	VERKOSE
----------	---------

**4. Mense word bestuur, gerig, of beïnvloed deur.....**

		4a	mense in gesagsposisies wat hulle mag uitoefen deur die gebruikmaking van aansporing en druk;
		4b	die sisteem, reëls en prosedures wat voorskryf wat hulle moet doen en die regte manier om dit te doen;
		4c	hulle persoonlike gebondenheid om die doelwitte van die organisasie te bereik;
		4d	hulle begeerte om aanvaar te word deur ander, en om 'n goeie lid van sy of haar groep te wees

**5. Die inligtingvloei en besluitnemingsprosesse word gekenmerk deur.....**

		5a	voorskrifte, opdragte en instruksies wat van hoër vlakke af kom en verslae omtrent aktiwiteite en resultate wat na die hoër vlakke vloei;
		5b	die inval by formele kommunikasiekanale, en die verlaat op prosedures vir rigtinggewing in die neem van besluite;
		5c	besluite wat geneem word na aan die plek van optrede deur gebruik te maak van die beste inligting wat beskikbaar is. Inligting omtrent resultate is geredelik beskikbaar aan diegene wat dit benodig ten einde probleme te identifiseer en reg te stel;
		5d	elkeen goed in te lig, en deur die wyd verspreide gebruik van konsensus en besluitnemingsmetodes om aanvaarding en ondersteuning vir besluite te verkry.

**6. Die toekenning van take of poste vir individue word gebaseer op.....**

		6a	die persoonlike oordeel, waardes en wense van diegene in magsposisies,
		6b	die behoeftes en planne van die organisasie en die reëls van die sisteem (senioriteit, kwalifikasie, ens);
		6c	die bymekaar bring van die vereistes van die pos met die belangstelling en vermoë van die individu;
		6d	die persoonlike voorkeure van individue en hul behoefte aan groei en ontwikkeling

WERKLIKE	VERKOSE
----------	---------

WERKLIKE	VERKOSE
----------	---------

**7. Van ondergeskiktes word verwag om.....**

		7a	handwerkend, samewerkend, gehoorsaam en lojaal te wees teenoor die belange van die persoon in bevel;
		7b	verantwoordelik en betroubaar te wees, en om die pligte en verantwoordelikhede van hul poste na te kom en te verhoed dat hul optrede die persoon in bevel verras of in 'n verleentheid stel;
		7c	selfgemotiveerd en bevoegd, gewillig om die inisiatief te neem en om werk gedoen te kry, en gewillig om selfs met die persoon in bevel te verskil indien dit nodig is om goeie resultate te verkry
		7d	goeie spanlede te wees, ondersteunend en samewerkend op te tree en goed met mekaar oor die weg te kom;

**8. Van persone in bevel word verwag om .....**

		8a	sterk en beslis, en ferm, maar billik te wees. Daar word ook van hulle verwag om beskermend en ondersteunend te wees teenoor lojale ondergeskiktes;
		8b	onpersoonlik en korrek te wees met die vermyding van die uitvoering van gesag tot hul eie voordeel. Daar word ook van hulle verwag om toe te sien dat hul ondergeskiktes doen wat ooreenstem met hulle posbeskrywing en die maatskappy se beleid;
		8c	demokraties en beïnvloedbaar te wees ten opsigte van sake rakende hul taak. Daar word ook van hulle verwag om seker te maak dat hul ondergeskiktes wel die inligting het, asook die opleiding en hulpbronne wat nodig mag wees om goed te presteer.
		8d	ondersteunend, responsief en besorgd oor die persoonlike behoeftes van hul ondergeskiktes. Daar word ook van hulle verwag om hul gesag te gebruik om vir bevredigende en groeivolle werksgeleenthede vir hul ondergeskiktes te sorg.

**9. Dit word beskou as wettig vir een persoon om aan 'n ander te sê wat om te doen as .....**

		9a	hy of sy meer mag, gesag of aansien in die organisasie het;
		9b	dit 'n deel is van die verantwoordelikhede wat omskryf is in sy of haar posbeskrywing;
		9c	hy of sy meer kennis en deskundigheid het en dit gebruik om ander te rig en te help om hul werk te doen;
		9d	die ander persoon vra vir hulp, rigtinggewing en advies

WERKLIKE	VERKOSE
----------	---------

WERKLIKE	VERKOSE
----------	---------

**10. Werksmotivering is primêr die resultaat van.....**

		10a	'n hoop op 'n vergoeding, vrees vir straf of persoonlike lojaliteit teenoor die persoon in bevel;
		10b	aanvaarding van die norm waarvolgens 'n billike dag se werk 'n persoon geregtig maak op 'n billike dag se betaling;
		10c	sterk begeertes om te presteer, om te skep, om te innoveer en druk om by te dra tot die sukses van die organisasie;
		10d	mense wat daarna streef om bevredigende werksverhoudings te ontwikkel en in stand te hou; 'n begeerte om "deel te voel" en om 'n gevoel van aanvaarding te hê, 'n begeerte om ander mense te help.

**11. Verhoudings tussen werksgroepe of departemente is gewoonlik.....**

		11a	mededingend, met elkeen wat na sy eie belange omsien en hulp verleen aan ander slegs wanneer hulle een of ander voordeel daarin sien vir hulself,
		11b	gekemmerk deur 'n gevoel van ongeërgdheid teenoor mekaar, hulpverlening aan mekaar slegs wanneer dit hulle pas of wanneer hulle opdragte van hoër vlakke ontvang om dit te doen;
		11c	samewerkend, veral as dit vereis word om saam te werk ten einde 'n gemeenskaplike doelwit te bereik. Mense is normaalweg gewillig om brûe te oorkom en rompslomp te ignoreer ten einde die werk gedoen te kry.
		11d	vriendelik en reageer graag op versoeke om hulp te verleen aan ander departemente

**12. Intergroep en interpersoonlike konflik word gewoonlik.....**

		12a	hanteer deur die tussenkoming van mense op hoër gesagsvlakke - en word soms deur hulle aangeblaas ten einde die mag te behou.
		12b	onderdruk deur te verwys na reëls, prosedures en formele definisies van gesag en verantwoordelikheid;
		12c	opgelos deur besprekings wat daarop gerig is om die beste moontlike uitvloeisel te vind vir die aangeleenthede ter sprake;
		12d	hanteer op so 'n wyse dat die goeie werksverhoudings tussen mense behou word en die kanse dat iemand in die proses seerkry, vermy word.

WERKLIKE	VERKOSE
----------	---------

WERKLIKE	VERKOSE
----------	---------

**13. Daar word op die eksterne omgewing gereageer asof dit.....**

		13a	'n kompeterende oerwoud is waar die doel die middel heilig
		13b	'n ordelike en rasonale stelsel is waarin kompetisie gereguleer word deur wette en waar van elkeen verwag word om by die reëls te hou;
		13c	'n kompeterende situasie is waar produktiwiteit, kwaliteit en innovasie hoë aansien en vergoeding geniet
		13d	'n bron van versorging en ondersteuning is vir die organisasie

**14. Wanneer reëls, stelsels of prosedures begin hinder, is mense geneig om.....**

		14a	hulle te breek indien hulle genoeg mag het om dit te doen of hulle dink dat hulle daarmee sal wegkom sonder dat hulle uitgang sal word.
		14b	in die algemeen daarby te hou, of deur die regte kanale te volg, toestemming te verkry om daarvan af te wyk of om hulle verander te kry;
		14c	dit te ignoreer of te vermy ten einde 'n taak te verrig en die werk beter te doen;
		14d	dit te ignoreer of te buig indien daar gevoel word dat hulle onbillik is of dit vir ander mense moeilik maak.

**15. 'n Nuwe persoon in die organisasie moet leer.....**

		15a	wie werklik in beheer van sake is - wie hulle kan help of seermaak, wie nie beledig moet word nie; die ongeskrewe reël is dat hierdie dinge in ag geneem moet word indien jy uit die moeilikheid wil bly;
		15b	wat die formele reëls en prosedures is en daarby hou, om binne die formele grense van die pos te bly;
		15c	watter bronne beskikbaar is om hulle te help om hulle taak uit te voer, om die inisiatief te neem om hulle vaardighede en kennis op hulle werk van toepassing te maak;
		15d	hoe om saam te werk en 'n goeie spanlid te wees; hoe om goeie werksverhoudinge met ander te ontwikkel.

WERKLIKE	VERKOSE
----------	---------

\*Gebruik met toestemming van Sep Serfontein Genote, Suid-Afrikaanse assosiaat van Harrison & Stokes.

## 8.2. BIOGRAPHICAL DETAILS AND ENGLISH QUESTIONNAIRE

**BIOGRAPHICAL DETAILS****INSTRUCTION: Mark with a cross (x) in the appropriate square**

1. Sex	Male	1	<input type="checkbox"/>
	Female	2	<input type="checkbox"/>

2. Population group	White	1	<input type="checkbox"/>
	Black	2	<input type="checkbox"/>
	Coloured	3	<input type="checkbox"/>
	Asian	4	<input type="checkbox"/>

3. Age	20 to 25 years	1	<input type="checkbox"/>
	26 to 35 years	2	<input type="checkbox"/>
	36 to 45 years	3	<input type="checkbox"/>
	46 to 55 years	4	<input type="checkbox"/>
	56 and older	5	<input type="checkbox"/>

4. Highest Qualification	Standard 9 - Standard 10	1	<input type="checkbox"/>
	Diploma	2	<input type="checkbox"/>
	Degree/Honours	3	<input type="checkbox"/>
	Masters- or Doctors degree	4	<input type="checkbox"/>
	Other	5	<input type="checkbox"/>

5. Business Unit	Member services/Transport	1	<input type="checkbox"/>
	Production	2	<input type="checkbox"/>
	Distribution	3	<input type="checkbox"/>
	Commercial	4	<input type="checkbox"/>
	Other	6	<input type="checkbox"/>

6. Job level according to Paterson	E-F	1	<input type="checkbox"/>
	D5	2	<input type="checkbox"/>
	D4	3	<input type="checkbox"/>
	D3	4	<input type="checkbox"/>
	D2	5	<input type="checkbox"/>
	D1	6	<input type="checkbox"/>
	C	7	<input type="checkbox"/>

7. Years service at Employer?	Less than 1 year	1	<input type="checkbox"/>
	1 to 3 years	2	<input type="checkbox"/>
	4 to 7 years	3	<input type="checkbox"/>
	8 to 15 years	4	<input type="checkbox"/>
	16 years and longer	5	<input type="checkbox"/>



## DIAGNOSING ORGANIZATIONAL CULTURE

Organizational culture is the pattern of beliefs and values, rituals, stories and sentiments which is shared by the members of an organization. It influences the actions of all individuals and groups within the organization. Culture has an influence on most aspects of organizational life – i.e. how decisions are made, who takes the decisions, how does recognition take place, who are promoted, how people are handled, and how the organization reacts to its environment. This evaluation instrument encloses statements describing four basic patterns of organizational functioning and design, as well as values, and sentiments that couple to each.



### INSTRUCTIONS

In the grids under “**Existing Culture**”, arrange the statements by adding a “4” to the statement that is the most representative of most of the organizations’ members, a “3” that is the next most representative statement, a “2” to the next option and then a “1”.

Go back and arrange the statements again, this time according to your own attitude and belief regarding how things ought to be in the organization. Use the spaces in the “**Preferred Culture**” column for your preferred options. Once again use a “4” for the most preferred option, a “3” as the next option and then a “2” and after that a “1” next to each question.

### KEY RANKING

- |   |   |  |
|---|---|--|
| 4 | = | The dominant view or your most preferred alternative.  |
| 3 | = | The next most dominant view or preferred alternative.  |
| 2 | = | The third most dominant view or preferred alternative. |
| 1 | = | The least dominant view or preferred alternative.      |

### IMPORTANT

- Answer all questions
- Please check your answers and make sure that you have assigned only one “4”, one “3”, one “2”, and one “1” for each phrase in the “**Existing Culture**” column and for each phrase in the “**Preferred Culture**” column.

EXISTING CULTURE	PREFERRED CULTURE
------------------	-------------------

**1. Members of the organization give first priority : ...**

		1a	to meeting the needs and demands of their supervisors and other high level people in the organization
		1b	to carrying out the duties of their own job; staying within the policies and procedures related to it.
		1c	meeting the challenges of the task, finding a better way to do things.
		1d	cooperating with the people they work with, to solve work and personal problems.

**2. People who do well in the organization are those who: .....**

		2a	know how to please their supervisors, and are willing to use power and politics to get ahead.
		2b	play by the rules, work within the system and strive to do things correctly
		2c	are technically competent and effective, with a strong commitment to getting the job done.
		2d	build close working relationships with others by being cooperative, responsive and caring.

**3. The organization treats individuals as:.....**

		3a	“hands” whose time and energy are at the disposal of persons at higher levels in the hierarchy.
		3b	as “employees” whose time and energy are purchased through a contract with rights and obligations for both sides.
		3c	As “associates” or peers, who are mutually committed to the achievement of a common purpose.
		3d	as “family” or “friends” who like being together and who care about and support one another.

EXISTING	PREFERRED
----------	-----------

EXISTING	PREFERRED
----------	-----------

**4. People are directed and influenced by:.....**

		4a	people in positions of authority exercising their power through the use of rewards and punishment.
		4b	the systems, rules and procedures which prescribe what they should do and the right ways of doing it.
		4c	their own commitment to achieving the goals of the organization.
		4d	their own desire to be accepted by others and to be a good member of their work group

**5. The decision making processes are characterized by:.....**

		5a	Directives, orders and instructions coming from higher levels.
		5b	the adherence to formal channels and reliance on policies and procedures for making decisions.
		5c	decisions being made close to the point of action, by the people on the spot.
		5d	use of consensus decision-making methods to gain acceptance and support for decisions

**6. Assignments of tasks to individuals based on:.....**

		6a	the personal judgments, values and wishes of those in position of power.
		6b	the needs and plans of the organization, and the rules of the system (seniority, qualifications, etc.).
		6c	matching the requirements of the job with the interests and abilities of the individuals
		6d	the personal preferences of the individuals and their needs for growth and development.

EXISTING	PREFERRED
----------	-----------

EXISTING	PREFERRED
----------	-----------

**7. Employees are expected to be:.....**

		7a	Hard-working, compliant, obedient and loyal to the interests of those they report to
		7b	responsible and reliable, carrying out the duties and responsibilities of their job and avoiding actions that could surprise or embarrass their supervisors.
		7c	self-motivated and competent, willing to take the initiative to get things done: willing to challenge those they report to if necessary to get good results.
		7d	good team workers, supportive and cooperative, who get along well with others.

**8. Managers and supervisors are expected to be:.....**

		8a	strong and decisive, and firm but fair
		8b	impersonal and proper, avoiding the exercise of authority for their own advantage.
		8c	democratic, and willing to accept subordinates' ideas about the task.
		8d	supportive, responsive, and concerned about the personal concerns and needs of those whose work they supervise.

**9. It is considered legitimate for one person to tell another what to do when:.....**

		9a	he or she has more power, authority or "clout"/weight in the organization.
		9b	it is a part of the responsibilities included in his or her job description
		9c	he or she has greater knowledge and expertise and uses it to guide or teach the other person to do the work.
		9d	the other person asks for this or asks for guidance or advise.

EXISTING	PREFERRED
----------	-----------

EXISTING	PREFERRED
----------	-----------

**10. Work motivation is primarily the result of:.....**

		10a	hope for rewards, fear of punishment or personal loyalty to the supervisor.
		10b	acceptance of the norm providing a "fair" day's work for a fair day's pay.
		10c	strong desires to achieve, to create, to innovate, and peer pressure to contribute to the success of the organization.
		10d	people wanting to develop and maintain satisfying working relationships and wanting to help others.

**11. Relationships between work groups or departments are generally:.....**

		11a	Competitive, with each other looking out for their own interests and helping each other only when they can see some advantage for themselves by doing so.
		11b	Characterized by indifference towards each other, helping each other only when it is convenient, or they are directed by higher levels to do so.
		11c	Cooperative when they need to achieve common goals. People are normally willing to cut red tape and cross organization boundaries in order to do so
		11d	Friendly, with a high level of responsiveness to request for help from other groups.

**12. Inter-group and inter-personal conflicts are usually:.....**

		12a	dealt with by the personal intervention of people at higher levels of authority.
		12b	Avoided by reference to rules, procedures and formal definition of authority and responsibility.
		12c	Resolved through discussions aimed at getting the best outcomes
		12d	dealt with in a manner that maintains good working relationships and minimize the chances of people being hurt.

EXISTING	PREFERRED
----------	-----------

EXISTING	PREFERRED
----------	-----------

**13. The organization responds to the outside environment as though it is: .....**

		13a	a jungle, where the organization is in competition for survival with others.
		13b	an orderly system in which relationships are determined by structures and procedures and where everyone is expected to abide by the rules.
		13c	a competition for excellence in which productivity, quality, and innovation bring success.
		13d	a community of interdependent parts in which the common interests are the most important.

**14. If rules, systems, or procedures get in the way, people:.....**

		14a	break them if they have enough clout or weight to get by with it or if they think they can get away with it without getting caught.
		14b	generally abide by them or go through proper channels to get permission to deviate from them or get them changed.
		14c	tend to ignore or by-pass them to accomplish their task or perform their job better
		14d	support one another in ignoring or bending them if they are felt to be unfair, or create hardship on others.

**15. A new person in the organization needs to learn:.....**

		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.
		15b	the formal rules and procedures and abide by them to stay within the formal boundaries of their jobs
		15c	what resources are available to help them do their job; to take the initiative to apply their skills and knowledge to their job.
		15d	how to cooperate; how to be a good team member; how to develop good working relationships with others

EXISTING	PREFERRED
----------	-----------

\* Used with permission of Sep Serfontein Genote, South African Associate to Harrison & Stokes..