

# **ORGANISASIEKULTUUR IN DIE CHEMIESE BEDRYF**

deur

**MICHIEL JACOBS**

voorgelê ter gedeeltelike vervulling van die vereistes  
vir die graad

**MAGISTER COMMERCII**

in die vak

**BEDRYF- EN ORGANISASIESIELKUNDE**

aan die

UNIVERSITEIT VAN SUID-AFRIKA

STUDIELEIER: ME EJ BOTHA

MEDESTUDIELEIER: PROF F VAN N CILLIERS

NOVEMBER 2003

## **OPSOMMING**

Hierdie navorsing ondersoek organisasiekultuur in die Chemiese Bedryf, met spesifieke verwysing na die kultuur in Gasproduksie.

In die **literatuuroorsig** word die konsep "organisasiekultuur" teoreties vanuit Burke en Litwin se perspektief beskou. Teoreties kan verskille in organisasiekultuur tussen die huidige en die verlangde organisasiekultuur, tussen afdelings en tussen gesagsvlakke voorkom. Die afleiding word gemaak dat kultuurverandering die totale organisasie betrek.

In die **empiriese ondersoek** word die Organisasiekultuurindeks op 36 werknemers van die bestuursgroep en 138 van die werknemersgroep toegepas.

Uit die empiriese bevindinge blyk dit dat daar betekenisvolle verskille in organisasiekultuur voorkom. Die empiriese bevindinge steun die teoretiese bevindinge dat daar nie altyd sprake is van 'n enkele kultuur in 'n organisasie nie. Daar word ook vasgestel dat hierdie organisasie se organisasiekultuur nie toepaslik is vir die huidige era nie.

**SLEUTELTERME:** Basiese onderliggende aannames, organisasiewaardes, leierskap, transformasionele leierskap, transformasionele veranderinge, transaksionele verandering, klimaat.

## **SUMMARY**

### **ORGANISATION CULTURE IN THE CHEMICAL INDUSTRY**

This research deals with organisation culture in the Chemical Industry, with specific reference to the culture in Gas Production.

In the **literature survey**, the concept "organisation culture" is studied theoretically from the perspective of Burke and Litwin. Theoretically, differences may occur between the current and desired organisation culture, between divisions and between levels of authority. The conclusion is drawn that culture change involves the whole organisation.

In the **empirical investigation**, the Organisation Culture Index is applied to 36 employees at management level and 138 at employee level.

The empirical findings show that there are significant differences. The empirical findings therefore support the theoretical findings that a single culture does not always exist in an organisation. This research also confirms that the culture in this organisation may not be appropriate for the present era.

**KEY TERMS:** Basic underlying assumptions, organisation values, leadership, transformational leadership, transformational change, transactional change, climate.

## DANKBETUIGINGS

Graag wil ek opregte dank en waardering teenoor die volgende persone uitspreek vir hul bydraes tot hierdie navorsing:

- Esther, my vrou en Francois en Esmarí my kinders vir hulle belangstelling en volgehoue ondersteuning.
- Me Elna Botha (studieleier) en Prof Frans Cilliers (mede-studieleier) vir hulle leiding en hulp.
- Me Joyce Jordaan van UNISA vir haar hulp en advies met die statistiese verwerkings.
- Danie Maritz en Conrad Brand van Productivity Development vir hulle hulp met die verkryging van data.
- Die bestuur van Gasproduksie vir hulle goedkeuring om die organisasie se data te gebruik vir my studiedoeleindes.
- Me Anita Venter van die Menslike Hulpbronne Departement vir die insameling van die vraelyste en al haar hulp.
- Anneke Brits vir die taalkundige versorging.
- Familie en vriende wat belangstelling getoon en ondersteuning gegee het.

My grootste dank gaan egter aan my Skepper vir die vermoë wat Hy my gegee het om my volle potensiaal te kan ontwikkel.

# INHOUDSOPGAWE

## BLADSY

### HOOFSTUK

<b>OPSOMMING</b>	ii
<b>SUMMARY</b>	iii
<b>1 WETENSKAPLIKE BEGRONDING VAN DIE NAVORSING</b>	<b>1</b>
<b>1.1 AGTERGROND VAN EN MOTIVERING VIR DIE NAVORSING</b>	<b>1</b>
<b>1.2 PROBLEEMSTELLING</b>	<b>3</b>
<b>1.3 DOELSTELLINGS</b>	<b>5</b>
<b>1.3.1 Algemene doelstelling</b>	<b>5</b>
<b>1.3.2 Spesifieke doelstellings</b>	<b>5</b>
1.3.2.1 <i>Teoretiese doelwitte</i>	5
1.3.2.2 <i>Empiriese doelwitte</i>	5
<b>1.4 NAVORSINGSMODEL</b>	<b>6</b>
<b>1.5 PARADIGMATIESE PERSPEKTIEF VAN DIE NAVORSING</b>	<b>8</b>
<b>1.5.1 Die intellektuele klimaat</b>	<b>8</b>
1.5.1.1 <i>Relevante paradigma</i>	8
1.5.1.2 <i>Metateoretiese verklarings</i>	10
<b>1.5.2 Mark van intellektuele hulpbronne</b>	<b>12</b>
1.5.2.1 <i>Sentrale hipotese</i>	13
1.5.2.2 <i>Metodologiese verklarings</i>	13
<b>1.6 NAVORSINGSONTWERP</b>	<b>13</b>
<b>1.6.1 Veranderlikes</b>	<b>14</b>
<b>1.6.2 Tipe navorsing</b>	<b>14</b>
<b>1.6.3 Geldigheid en betroubaarheid</b>	<b>14</b>
<b>1.7 NAVORSINGSMETODE</b>	<b>16</b>
<b>1.7.1 Literatuuroorsig</b>	<b>16</b>
<b>1.7.2 Empiriese ondersoek</b>	<b>17</b>

<b>1.8</b>	<b>HOOFSTUKINDELING</b>	<b>18</b>
<b>1.9</b>	<b>HOOFSTUKSAMEVATTING</b>	<b>19</b>
<b>2</b>	<b>ORGANISASIEKULTUUR</b>	<b>20</b>
<b>2.1</b>	<b>OMSKRYWING VAN ORGANISASIEKULTUUR</b>	<b>20</b>
<b>2.2</b>	<b>VERSKILLE TUSSEN ORGANISASIEKULTUUR EN ORGANISASIEKLIMAAT</b>	<b>25</b>
<b>2.3</b>	<b>BEWUSSYNSVLAKKE VAN ORGANISASIEKULTUUR</b>	<b>27</b>
<b>2.3.1</b>	<b>Artefakte</b>	<b>29</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Waardes en norme</b>	<b>29</b>
<b>2.3.3</b>	<b>Basiese onderliggende aannames</b>	<b>30</b>
<b>2.4</b>	<b>OMSKRYWING VAN ORGANISASIEWAARDES</b>	<b>32</b>
<b>2.5</b>	<b>KENMERKE VAN SUBKULTURE</b>	<b>36</b>
<b>2.5.1</b>	<b>Versterkende kultuur</b>	<b>37</b>
<b>2.5.2</b>	<b>Ortogonale kultuur</b>	<b>37</b>
<b>2.5.3</b>	<b>Kontrakultuur</b>	<b>37</b>
<b>2.6</b>	<b>DIE MANIFESTASIE VAN ORGANISASIEKULTUUR IN ORGANISASIES</b>	<b>39</b>
<b>2.6.1</b>	<b>Materiële simbole</b>	<b>39</b>
<b>2.6.2</b>	<b>Rituele en gebruike</b>	<b>40</b>
<b>2.6.3</b>	<b>Taalgebruik</b>	<b>40</b>
<b>2.6.4</b>	<b>Legendes en stories</b>	<b>41</b>
<i>2.6.4.1</i>	<i>Gelykheid</i>	<i>41</i>
<i>2.6.4.2</i>	<i>Sekuriteit</i>	<i>41</i>
<i>2.6.4.3</i>	<i>Beheer</i>	<i>41</i>
<b>2.6.5</b>	<b>Interpersoonlike verhoudinge</b>	<b>42</b>
<b>2.6.6</b>	<b>Waardes (opvattings, veronderstellings of aannames)</b>	<b>42</b>
<b>2.7</b>	<b>KENMERKE VAN ORGANISASIEKULTUUR</b>	<b>43</b>
<b>2.7.1</b>	<b>Innovasie en risikoneming</b>	<b>43</b>
<b>2.7.2</b>	<b>Die belangrikheid wat aan detail geheg word</b>	<b>43</b>

<b>2.7.3</b>	<b>Resultaatgedrewenheid</b>	43
<b>2.7.4</b>	<b>Mensgeoriënteerdheid</b>	43
<b>2.7.5</b>	<b>Spangeoriënteerdheid</b>	44
<b>2.7.6</b>	<b>Aggressiwiteit</b>	44
<b>2.7.7</b>	<b>Stabiliteit</b>	44
<b>2.8</b>	<b>TIPES ORGANISASIEKULTUUR</b>	44
<b>2.8.1</b>	<b>Vader-stigter-kultuur</b>	45
<b>2.8.2</b>	<b>Burokratiese kultuur</b>	45
<b>2.8.3</b>	<b>Deelnemende kultuur</b>	46
<b>2.8.4</b>	<b>Professionele kultuur</b>	47
<b>2.8.5</b>	<b>Bestuurs-entrepreneurskultuur</b>	47
<b>2.9</b>	<b>DIE VERANDERING VAN ORGANISASIEKULTUUR</b>	48
<b>2.10</b>	<b>DIE BURKE-LITWIN-MODEL VAN ORGANISASIEKULTUUR</b>	50
<b>2.10.1</b>	<b>Rasionaal van die Burke-Litwin-model</b>	51
<b>2.10.2</b>	<b>Die teorie van die Burke-Litwin-model</b>	52
2.10.2.1	<i>Eksterne omgewing</i>	54
2.10.2.2	<i>Missie en strategie</i>	54
2.10.2.3	<i>Leierskap</i>	55
2.10.2.4	<i>Kultuur</i>	55
2.10.2.5	<i>Struktuur</i>	56
2.10.2.6	<i>Bestuurspraktyke</i>	56
2.10.2.7	<i>Stelsels</i>	57
2.10.2.8	<i>Klimaat</i>	57
2.10.2.9	<i>Taakvereistes en individuele vaardighede/vermoëns</i>	58
2.10.2.10	<i>Individuele behoeftes en waardes</i>	58
2.10.2.11	<i>Motivering</i>	59
2.10.2.12	<i>Individuele en organisasieprestasie</i>	59
<b>2.10.3</b>	<b>Transformasionele en transaksionele dinamika</b>	60
2.10.3.1	<i>Transformasionele veranderlikes</i>	60
2.10.3.2	<i>Transaksionele veranderlikes</i>	61
<b>2.10.4</b>	<b>Toepassingsmoontlikhede van die Burke-Litwin-model</b>	62
<b>2.10.5</b>	<b>Kritiek teen die Burke-Litwin-model</b>	63
<b>2.11</b>	<b>TEORETIESE INTEGRASIE</b>	64

2.12	<b>HOOFSTUKSAMEVATTING</b>	68
3	<b>EMPIRIESE ONDERSOEK</b>	69
3.1	<b>POPULASIE EN STEEKPROEFNEMING</b>	69
3.2	<b>MEETINSTRUMENT</b>	72
3.2.1	<b>Die ontwikkeling van die Organisasiekultuurindeks (OKI)</b>	72
3.2.2	<b>Beskrywing van die OKI</b>	72
3.2.3	<b>Rasionaal van die OKI</b>	76
3.2.4	<b>Doel van die OKI</b>	77
3.2.5	<b>Dimensies van die OKI</b>	77
3.2.5.1	<i>Organisasiekultuur</i>	78
3.2.5.2	<i>Biografiese inligting</i>	84
3.2.6	<b>Die administrering van die OKI</b>	84
3.2.7	<b>Die interpretasie van die OKI</b>	85
3.2.8	<b>Die betroubaarheid van die OKI</b>	88
3.2.9	<b>Die geldigheid van die OKI</b>	89
3.2.10	<b>Motivering vir die insluiting van die OKI</b>	89
3.3	<b>DATA-INSAMELING</b>	90
3.4	<b>STATISTIESE VERWERKING</b>	91
3.5	<b>HIPOTESEFORMULERING</b>	94
3.6	<b>HOOFSTUKSAMEVATTING</b>	94
4	<b>RESULTATE</b>	96
4.1	<b>BIOGRAFIESE INLIGTING</b>	96
4.1.1	<b>Geslag</b>	96
4.1.2	<b>Huwelikstatus</b>	97
4.1.3	<b>Ouderdomsverspreiding</b>	98



4.1.4	<b>Taalverspreiding</b>	99
4.1.5	<b>Dienstydperk in die organisasie</b>	101
4.1.6	<b>Onderwysvlak</b>	102
4.2	<b>VERSKILLE IN DIE BELEWING VAN DIE HUIDIGE EN DIE VERLANGDE ORGANISASIEKULTUUR IN GASPRODUKSIE</b>	104
4.2.1	<b>Verskille in die beleving van die huidige en die verlangde dimensionele omgewingstoestande</b>	104
4.2.1.1	<i>Samewerking</i>	106
4.2.1.2	<i>Verbondenheid</i>	106
4.2.1.3	<i>Kreatiwiteit</i>	106
4.2.2	<b>Verskille in die beleving van die huidige en die verlangde steunfaktore</b>	107
4.2.2.1	<i>Leierskapwaardes</i>	109
4.2.2.2	<i>Toeganklike leierskap</i>	110
4.2.2.3	<i>Leierskapgeloofwaardigheid</i>	110
4.2.2.4	<i>Klimaat</i>	111
4.2.2.5	<i>Gesagsverhoudinge</i>	111
4.2.2.6	<i>Werkinsentiewe</i>	112
4.2.2.7	<i>Spaneenheid</i>	112
4.2.2.8	<i>Werksprosesse</i>	113
4.2.2.9	<i>Sosiale prosesse</i>	113
4.2.2.10	<i>Probleemoplossing</i>	114
4.3	<b>VERSKILLE IN DIE BELEWING VAN DIE HUIDIGE EN DIE VERLANGDE OMGEWINGSTOESTANDE TUSSEN DIE ONDERSKEIE AFDELINGS VAN GASPRODUKSIE</b>	117
4.3.1	<b>Verskille in die beleving van die huidige en die verlangde dimensionele omgewingstoestande tussen die onderskeie afdelings</b>	117
4.3.1.1	<i>Die dimensie samewerking</i>	117
4.3.1.2	<i>Die dimensie verbondenheid</i>	120
4.3.1.3	<i>Die dimensie kreatiwiteit</i>	123
4.3.2	<b>Verskille in die beleving van die huidige en die verlangde steunfaktore tussen die onderskeie afdelings</b>	126

4.3.2.1	<i>Leierskapwaardes</i>	127
4.3.2.2	<i>Toeganklike leierskap</i>	129
4.3.2.3	<i>Leierskappeloofwaardigheid</i>	131
4.3.2.4	<i>Klimaat</i>	133
4.3.2.5	<i>Gesagsverhoudinge</i>	135
4.3.2.6	<i>Werkinsentiewe</i>	138
4.3.2.7	<i>Spaneenheid</i>	140
4.3.2.8	<i>Werksprosesse</i>	142
4.3.2.9	<i>Sosiale prosesse</i>	145
4.3.2.10	<i>Probleemoplossing</i>	147
<b>4.4</b>	<b>VERSKILLE IN DIE BELEWING VAN DIE HUIDIGE EN DIE VERLANGDE OMGEWINGSTOESTANDE TUSSEN DIE ONDERSKEIE GESAGSVLAKKE</b>	<b>153</b>
<b>4.4.1</b>	<b>Verskille in die beleving van die huidige en die verlangde dimensionele omgewingstoestande tussen die onderskeie gesagsvlakke</b>	<b>153</b>
<b>4.4.2</b>	<b>Verskille in die beleving van die huidige en die verlangde steunfaktore tussen die onderskeie gesagsvlakke</b>	<b>156</b>
4.4.2.1	<i>Die verskille in die rekenkundige gemiddeldes ten opsigte van die steunfaktore</i>	156
4.4.2.2	<i>Die steunfaktore van die bestuursvlak</i>	157
4.4.2.3	<i>Die steunfaktore van die werknemersvlak</i>	160
<b>4.4.3</b>	<b>Interpretasie van prioriteite vir die optimale roete van die verlangde steunfaktore</b>	<b>164</b>
<b>4.5</b>	<b>INTEGRASIE</b>	<b>168</b>
<b>4.6</b>	<b>HOOFSTUKSAMEVATTING</b>	<b>172</b>
<b>5</b>	<b>GEVOLGTREKKINGS, TEKORTKOMINGS EN AANBEVELINGS</b>	<b>173</b>
<b>5.1</b>	<b>GEVOLGTREKKINGS</b>	<b>173</b>
<b>5.1.1</b>	<b>Gevolgtrekkings ten opsigte van die literatuuroorsig</b>	<b>173</b>

<b>5.1.2</b>	<b>Gevolgtrekkings ten opsigte van die empiriese ondersoek</b>	174
5.1.2.1	<i>Verskille in die beleving van die huidige en verlangde organisasiekultuur</i>	174
5.1.2.2	<i>Verskille in die beleving van die organisasiekultuur tussen die onderskeie afdelings</i>	176
5.1.2.3	<i>Verskille in die beleving van die organisasiekultuur tussen die onderskeie gesagsvlakke</i>	177
<b>5.1.3</b>	<b>Gevolgtrekkings ten opsigte van die literatuur- en empiriese ondersoek</b>	178
<b>5.2</b>	<b>TEKORTKOMINGS VAN DIE ONDERSOEK</b>	179
5.2.1	Literatuuoroorsig	179
5.2.2	Steekproef	179
<b>5.3</b>	<b>AANBEVELINGS</b>	179
5.3.1	Aanbevelings ten opsigte van verskille in die huidige organisasiekultuur	180
5.3.2	Aanbevelings ten opsigte van verdere navorsing	182
<b>5.4</b>	<b>HOOFSTUKSAMEVATTING</b>	182
<b>BRONNELYS</b>		184
<b>LYS VAN FIGURE</b>		xii
<b>LYS VAN TABELLE</b>		xiii

## LYS VAN FIGURE

## BLADSY

<b>Figuur 2.1:</b> Bewussynsvlakke en onderlinge interaksie van organisasiekultuur	28
<b>Figuur 2.2:</b> Vlakke van organisasiekultuur en die interaksie met bestuursprosesse	34
<b>Figuur 2.3:</b> Die Burke-Liwin-model rakende organisasiekultuurverandering	53
<b>Figuur 3.1:</b> Die organisasiebevoegdheidsproses	74
<b>Figuur 3.2:</b> Skaal vir die meting van steunfaktore	75
<b>Figuur 4.1:</b> Geslagsverspreiding	97
<b>Figuur 4.2:</b> Huwelikstatus	98
<b>Figuur 4.3:</b> Ouderdomsverspreiding	99
<b>Figuur 4.4:</b> Taalverspreiding	100
<b>Figuur 4.5:</b> Dienstydpark	101
<b>Figuur 4.6:</b> Onderwysvlak	103
<b>Figuur 4.7:</b> Verskille in die rekenkundige gemiddeldes van afdelings ten opsigte van die steunfaktore	126
<b>Figuur 4.8:</b> Verskille in die rekenkundige gemiddeldes ten opsigte van die steunfaktore tussen die onderskeie gesagsvlakke	157
<b>Figuur 4.9:</b> Bepaling van die optimale roete	167

## LYS VAN TABELLE

## BLADSY

<b>Tabel 2.1:</b>	Vergelyking tussen die fokusareas van die dimensies van die Burke-Litwin-model en die fokusareas van die dimensionele omgewingstoestande se steunfaktore van die OKI	66
<b>Tabel 3.1:</b>	Resultate van die Cronbach Alpha-koëffisiënte van die steunfaktore van die huidige dimensionele omgewingstoestande	93
<b>Tabel 4.1:</b>	Verskille in die beleving van die huidige en die verlangde dimensionele omgewingstoestande	104
<b>Tabel 4.2:</b>	Verskille in die beleving van die huidige en die verlangde steunfaktore van die dimensionele omgewingstoestande	108
<b>Tabel 4.3:</b>	Samevatting van resultate van verskille in die beleving van die huidige en die verlangde organisasiekultuur ten opsigte van die steunfaktore van die dimensionele omgewingstoestande	116
<b>Tabel 4.4:</b>	Verskille tussen afdelings ten opsigte van die dimensie samewerking	118
<b>Tabel 4.5:</b>	Verskille tussen afdelings ten opsigte van die dimensie verbondenheid	121
<b>Tabel 4.6:</b>	Verskille tussen afdelings ten opsigte van die dimensie kreatiwiteit	124
<b>Tabel 4.7:</b>	Verskille tussen afdelings ten opsigte van leierskapwaardes	127
<b>Tabel 4.8:</b>	Verskille tussen afdelings ten opsigte van toeganklike leierskap	129
<b>Tabel 4.9:</b>	Verskille tussen afdelings ten opsigte van leierskapgeloofwaardigheid	131
<b>Tabel 4.10:</b>	Verskille tussen afdelings ten opsigte van klimaat	133
<b>Tabel 4.11:</b>	Verskille tussen afdelings ten opsigte van gesagsverhoudinge	136
<b>Tabel 4.12:</b>	Verskille tussen afdelings ten opsigte van werksinsentiewe	138
<b>Tabel 4.13:</b>	Verskille tussen afdelings ten opsigte van spaneetheit	140
<b>Tabel 4.14:</b>	Verskille tussen afdelings ten opsigte van werksprosesse	143
<b>Tabel 4.15:</b>	Verskille tussen afdelings ten opsigte van sosiale prosesse	145
<b>Tabel 4.16:</b>	Verskille tussen afdelings ten opsigte van probleemoplossing	148
<b>Tabel 4.17:</b>	Samevatting van resultate van verskille tussen afdelings ten opsigte van die steunfaktore	152
<b>Tabel 4.18:</b>	Verskille tussen gesagsvlakke ten opsigte van die huidige en die verlangde dimensionele omgewingstoestande	154

<b>Tabel 4.19:</b>	Verskille ten opsigte van die huidige en die verlangde steunfaktore van die bestuursvlak	158
<b>Tabel 4.20:</b>	Verskille ten opsigte van die huidige en die verlangde steunfaktore van die werknemersvlak	161
<b>Tabel 4.21</b>	Samevatting van resultate van verskille tussen gesagsvlakke ten opsigte van die steunfaktore	164
<b>Tabel 4.22:</b>	Interpretasie van die prioriteite van die steunfaktore	165
<b>Tabel 4.23:</b>	Interpretasie van die moontlike optimale roetes	166
<b>Tabel 4.24:</b>	Integrering van die resultate van die dimensionele omgewings-toestande se steunfaktore van die OKI en die dimensies van die Burke-Litwin-model	170