

## **HOOFSTUK 1 WETENSKAPLIKE BEGRONDING VAN DIE NAVORSING**

Hierdie navorsing handel oor organisasiekultuur in die Chemiese Bedryf, met spesifieke verwysing na verskille tussen die huidige en die verlangde organisasiekultuur, tussen afdelings en tussen gesagsvlakke.

Die doel van hierdie hoofstuk is om 'n wetenskaplike oorsig van die navorsing te gee. Die agtergrond van en motivering vir die navorsing word eerstens bespreek. Daarna word die probleemstelling en doelstellings gespesifiseer en die navorsingsmodel uiteengesit. Die paradigmatische perspektief van die navorsing word aangebied deur die bespreking van die intellektuele klimaat en die mark van intellektuele hulpbronne, gevolg deur die navorsingsontwerp en navorsingsmetodologie. Laastens word die hoofstukindeling uiteengesit en 'n samevatting van die hoofstuk gedoen.

### **1.1 AGTERGROND VAN EN MOTIVERING VIR DIE NAVORSING**

Gasproduksie as 'n besigheidseenheid van SASOL is gestasioneer in Secunda en produseer die meeste van Suid-Afrika se chemiese en polimeerprodukte soos ammoniak, etoleen, propoleen, fenoleen, alkohol en ketone.

Die organisasie het die afgelope aantal jare vinnig gegroei en het, ten spyte van die verhoging in internasionale ru-olie- en verwante petrochemiese pryse, deur goeie dissipline, kostebeheer en 'n vaardige werknemerkorps steeds 'n bydrae tot SASOL se winsgewendheid gelewer. Die besigheidseenheid Gasproduksie het egter probleme ten opsigte van die stabiliteit en betroubaarheid van die aanleg ondervind wat veroorsaak het dat instandhoudingskoste die hoogte in geskiet het. Om SASOL se winste te verhoog, is herstruktureringstappe gedoen wat die aflegging van werknemers tot gevolg gehad het. Dit het ook meegebring dat kapitaalinvestering in projekte afgekeur is.

Die organisasie was genoodsaak om die besigheidstrategie opnuut te hersien. As gevolg van die herstruktureringproses is sekere funksies na SASOL se ander besigheidseenhede verskuif, terwyl verpligte afleggingspakette aan 'n aantal werknemers aangebied is.

Daar vind tans op alle vlakke in Suid-Afrika veranderinge plaas wat nuwe uitdagings aan Suid-Afrikaanse organisasies stel. Een van hierdie uitdagings is om 'n demografies meer verteenwoordigende werknemerkorps daar te stel, wat aanleiding sal gee tot die ontwikkeling van 'n omvattender organisasiekultuur, leierskapstyl en strategie om die kwaliteit van werknemers se werklewe en psigososiale welsyn te verbeter (Martin, 1995).

Deelnemende bestuur is 'n groeiende tendens wat wêreldwyd voorkom en tans in Suid-Afrika deur demokrasie aangedryf word. Die oogmerk van die regering se Herstrukturierungs- en Ontwikkelingsprogram van 1995 was om werknemers se deelname aan en besluitneming in die besigheidswêreld deur middel van wetgewing te verbeter. Volgens Odendaal en Roodt (1998) moet werknemers groter inspraak hê in hulle werksomstandighede en in die bedryfsaspekte wat hulle direk raak.

Weens toenemende aandrang op die implementering van deelnemende bestuur moet bestuurders van organisasies opnuut selfondersoek doen ten opsigte van hulle leierskapstyl, prosesse, stelsels en kultuur. In die literatuur word leierskap beskryf as wie jy is, wat jy doen en hoe jy mense se vermoë om hulle volle potensiaal te bereik, affekteer (Avolio, 1999). 'n Leier fokus op dit wat belangrik is vir die individu om homself in sy werkomgewing uit te leef. As gevolg van veranderinge in eksterne verbruikersmarkte en die gemeenskap het die tyd aangebreek om transformasionele leierskapstyle te openbaar en om volgelinge in staat te stel om meer verantwoordelikheid en outonomie te behartig. Op die gebied van leierskap moet daar dus 'n algehele kultuurverandering plaasvind.

Organisasiekultuur bestaan uit die volgende vlakke wat varieer in die mate waarin dit eksplisiet of implisiet is: basiese onderliggende aannames, waardes, gedragsnorme en artefakte.

Die raamwerk waarbinne die navorser werk, bepaal die vlak waarop die organisasiekultuur gemeet word en die meetinstrumente wat gebruik word (Cummings & Huse, 1989). Smith en Kleiner (soos aangehaal in Van Rooyen, 1997) noem dit ook dat subkulture 'n belangrike rol in die bestudering van organisasiekultuur speel. In hierdie verband beweer Schein (1984) dat meervoudige kulture in organisasies kan voorkom indien dit uit stabiele, funksionele afdelings bestaan. Hierdie kulture kan ooreenstemmend of teenstrydig wees. Daar is dus nie altyd

sprake van 'n enkele organisasiekultuur nie, en sterk, oorkoepelende organisasiekulture kan voorkom wat uit verskillende subkulture saamgestel is.

Kennis van die huidige organisasiekultuur is dus van kardinale belang vir die implementering van strategiese beplannings- en veranderingsprosesse, aangesien veranderinge in die organisasie en organisasiekultuur ooreenstem met veranderinge in strategie en leiergedrag. Transformasieprosesse dra groter gewig as veranderinge in struktuur, bestuurspraktyke en stelsels om werklike veranderinge te implementeer. Beide transformasionele en transaksionele faktore word geaffekteer, wat prestasie kan beïnvloed (Howard, Burke, Byham, Dunette & Vroom, 1994).

Die toepaslikheid van die organisasiekultuur ten tyde van hierdie veranderinge word deur die bestuursvlak ondersoek.

## **1.2 PROBLEEMSTELLING**

Die 1990's en die aanvang van die nuwe millenium is gekenmerk deur veranderinge op verskeie gebiede, naamlik die politieke, die ekonomiese en die kulturele. Elke organisasie se bydrae is van kritieke belang om 'n land soos Suid-Afrika te transformeer van 'n Derdewêreldland in 'n industriële land waarin ekonomiese vooruitgang aan die orde van die dag is. Om suksesvol by hierdie veranderinge aan te pas, behoort aandag aan die kultuur van die organisasie geskenk te word. Organisasies wat oor lang periodes suksesvol is, ontwikkel onder sterk leierskap 'n sterk organisasiekultuur en handhaaf dit. Sulke leiers glo dat 'n sterk organisasiekultuur noodsaaklik is vir die sukses van die organisasie (Martin, 1995).

Die identifisering en analisering van 'n organisasiekultuur is van sentrale belang tydens 'n veranderingsproses. In die *Webster Woordeboek* (Martin, 1995, p. 455) word organisasiekultuur as volg omskryf: "The behaviours and beliefs of a particular group . . . the integrated pattern of human behaviour." Volgens Martin (1995) het 'n voormalige uitvoerende bestuurder van Mckinsey die volgende informele definisie geformuleer: "The way we do things around here." Hierdie stelling verwys na organisasiekultuur as 'n totale kultuurpatroon in die organisasie.

Namate organisasies na volwassenheid groei, moet die leierskap en organisasiekultuur voortdurend by die nuwe omstandighede aanpas. Volwasse organisasies beskik oor sterk leierskap en het 'n diep gewortelde organisasiekultuur. 'n Probleem wat egter dikwels ontstaan, is dat 'n volwasse organisasie die verkeerde kultuur vir die betrokke era kan hê (Maritz, 1999).

In die huidige inligtingsera moet 'n paradigma verskuiwing plaasvind van die industriële era met 'n produk- of dienskultuur na een met 'n kenniskultuur, waarin die organisasie sy eie toekoms deur middel van die benutting van strategiese kennis moet skep. Die organisasie se intellektuele kapitaal is van sy belangrikste strategiese hulpbronne. Om te kompeteer en te wen, moet bestuur die belangrikheid daarvan besef en verstaan (Martin, 1995).

Veranderingsagente moet die organisasiekultuur dus voortdurend bestudeer ten opsigte van gevestigde beleide, prosedures en burokrasie wat gou die buigsame strukture kan vervang (Nel, 1994). Prescott, soos aangehaal in Burke en Litwin (1994), wys daarop dat die omgewing 'n groot rol speel in die verandering en beïnvloeding van die kultuur, strategie en prestasie van 'n organisasie.

Navorsing na bogenoemde probleme kan 'n praktiese bydrae lewer in die ontwikkeling of werwing van werknemers van 'n organisasie in die Chemiese Bedryf. Na aanleiding van genoemde probleemstelling ontstaan die volgende navorsingsvrae:

- (1) Hoe word die konsep "organisasiekultuur" in die literatuur omskryf, en hoe hou dit met organisasieverandering verband?
- (2) Wat is die huidige organisasiekultuur in Gasproduksie
  - tussen afdelings en
  - tussen gesagsvlakke?
- (3) Hoe toepaslik is Gasproduksie se organisasiekultuur in hierdie veranderende omstandighede?
- (4) Watter aanbevelings kan op grond van hierdie vrae vir organisasieveranderinge geformuleer word?

### **1.3 DOELSTELLINGS**

Die doelstellings van die navorsing word verdeel in algemene en spesifieke doelstellings.

#### **1.3.1 Algemene doelstelling**

Om die konsep "organisasiekultuur" te omskryf en te bepaal hoe die huidige en die verlangde kultuur in Gasproduksie as organisasie in die Chemiese Bedryf manifesteer, asook wat die verskille in organisasiekultuur tussen afdelings en tussen gesagsvlakke is.

#### **1.3.2 Spesifieke doelstellings**

Die spesifieke doelstellings van die navorsing word in teoretiese doelwitte en empiriese doelwitte verdeel.

##### *1.3.2.1 Teoretiese doelwitte*

Die volgende teoretiese doelwitte is geformuleer:

- om die konsep "organisasiekultuur" aan die hand van die literatuur te omskryf en aan te dui hoe dit met organisasieverandering verband hou
- om die invloed van subkulture op die organisasiekultuur aan die hand van die literatuur te omskryf

##### *1.3.2.2 Empiriese doelwitte*

Die volgende empiriese doelwitte is geformuleer:

- om die organisasiekultuur in Gasproduksie te ondersoek
- om die resultate van die huidige organisasiekultuur te vergelyk met die verlangde organisasiekultuur vir organisasieverandering

- om te bepaal of daar verskille in organisasiekultuur tussen afdelings in Gasproduksie bestaan
- om te bepaal of daar verskille in organisasiekultuur tussen gesagsvlakke in Gasproduksie bestaan
- om met verwysing na bogenoemde ondersoeke aanbevelings te formuleer aangaande kultuurveranderinge in die organisasie tydens veranderende omstandighede.

#### 1.4 NAVORSINGSMODEL

Die navorsingsmodel van Mouton en Marais (1992) dien as raamwerk vir die navorsing. Dit het ten doel om die vyf dimensies van die sosiale wetenskappe, naamlik die sosiologiese, ontologiese, teleologiese, epistemologiese en metodologiese dimensie, soos volg binne die raamwerk van die navorsing in te lyf en te sistematiseer:

- Die sosiologiese dimensie verwys na 'n gemeenskaplike handeling en voldoen aan die vereistes van die sosiologiese navorsingsetiek. Binne die grense van die sosiologiese dimensie van die navorsing is hierdie dimensie eksperimenteel, analities en werklik, veral aangesien die aspekte wat bestudeer word, ondergeskik is aan kwantitatiewe navorsing en analises (Mouton & Marais, 1992). Die navorsing fokus op die kwantitatiewe analise van veranderlikes soos beskrywe in hoofstukke 3 en 4.
- Die ontologiese dimensie verwys na die studie van die werklikheid. Die inhoud van hierdie dimensie kan omskryf word as menswees in al sy fasette, wat menslike aktiwiteite, karaktereienskappe en gedrag insluit. Daar kan uit verskillende perspektiewe na die inhoud van die navorsingsdomein gekyk word. Verskynsels kan onderskei word op grond van waarneembare/niewaarneembare of individuele/kollektiewe dimensies. Tydens hierdie navorsing word daar op organisasiekultuur binne 'n organisasie in die Chemiese Bedryf gefokus (Mouton & Marais, 1992).
- Die teleologiese dimensie verwys spesifiek na menslike handeling, met die hoofdoel om begrip van die verskynsel te bewerkstellig. Die doel van die navorsing is om die

beseef van groeiende onkunde en die noodsaaklikheid daarvan om 'n sistematiese studie ter wille van kennis van die organisasie te onderneem, te beklemtoon. Deur middel van kennis en navorsingsresultate moet die werklikheid verander word. Pogings word in die navorsing aangewend om die huidige organisasiekultuur te vergelyk met die verlangde of ideale kultuur volgens werknemers se verwagtinge ten opsigte van die toekomstige organisasiekultuur. Dan moet bepaal word hoe die leierskapstyle van leiers verander moet word om die nuwe organisasiekultuur te verwezenlik. Die navorsing poog ook om die veld van Bedryfsielkunde uit te brei deur insig in hierdie verskille te bied (Mouton & Marais, 1992).

- Die epistemologiese dimensie verwys na die bevordering van geldige en betroubare begrip van die realiteit van die betrokke verskynsels. In die navorsing word gepoog om 'n geskikte ontwerp daar te stel en om geldige en betroubare resultate aangaande verskille tussen afdelings en gesagsvlakke en aangaande die huidige en die verlangde organisasiekultuur te bereken en te verifieer (Mouton & Marais, 1992).
- Die metodologiese dimensie verwys na die objektiwiteit van die navorsing, wat krities, gebalanseerd, onbevooroordeeld, sistematies en beheerbaar moet wees (Mouton & Marais, 1992). Die navorsing is daarom bepland en gestruktureerd, en is uitgevoer om aan die voorwaardes vir wetenskaplikheid te voldoen. Dit verwys ook na die insameling van data deur middel van vraelyste en na die inwinning en ontleding van kwantitatiewe data ten einde die navorsingsontwerp en -metode so te struktureer om rasonale besluitneming te verseker.

Bogenoemde vyf dimensies is kernaspekte van die navorsingsproses. Ingevolge die model is sosiaal-wetenskaplike navorsing 'n gemeenskaplike menslike handeling waarby die werklikheid objektief bestudeer word met die doel om geldige begrip te verkry. Die model word ook beskrywe as 'n teoretiese model met drie subsysteme wat onderling met mekaar verband hou en wat ook verband hou met 'n spesifieke navorsingsdomein – in hierdie geval Bedryfsielkunde. Die subsysteme verteenwoordig 'n intellektuele klimaat, 'n mark van intellektuele hulpbronne en die navorsingsproses self.

In die navorsing word spesifieke insette aan bepaalde paradigmas ontleen in 'n poging om 'n wetenskaplike en geldige navorsing voort te bring. 'n Onderskeid word gemaak tussen die determinante van navorsingsbesluite en besluitneming. Die determinante van die navorsingsbesluite word aangebied aan die hand van 'n beskrywing van die navorsingsontwerp. Navorsingsdoelwitte word in twee fases geformuleer, naamlik 'n teoretiese oorsig en 'n empiriese ondersoek. Binne die teoretiese en metodologiese raamwerk verwys fase een na die kultuur van die organisasie, terwyl fase twee na die verskille tussen die huidige en die verlangde organisasiekultuur, asook na verskille in organisasiekultuur tussen afdelings en tussen gesagsvlakke verwys.

## **1.5 PARADIGMATIESE PERSPEKTIEF VAN DIE NAVORSING**

In 'n beskrywing van die paradigmatiese perspektief van die navorsing word die intellektuele klimaat en die mark van intellektuele hulpbronne uiteengesit.

### **1.5.1 Die intellektuele klimaat**

Volgens Mouton en Marais (1992) bestaan die intellektuele klimaat uit 'n verskeidenheid metateoretiese waardes van oortuigings wat met die navorsing verband hou. Alhoewel die oorsprong van baie van die waardes in die tradisies van die filosofie gekonseptualiseer word en gewoonlik ontoetsbaar is, is die bedoeling nie altyd om dit te toets nie.

Vir doeleindes van hierdie navorsing word die relevante paradigma en metateoretiese verklarings bespreek.

#### *1.5.1.1 Relevante paradigma*

Die relevante paradigmatiese perspektief wat in die literaturoorsig van organisasiekultuur in die Chemiese Bedryf bestudeer word, vind sy toepassing in die dissipline van Organisasiesielkunde. Na aanleiding van Ivancevich en Matteson (1993) word die studie vanuit die Humanistiese Sielkunde beskryf, aangesien die volgende aannames gehuldig word:



- Die mens en sy houdings, persepsies, leerkapasiteit, gevoelens en doelwitte is belangrik vir die organisasie.
- Die kernbegrip is 'n strewe na hoër waardes en selfverwesenliking.
- Die mens het 'n natuurlike neiging tot psigiese groei, verantwoordelike selfdireksie en selfvervulling, asook 'n wil waarmee hy omgewingsbeperkings te bowe kan kom. Die mens se lewensgehalte kan verhoog word as hy sy eie realiteite ontdek, aanvaar en ontwikkel.
- Mense se tydsin kan gebaseer wees op 'n gevoel van selfaktualisering en betrokkenheid by hul eie lewe op 'n gegewe tydstip, asook op die gevoel dat hulle hul lewenservaring kan skep en beheer.
- Die individu se interne psigologiese samestelling en ervaring behoort meer in aanmerking geneem te word. Begrippe soos liefde, kreatiwiteit, waardes, betekenis en selfidentiteit is belangrik, asook die mens se interpersoonlike verhoudinge en die sosiokulturele milieu. Hoe beter 'n werknemer hierdie interaksie verstaan, hoe groter is die kans dat hy 'n positiewe verhouding met ander werknemers sal hê.

Hierdie empiriese ondersoek na organisasiekultuur in die Chemiese Bedryf word vanuit die funksionalistiese paradigma aangebied, en die volgende aannames word gestel (Morgan, 1980; Botha, 1999):

- Daar word gefokus op beter begrip van die mens se rol in die gemeenskap.
- Die basiese aanname is dat die gemeenskap op 'n werklike, konkrete en sistematiese wyse funksioneer.
- Die grondbeginsels is primêr regulerend en pragmaties.

- Daar word gefokus op begrip van die gemeenskap, op so 'n wyse dat waardevolle empiriese kennis gegenereer word.

Die navorsing fokus op Bedryfsielkunde, maar vind sy toepassing hoofsaaklik in die velde van Organisasie- en Personeelsielkunde. Bedryfsielkunde is 'n onderafdeling van Sielkunde en pas die beginsels van Sielkunde toe in die werkplek (Aamodt, 1996). Die doelstelling van Bedryfsielkunde is om werknemers te help om hulle potensiaal te besef en hulle tevredenheid in hulle werk te verhoog. Sodoende word hulle produktiwiteit en noodwendig ook hulle waarde vir die organisasie verhoog (Robbins, 1996).

Organisasiesielkunde kan volgens Goodwin (Rabichund, 1999, p. 10) gedefinieer word as "embracing intra-personal, interpersonal and group processes, functioning and interaction in the context of organisational structures."

Personeelsielkunde word toegepas by die seleksie en evaluering van en toesighouding oor werknemers en 'n verskeidenheid werkverbandhoudende faktore soos moreel, personeeltevredenheid, bestuur - werknemer-verhoudinge, berading, en so meer, ten einde menslike hulpbronne in die organisasie te benut (Ivancevich & Matteson, 2002).

#### 1.5.1.2 *Metateoretiese verklarings*

Ten einde die navorsing in konteks te plaas word die volgende metateoretiese verklarings verduidelik:

##### *a Basiese onderliggende aannames*

Basiese onderliggende aannames is onbewustelike aannames wat bepaal hoe lede dinge waarneem en daaroor dink en voel. Basiese onderliggende aannames word nie bevraagteken nie en is nie debatteerbaar nie, en verteenwoordig mense se houdings tot hulle omgewing, die aard van die menslike natuur, menslike aktiwiteite en menseverhoudinge (Cummings & Huse, 1989; Van Rooyen, 1997).

b *Organisasiewaardes*

Organisasiewaardes is 'n individu of groep se oortuigings, idees en aspirasies. Hierdie waardes moet algemeen aanvaar word ten einde as geldige oplossings vir probleme beskou te word. Waardes skryf voor watter aspekte in die organisasie belangrik is en waaraan aandag gegee moet word (Cummings & Huse, 1989; Van Rooyen, 1997).

c *Leierskap*

Avolio (1999, p. 10) skryf dat elke leier 'n verskil maak, maar dat die vraag is, "Watter soort verskil?". Leierskap word bepaal deur wie jy is, wat jy doen en hoe jy mense se vermoë om hulle volle potensiaal te bereik, affekteer.

d *Transformasionele leierskap*

Transformasionele leiers is mense wat ander motiveer om meer te doen as wat hulle oorspronklik beplan het of om meer te vermag as wat hulle gedink het moontlik is. Hulle stel meer uitdagende take en hulle volgelinge, kollegas, kliënte en selfs bogesiktes behaal beter prestasies as tevore. Transformasionele leiers verbreed en vergroot die belangstellings van diegene wat hulle lei. Hierdie leiers het die vermoë om opofferend te wees en sodoende vertroue onder volgelinge op te bou. Dit bring mee dat volgelinge ook hierdie kwaliteite ten toon stel (Meyer & Botha, 2000).

Transformasionele leiers staan tyd af om mense saam met wie hulle werk te leer ken, wat hulle dan in staat stel om te bepaal wat hierdie mense nodig het ten einde optimaal te presteer. Hulle is ook kundig ten opsigte van die mate waarin daar aan mense uitdagings gestel en ondersteuning gebied kan word om beter te presteer (Nel, 1994).

e *Transformasionele verandering*

Transformasionele verandering is verandering wat veroorsaak word deur interaksie met omgewingskragte wat volkome nuwe gedragspatrone van werknemers van die organisasie vereis. Transformasionele verandering verg 'n gedaanteverandering in veral die leierskap,

strategie en kultuur van die organisasie. Dit is dus veranderinge wat op 'n hoë vlak in die organisasie plaasvind en organisasiewye veranderinge behels (Burke & Litwin, 1994).

#### f Transaksionele verandering

Transaksionele verandering behels die primêre wyse van verandering deur middel van 'n relatiewe kort wisselwerking tussen mense en groepe. Hierdie veranderinge vind op bedryfsvlak plaas, en dus op 'n laer vlak as transformasionele verandering, en meer inkrementeel is tot organisasieverandering. Klimaat speel in transaksionele verandering 'n groot rol as afhanklike veranderlike (Burke & Litwin, 1994).

#### g Klimaat

Burke en Litwin is waarskynlik die enigste outeurs wat onderskeid tussen klimaat en kultuur maak, in teenstelling met ander outeurs wat hulle grootliks as een aspek beskou. Klimaat impliseer volgens Burke en Litwin (bv in Howard et al., 1994) die kollektiewe huidige indrukke, verwagtinge en gevoelens van die lede van die afdelings – dus al die faktore wat werknemers se verhoudinge met hul toesighouer, met mekaar en met ander afdelings raak. Klimaat is die dinge wat op bewuste vlak in die organisasie plaasvind.

Gedragsmodelle en -teorieë sal bespreek word vanuit die model van Burke en Litwin (1994).

### **1.5.2 Mark van intellektuele hulpbronne**

Die mark van intellektuele hulpbronne verwys na die versameling van oortuigings wat 'n direkte invloed op die epistemiese status van wetenskaplike verklarings – dit is op hulle status as kenniseise – uitoefen. Die twee hoofipes is teoretiese oortuigings rakende die aard en struktuur van die verskynsel, en metodologiese oortuigings aangaande die aard en struktuur van die navorsingsproses (Mouton & Marais, 1992).

### 1.5.2.1 *Sentrale hipotese*

Die sentrale hipotese wat hierdie navorsing rig, is dat daar verskille tussen die huidige en die verlangde organisasiekultuur bestaan, asook dat daar verskille tussen die onderskeie afdelings en gesagsvlakke in Gasproduksie voorkom.

### 1.5.2.2 *Metodologiese verklarings*

Die sentrale hipotese, naamlik dat daar verskille tussen die huidige en die verlangde organisasiekultuur bestaan, asook dat daar verskille tussen die onderskeie afdelings en gesagsvlakke in Gasproduksie voorkom, word in hierdie navorsing getoets.

Vir doeleindes van empiriese navorsing is die volgende konsepte relevant, naamlik veranderlikes, tipe navorsing, geldigheid, betroubaarheid en kwantitatiewe analises, wat in die volgende afdeling oor navorsingsontwerp toegelig word.

## **1.6 NAVORSINGSONTWERP**

'n Navorsingsontwerp is die beplanning en strukturering van omstandighede vir die insameling en ontleding van data op so 'n wyse dat dit relevant is vir die doel van die navorsing (Sellitz et al., soos aangehaal deur Mouton & Marais, 1992). Die doel van die navorsingsontwerp is dan om die navorsingsprojek so te beplan en te struktureer dat die uiteindelijke geldigheid van die navorsingsbevindinge verhoog word. Die navorsingsontwerp behels 'n reeks rasionele besluite deur middel waarvan algemene steuringsfaktore wat die navorsingsbevindinge ongeldig sou kon maak, geminimaliseer word (Mouton & Marais, 1992). In hierdie navorsing word die manlike voornaamwoord om praktiese redes gebruik om beide geslagte te verteenwoordig.

In die navorsing word daar verwys na die veranderlikes wat bestudeer word, die tipe navorsing en die geldigheid en betroubaarheid van die navorsing.

### **1.6.1 Veranderlikes**

In hierdie navorsing is die onafhanklike veranderlike wat bestudeer word, organisasiekultuur, terwyl die verskille tussen die huidige en die verlangde organisasiekultuur, tussen afdelings en tussen gesagsvlakke as afhanklike veranderlikes bepaal en bespreek word.

### **1.6.2 Tipe navorsing**

Daar is basies drie navorsingstipes wat onderskei kan word, naamlik verkennende, beskrywende en verklarende navorsing (Mouton & Marais, 1992). Hierdie navorsing is gedeeltelik verkennend en gedeeltelik beskrywend, en word verder in die afdeling oor die navorsingsmetodologie van hierdie navorsing bespreek en toegelig.

Die doel van hierdie navorsing is om 'n opname te doen in 'n populasie van lede van die organisasiekultuur wat praktiese ervaring van die kultuur het, die opname te bestudeer, en beskrywings aan die hand van statistiese tabelle en vergelykings te doen. Dit word gedoen ten einde die populasie van werknemers se relatiewe voorkoms, verspreiding en interafhanklikheid van sosiologiese en sielkundige veranderlikheid te bepaal. Hierdie opname hoef nie net beperk te wees tot die skatting van die relatiewe voorkoms van verskillende kategorieë nie (Kerlinger, 1986).

### **1.6.3 Geldigheid en betroubaarheid**

Die doel van die navorsingsontwerp is om die navorsingsprojek sodanig te beplan en te struktureer dat die uiteindelijke interne en eksterne geldigheid van die navorsingsbevindings verhoog word (Mouton & Marais, 1992).

Interne geldigheid in die literatuuoroorsig word verseker deur die literatuurinsameling so volledig moontlik te maak en die literatuuranalise en -aanbieding gestandaardiseer volgens 'n gesistematiseerde prosedure aan te bied, asook om te aanvaar dat die literatuur wat ingesamel word, die mees resente ontwikkelings op die vakgebied dek (Botha, 1999). Daar was in die tagtigerjare 'n groot oplewing in hierdie vakgebied en baie is daaroor geskryf. Baie van die

bronne in die literatuuroorsig is in hierdie tydperk uitgegee. Min nuwe publikasies het werklik sedertdien verskyn.

In die empiriese ondersoek word van kwantitatiewe tegnieke in die vorm van die Organisasiekultuurindeks (OKI) gebruik gemaak om die veranderlikes te meet wat die algemeenste gedragswyse in organisasies is (Baron & Greenberg, 1990; Botha, 1999). Statistiese verwerking word met behulp van die SAS-rekenaarpakket (Statistical Analysis System Institute, 1990), wat 'n gesofistikeerde rekenaarpakket is, gedoen om die resultate volgens gestandaardiseerde prosedures te rapporteer en te interpreteer en gevolgtrekkings en aanbevelings daarop te baseer wat die geldigheid van die meetinstrument verseker (Botha, 1999). Die gebruik van 'n wetenskaplik beproefde meetinstrument verhoog die geldigheid van die navorsing.

Die rekenkundige gemiddelde word as statistiese tegniek gebruik om te bepaal wat die prestasievlak of sterkte van die huidige kultuur in Gasproduksie is. Die  $t$ -toets word gebruik waar bepaalde groepe met mekaar vergelyk moet word. Die toets verskaf die parameter vir die waarskynlikheidsverdeling of verdeling tussen stelle data van die populasie op grond waarvan die hipotese of alternatiewe hipotese aanvaar of verwerp word. Die  $p$ -waarde word aan die hand van die  $t$ -toets-waarde bereken ten einde die waarskynlikheid aan te dui dat die resultaat van die  $t$ -toets in die bepaalde metingsklas voorkom en om vas te stel of daar statisties beduidende verskille tussen data bestaan. Die berekening van effekgroottes verskaf 'n statistiese waarde wat aandui of die verskille tussen die verlangde organisasiekultuur en die huidige organisasiekultuur waarneembaar is en ook dui op die praktiese beduidendheid van data aangaande die bepaalde veranderlikes.

Geldigheids- en betroubaarheidstudies is onder leiding van die Amerikaanse Sielkundevereniging op materiaal van Teleometrics International uitgevoer (Hall, 1996). Die Cronbach Alpha-koëffisiënt se toetsbetroubaarheid is gebruik in die ontwikkeling van die OKI, en die response van 159 mense het 'n Alpha-koëffisiënt van 0,928 opgelewer. Hierdie resultaat is toe gekruisvalideer met 'n tweede groep van 120 mense, wat 'n Alpha-koëffisiënt van 0,924 opgelewer het (Hall, 1996).

Die Cronbach Alpha-koëffisiënt is gedurende 1991 in Suid-Afrikaanse omstandighede bereken. Die response van 175 Suid-Afrikaners (wit, swart, mans en vroue) het 'n Alpha van 0,933 behaal. Die resultaat is gekruisvalideer in 1994 met 'n groep van 207 Suid-Afrikaners (wit, swart, mans en vroue) wat 'n Alpha van 0,919 behaal het. Die resultate is byna identies aan die resultate wat deur Teleometrics International behaal is in 1989 (Maritz, 1999).

"Die Cronbach Alpha-koëffisiënt word gebruik om die interne betroubaarheid van die items in die "nuut ontdekte" faktore te bepaal. Die doel is om vas te stel hoe akkuraat die items die faktore meet en of dit gevolglik as betroubaar beskou kan word om dieselfde resultate op te lewer as dit weer gemeet word. Die Cronbach Alpha is 'n betroubaarheidskoëffisiënt wat reflekteer hoe goed die items in 'n faktor met mekaar korreleer" (Sekaran, 1992, p. 284; Martins, 2000, p. 205). Hoe nader die betroubaarheidskoëffisiënt dus aan 1,0 is, hoe beter is die korrelasie.

Betroubaarheid in die navorsing word verseker deur die navorsingsmodel so te struktureer dat die steuringsveranderlikes beperk word en die navorsingskonteks gerespekteer word (Mouton & Marais, 1992).

## **1.7 NAVORSINGSMETODE**

Die navorsing word in twee fases uitgevoer: die literatuuoroorsig maak die eerste fase uit, terwyl die empiriese ondersoek in die tweede fase aangebied word.

### **1.7.1 Literatuuoroorsig**

Die navorser poog in die literatuuoroorsig om organisasiekultuur aan die hand van onlangse en vroeëre literatuur as onafhanklike veranderlike in die vorm van 'n beskrywende studie aan te bied. Die Burke-Litwin-model word as agtergrond tot die navorsing bespreek.

Verskille tussen die huidige en die verlangde organisasiekultuur, tussen afdelings en tussen gesagsvlakke word vir doeleindes van hierdie navorsing as die afhanklike veranderlikes beskou en vanuit 'n kwalitatiewe perspektief beskryf ten einde werknemers se ondervindinge in die organisasie weer te gee.



## 1.7.2 Empiriese ondersoek

Die empiriese ondersoek behels verkennende navorsing. Die doel van die empiriese ondersoek is om met behulp van die  $t$ -toets,  $p$ -waardes en effekgroottes te bepaal of daar verskille tussen die huidige en die verlangde organisasiekultuur, tussen afdelings en tussen gesagsvlakke in die organisasie voorkom.

In die empiriese ondersoek word werknemerresponse deur middel van die OKI versamel en met behulp van die SAS-rekenaarpakket (SAS Institute, 1990) verwerk. Die verslae verskaf 'n barometer van verskille tussen die huidige en die verlangde organisasiekultuur, en dus van die veranderingsproses wat deurgemaak moet word. Dit gee ook 'n aanduiding van die verskille tussen die huidige en die verlangde organisasiekultuur soos beleef tussen die onderskeie afdelings en gesagsvlakke. Die OKI dui aan watter omgewingstoestande van organisasiekultuur bestaan wat kreatiwiteit, samewerking en verbondenheid teenwerk. Benewens hierdie dimensionele omgewingstoestande, gee die OKI ook 'n aanduiding van die steunfaktore soos leierskapwaardes, toeganklike leierskap, leierskappeloofwaardigheid, klimaat, gesagsverhoudinge, werkinsentiewe, spaneendheid, werksprosesse, sosiale prosesse en probleemoplossing wat hierdie dimensies ondersteun. Die analise toon ook die optimale roete wat tot die nodige verandering in die kultuur van die organisasie kan lei.

Volgens Maritz (1999) toon die  $p$ -waarde statisties indien daar 'n beduidende verskil tussen die huidige en die verlangde organisasiekultuur bestaan. Indien die werklike  $p$ -waarde daarom 0,1 of meer is, sal dit 'n aanduiding wees dat die groep geen rede sien vir verandering nie of selfs sterk weerstand daarteen sal bied. Ter aansluiting by die waardes vir komponente soos samewerking, verbondenheid en kreatiwiteit, is  $p$ -waardes bygevoeg vir ander parameters soos leierskapwaardes, toeganklike leierskap, leierskappeloofwaardigheid, klimaat, gesagsverhoudinge, werkinsentiewe, werksprosesse, sosiale prosesse en probleemoplossing (Maritz, 1999).

Die resultate van die data-analise word gerapporteer en geïnterpreteer. Daarna word gevolgtrekkings gemaak met inagneming van 'n integrasie van die literatuuroorsig en die empiriese ondersoek. Die tekortkomings van die literatuuroorsig en die empiriese ondersoek word uiteengesit. Die navorsing word afgesluit met aanbevelings aan die bestuurspan van die

organisasie op grond van integrasie van die literatuuoroorsig en die empiriese studie vir toepassing in die praktyk.

## **1.8 HOOFSTUKINDELING**

Die navorsing poog om met inagneming van spesifieke doelstellings 'n teoretiese en 'n empiriese ondersoek te doen.

Die hoofstukindeling van die teoretiese gedeelte is soos volg:

### **Hoofstuk 2 Organisasiekultuur**

Organisasiekultuur word aan die hand van die literatuur van die Organisasiesielkunde gekonseptualiseer. Dit word vir hierdie doeleindes eers breedvoerig omskryf, waarna dit meer spesifiek gedefinieer word. Die verskille tussen kultuur en klimaat word op grond van die literatuur verklaar, en belangrike begrippe soos die bewussynsvlakke van organisasiekultuur, organisasiewaardes en die kenmerke van subkulture word in diepte bespreek. Die wyse waarop kultuur in die organisasie manifesteer, word uiteengesit, en die verskillende kulture wat in die organisasie mag voorkom, word kortliks bespreek.

Hierna word kultuur in perspektief geplaas en word die konsep "kultuurverandering" verduidelik. Laastens word kultuur teoreties met die Burke-Litwin-model geïntegreer.

Die empiriese gedeelte beslaan drie hoofstukke:

### **Hoofstuk 3 Empiriese ondersoek**

Die navorsingsmetodologie wat by hierdie empiriese ondersoek toegepas is, word gerapporteer aan die hand van die empiriese doelstellings soos uiteengesit in die navorsing. Die populasie en steekproefneming, meetinstrument, data-insameling en statistiese verwerking word bespreek, gevolg deur die formulering van die hipoteses.

## **Hoofstuk 4 Resultate**

Die resultate van die empiriese ondersoek word gerapporteer en geïnterpreteer. Eerstens word die resultate van die biografiese inligting gerapporteer, waarna die resultate van die OKI-vraelys ten opsigte van die verskille tussen die huidige en die verlangde organisasiekultuur, tussen die afdelings en tussen gesagsvlakke gerapporteer, geïnterpreteer en bespreek word. Die resultate word met die teoretiese integrasie in verband gebring.

## **Hoofstuk 6 Gevolgtrekkings, tekortkomings en aanbevelings**

Gevolgtrekkings ten opsigte van die literatuuoroorsig word in die hoofstuk gemaak en sluit beide die empiriese ondersoek en die verband tussen die empiriese ondersoek en die literatuuoroorsig in. Die tekortkomings van die ondersoek word bespreek, waarna aanbevelings ten opsigte van veranderinge in die organisasiekultuur gemaak word.

### **1.9 HOOFSTUKSAMEVATTING**

'n Wetenskaplike oorsig van die navorsing is in hierdie hoofstuk aangebied. Die agtergrond en motivering vir die navorsing is bespreek, waarna die probleemstelling, doelstellings en navorsingsmodel uiteengesit is. Die paradigmatiese perspektief van die navorsing is aangebied in die vorm van 'n bespreking van die intellektuele klimaat en die mark van intellektuele hulpbronne. Die navorsingsontwerp en navorsingsmetodologie is hierna bespreek, en die hoofstukindeling van die navorsing is uiteengesit.

In hoofstuk 2 word die konstruk "organisasiekultuur" aan die hand van die literatuur van die Organisasiesielkunde gekonseptualiseer.