

HOOFSTUK 2 ORGANISASIEKULTUUR

Hierdie hoofstuk is teoreties van aard en is daarop gerig om organisasiekultuur aan die hand van die literatuur van die Bedryfsielkunde en meer spesifiek dié van die Organisasiesielkunde te konseptualiseer en die eienskappe daarvan te omskryf.

In hierdie hoofstuk word die konsep "organisasiekultuur" eerstens bespreek, en tweedens word organisasiekultuur met die Burke-Litwin-model geïntegreer (Burke & Litwin, 1994).

Soos elke mens 'n unieke persoonlikheid het, het organisasies ook 'n unieke omgewingskarakter waarin werknemers funksioneer. Volgens Newström en Davis (soos aangehaal in Martins, 2000) kan begrip van die aard van die organisasiekultuur, hoe dit ontstaan, in stand gehou word en of dit verander kan word 'n mens instaat stel om te bepaal watter invloed organisasiekultuur op die gedrag, houdings en uitsette van werknemers in die organisasie het.

Meyer en Botha (2000) skryf dat, benewens 'n eie organisasiekultuur, sosiokulture veral in die Suid-Afrikaanse konteks uitdagings stel ten opsigte van demografiese en waarde-veranderinge. Die Wet op Gelyke Indiensneming (Employment Equity Act 55 van 1998) bepaal dat organisasies se werknemerskorps die demografie van die gemeenskap waarin hulle geleë is, moet reflekteer. Waardes, daarenteen verwys na die twee dimensies wat verander moet word, naamlik morele en algemene waardes, wat waardes rakende die werk wat gedoen word, insluit. Organisasies spesifiek speel 'n belangrike rol in die versterking van veral morele waardes soos respek, integriteit en eerlikheid.

In die lig daarvan dat organisasiekultuur 'n fundamentele verskynsel is en 'n sentrale rol in die bestuur van organisasie-ontwikkeling en -verandering speel, is kennis en begrip van hierdie verskynsel vir veranderingspraktisyns van die uiterste belang ten einde die bestuur van organisasies in die veranderingsproses te help (Burke, 1994).

2.1 OMSKRYWING VAN ORGANISASIEKULTUUR

Die konsep "organisasiekultuur" is baie jare oud. Alhoewel dit deesdae weens die veranderinge wat voortdurend in organisasies in Suid-Afrika plaasvind, sterker na vore gekom het, is die

meeste mense bekend daarmee. Ogbonna (1993) wys daarop dat dit noodsaaklik is om organisasiekultuur te beskryf, ten einde die konsep te operasionaliseer en dit van soortgelyke organisasiekonsepte te onderskei, aangesien verskillende definisies van die konsep "organisasiekultuur" die meting daarvan kan beïnvloed.

Organisasiekultuur is volgens Goodstein en Burke (1991) afkomstig uit die Antropologie, wat die stel waardes en norme wat aan die sosiale sisteem onderliggend is, ondersoek en beskrywe. Burke (1994) skryf dat hierdie waardes en norme nie heeltemal op 'n bewuste vlak by mense teenwoordig is nie en 'n "sisteem van betekenis" vorm wat die lede van 'n sosiale sisteem in staat stel om betekenis te heg aan die eksterne en interne gebeure wat hulle ervaar. Hierdie onderliggende waardes en sisteme van betekenis verander alleenlik wanneer 'n volgehoue organisasiekultuurverandering op opeenvolgende generasies in 'n sosiale sisteem toegepas word. Dit is duidelik dat die verskillende vlakke nie rigied afgebaken is nie, maar dat daar wisselwerking tussen vlakke bestaan. Die diepste vlak – die kognitiewe vlak van organisasiekultuur – is die onbewuste basiese onderliggende aannames en veronderstellings waaruit waardes en norme voortspruit. Volgens Newström en Davis (soos aangehaal deur Martins, 2000) is dit hierdie stelsel van gedeelde waardes wat een organisasie van 'n ander onderskei.

Schein (1990, p. 111) omskryf organisasiekultuur soos volg: "(a) a pattern of basic assumptions, (b) invented, discovered, or developed by a given group, (c) as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration, (d) that has worked well enough to be considered valid and, therefor (e) is to be taught to new members as the (f) correct way to perceive, think and feel in relation to those problems." Die basiese onderliggende aannames waarna verwys word, kom volgens Schein (1990) op onbewuste vlak tot uiting. Dit is die stel aannames wat lede van die organisasie met mekaar gemeen het, wat verwys na hul oortuigings aangaande hoe die organisasie funksioneer en na die waardes wat die werknemers van die organisasie as belangrik beskou. Hierdie waardes word versterk deur die persoonlike ervarings van werknemers en beïnvloed die gedrag van individue en van groepe werknemers van die organisasie.

Meyer en Botha (2000) is van mening dat organisasiekultuur die algemeen heersende en aanvaarde norme, waardes en style in die organisasie is, wat blyk uit die gedrag, waardes en etiek wat in die organisasie aangemoedig word. Dit verteenwoordig daardie saamgestelde,

ongeskrewe reëls of riglyne van wat reg en verkeerd is, en kan waargeneem word in die tradisies, simbole en rituele wat aan nuwe lede van die organisasie oorgedra word. Dit vorm volgens Burke (1994) ook die hoofbron van besluite, handeling en gedrag. Die skrywer noem ook dat die onbewuste deel van die kultuur van 'n organisasie baie groter is (en soms selfs versluier is) as wat die bewuste of waarneembare gedeelte daarvan is. Daar is dus onbewuste kommunikasie wat ernstige probleme kan meebring, veral gedurende interaksie met ander kulture. Dit is daardie gedeelte van die ysberg wat onder die water versteek lê.

In teenstelling met waardes en norme wat op die onbewuste vlak voorkom, is artefakte volgens Cummings en Huse (1989) die waarneembare manifestasies van die vorige vlakke, byvoorbeeld taal, simbole en mites. Artefakte verteenwoordig tesame met waardes en norme die gemeenskaplike verwagtinge en selfbeeld van die organisasie.

Organisasiekultuur is dus nie iets wat oornag opgebou word nie, maar ontwikkel oor jare heen. Selfs die organisasie se medium vir eksterne kommunikasie verskaf insig in die kultuur van die organisasie. Daar kan dus vanuit 'n organisasie-oogpunt gesê word "dit is die manier waarop dinge hier gedoen word" (Robbins, Odendaal & Roodt, 2003, p. 388). In die lig hiervan het Gasproduksie brosjures saamgestel waarin kliënte ingelig word oor die visie- en missiestelling van die organisasie. Dit word duidelik gestel dat die klem op klantediens, omgewingsbestuur en gesondheidsprogramme vir werknemers val.

In Suid-Afrika het 'n geïntegreerde organisasiekultuur na vore gekom wat nodig is om Westerse en Afrikawaardes in die werkplek te integreer. Werknemers verkies 'n werkplek waar daar vertrou en integriteit bestaan wat ooreenstem met die kernwaardes van *Ubuntu* (transformasiekultuur in die Suid-Afrikaanse konteks). Daar moet in gedagte gehou word dat 70 persent van 'n organisasie se probleme mensverwant of op die kultuur gebaseer is. Marshall (1995) skryf dat organisasiekultuur waardes en oortuigings reflekteer wat dade aandryf en verhoudinge beïnvloed. Bogenoemde stem ooreen met die transformasiekultuur van *Ubuntu* se filosofie van verbondenheid, lojaliteit, trots en kwaliteit. Dit impliseer dus 'n demokratiese sisteem van verandering en implementering.

Nel (1994) meen dat organisasies in Suid-Afrika outokratiese magstrukture met meer demokratiese prosesse moet vervang. Die skrywer stel ook voor dat die tradisionele kulture van

anderskleuriges in die waardes van die organisasie ingewef moet word. Indien tradisionele waardes nie geïdentifiseer en gerespekteer word nie, sal alle bestuursaktiwiteite, menslike hulpbronne en nywerheidsverhoudinge bedreig word en nie tot hulle reg kom nie. Daar moet daarna gestrewe word om die diversiteit in die organisasie te bestuur en te verbeter.

Kotter (1996) beweer dat mense geneig is om hulle kultuur as die norm te beskou en nie poog om van ander kulture te leer nie. Verskillende houdings teenoor menseverhoudinge en gesonde interaktiewe en interpersoonlike prosesse is gewoonlik die nadelige gevolge van rassisme. Beesley (1995) skryf dat die ontwikkeling van 'n derde kultuur aanbeveel word om Suid-Afrika se verlede te neutraliseer en die proses van intervensie te verbeter deur die organisasie te transformeer. Ten einde so 'n geïntegreerde organisasiekultuur op te bou, moet die organisasie 'n omgewing vestig waarin die optimum interafhanklikheid en interaksie tussen die verteenwoordigers van verskillende kulture bewerkstellig word. So byvoorbeeld word daar in die organisasie Gasproduksie daarop gefokus om opleidingsprogramme te loods waartydens werknemers meer van mekaar se kulture te wete kom ten einde respek daarvoor op te bou.

So 'n geïntegreerde organisasiekultuur maak dus nuwe insigte, doelwitte, tegnieke en rolle moontlik, sodat die ondervinding van diversiteit al die deelnemers in staat stel om gelykwaardige insette te lewer.

Kotter en Heskett (1992) beweer dat 'n geïntegreerde organisasiekultuur oor die volgende karaktertrekke beskik:

- die vermoë om nie net nuwe elemente te absorbeer nie, maar ook voortdurend te groei
- die vermoë om sy grense uit te brei om individuele, organisatoriese en institusionele situasies in te sluit
- die vermoë om te reageer op die nuwe vraag wat ontstaan weens die voortdurende aanpassing en heraanpassing van die situasie, ten einde lede van die kultuur se persepsies en verwagtinge van ander kulture in te sluit
- toekomsgerigheid, aangesien dit die begin aandui eerder as die einde van die kollektiewe waagstuk wat onbepaald mag voortduur

In die lig van die voorafgaande bespreking is dit duidelik dat organisasiekultuur deur baie faktore beïnvloed word, waarvan Nel (1994) die volgende noem:

- die tipe industrie en die aard van die mense wat normaalweg gelok word deur daardie tipe organisasie
- filosofieë, oortuigings en waardes van die leierskap van die organisasie
- die verskillende kulturele agtergronde van werknemers van die organisasie
- die invloed van eksterne aandeelhouers
- die mate waarin die organisasie homogeen of divers is
- die interaksie tussen en interverwantskap van al die bogenoemde faktore

Organisasiekultuur en organisasiestrukture, -prosesse en -resultate wat relevant is vir die prestasie van die organisasie hou dus ten nouste met mekaar verband. Dit hou ook direk verband met waarom sekere organisasies sukses behaal en ander nie (Hall, 1996).

Martins (2000) beweer dat 'n kombinasie van die werknemers en leiers se waardesisteme asook die vaste gedragspatrone binne die organisasie aan die organisasie sy kultuur gee. Verandering in organisasiekultuur kom ter sprake omdat mense beseft dat ou metodes nie meer doeltreffend is nie. Martin (1995) meen dat werknemers maklik 'n organisasiekultuur kan skep, maar dat dit baie moeilik is om 'n kultuur te verander. Hy stel ook voor dat transformasieprosesse om dié rede deeglik beplan moet word. Die taak van enige veranderingsprojekspan moet wees om mense te help om die norme te verstaan wat hulle gedrag beïnvloed deur uit die staanspoor die spesifieke norme wat vir die beoogde verandering noodsaaklik is, te identifiseer (Heller, 1998).

Die definisie van organisasiekultuur bepaal volgens Alvesson (1989) wat die mate van verbondenheid tot strukture en prosesse is. Gibson, Ivancevich en Donnelly (2000) beskou organisasiekultuur as 'n dinamiese stelselkonsep wat bykans alles wat in die organisasie plaasvind, beïnvloed.

2.2 VERSKILLE TUSSEN ORGANISASIEKULTUUR EN ORGANISASIEKLIMAAT

In die literatuur bestaan daar meningsverskille rakende die konsepte "organisasiekultuur" en "organisasieklimaat", aangesien daar oorvleueling tussen die twee konsepte voorkom. Om dus die verandering van die kultuur van groot, komplekse organisasies te verstaan, is dit nodig om die verskille tussen die twee konsepte te verstaan en te omskrywe. Die literatuur gee nie soveel aandag aan die verskille tussen organisasiekultuur en organisasieklimaat soos Burke en Litwin in hul model voorstel nie (Howard et al., 1994). Reichers en Schneider (1990) beskou organisasiekultuur en organisasieklimaat as 'n geïntegreerde konsep. Die meeste kundiges is dit egter eens dat die een 'n direkte oorsaak van die ander is en dat die twee konsepte 'n bepaalde siklus vorm wat hom oor 'n bepaalde tydperk afspeel.

Avolio (1999) beweer dat transformasieprosesse binne die organisasie slegs suksesvol geïmplementeer kan word indien die toepaslike organisasieklimaat bestaan. Miller (1996) definieer toepaslike organisasieklimaat as een wat nie 'n bedreiging vir die transformasieproses inhou nie, maar dermate deelnemend en doelmatig is dat elke lid van die span daarvan bewus is. Hierdie faktore word konstruktief gebruik as 'n stel interpersoonlike vaardighede ten einde persoonlike vryheid, doelgerigtheid, 'n missie en waardes te skep.

Organisasieklimaat impliseer volgens Burke en Litwin (Howard et al., 1994) die kollektiewe huidige indrukke, verwagtinge en gevoelens van lede van die organisasie – alles wat die werknemers se verhouding met hulle toesighouer, met mekaar en met ander afdelings raak. Na aanleiding hiervan word klem gelê op daardie aspekte wat op bewuste vlak in die organisasie plaasvind. Die skrywers sien organisasieklimaat as "the way in which the deep structures of culture are manifested (or operationalized) in the interplay between situational contingencies, interacting group members, and the culture itself" (Howard et al., 1994, p. 75).

Die toepaslike klimaat kan kommunikasie, innovering en bemagtiging asook versnelde leer in werkspanne bevorder, veral as lede van die spanne multikultureel is en oor veelvoudige talente beskik (Weisbord, 1991). Persoonlike bemeestering vorm een van die kernaspekte van die lerende individu en die lerende organisasie, maar alleenlik as 'n toepaslike organisasieklimaat daarvoor bestaan. Een van die moeilikste situasies in spanverband ontstaan wanneer die organisasieklimaat die onaanvaarbare gedrag van 'n lid van die span moet aanspreek. Daarom

is dit belangrik dat die lede van 'n span betekenisvolle, positiewe dinge met mekaar gemeen moet hê om effektief te funksioneer (Galbraight, 1977).

Volgens Meyer en Botha (2000) verwys die konsep "organisasieklimaat" na die sielkundige toestand van die organisasie, wat sterk deur die prosesse, stelsels, tegnologie en bestuursgedrag van die organisasie beïnvloed word. Daar is dus geen universele stel kenmerke wat organisasieklimaat vorm nie, aangesien dit verskil na gelang van die tipe organisasie en menslike gedrag. Dit kan verder ook gedefinieer word as die kombinasie van individuele en kollektiewe indrukke, verwagtinge en gevoelens van werknemers in die werkplek, hul houdings teenoor hul leiers en die organisasie, en hul tevredenheidsvlakke (Senge, Roberts, Ross, Smith & Kleiner, 1994). Klimaat verteenwoordig wat werknemers aangaande die organisasie glo en wat hulle dink van die prosesse, stelsels, tegnologie en die menslike aktiwiteite wat in die organisasie plaasvind.

Klimaat vorm deel van die geïntegreerde veranderingspoging en moet daarom gemeet en bewustelik aangespreek word. Daar moet in ag geneem word dat hierdie veranderingsaktiwiteite die span en individuele motivering en tevredenheid beïnvloed (Weisbord, 1991).

Klimaat word dus as die gevolg van 'n bepaalde organisasiekultuur beskou, en is daarom bepalend vir die klimaat waarin die organisasie funksioneer (Kotter & Heskett, 1992). Davies (soos aangehaal in Martins, 2000) beweer dat klimaat aandui of daar aan die verwagtinge (die tevredenheid van werknemers) voldoen word, terwyl kultuur met die aard van die verwagtinge self te make het. Organisasieklimaat ontstaan uit die intersubjektiviteit van lede in 'n organisasie, terwyl hulle binne die konteks wat die organisasiekultuur skep, in interaksie met mekaar verkeer.

Kultuur bepaal hoe die werknemers van 'n organisasie die kenmerke van die organisasiekultuur waarneem, terwyl klimaat bepaal of hulle tevrede is. Indien die werknemers die waardes van die bestaande kultuur aanvaar, is dit 'n aanduiding dat die klimaat gesond is. Indien nie, ly die motivering, toewyding en produktiwiteit van die organisasie daaronder. Goodstein en Burke (1991) skryf dat organisasiekultuur en organisasieklimaat in interaksie met ander veranderlikes verkeer en die voorspelling van motiverings- en prestasie-uitkomst van die organisasie beïnvloed.

BESPREKING

Vir doeleindes van hierdie navorsing, ten einde tussen organisasiekultuur en organisasieklimaat te onderskei kan organisasiekultuur as 'n beskrywende term beskou word. Organisasiekultuur is dus die kollektiewe huidige indrukke, verwagtinge en gevoelens van werknemers, wat hulle verhouding met hulle toesighouer, met mekaar en met ander afdelings raak – daardie kenmerke wat waargeneem kan word (Howard et al., 1994).

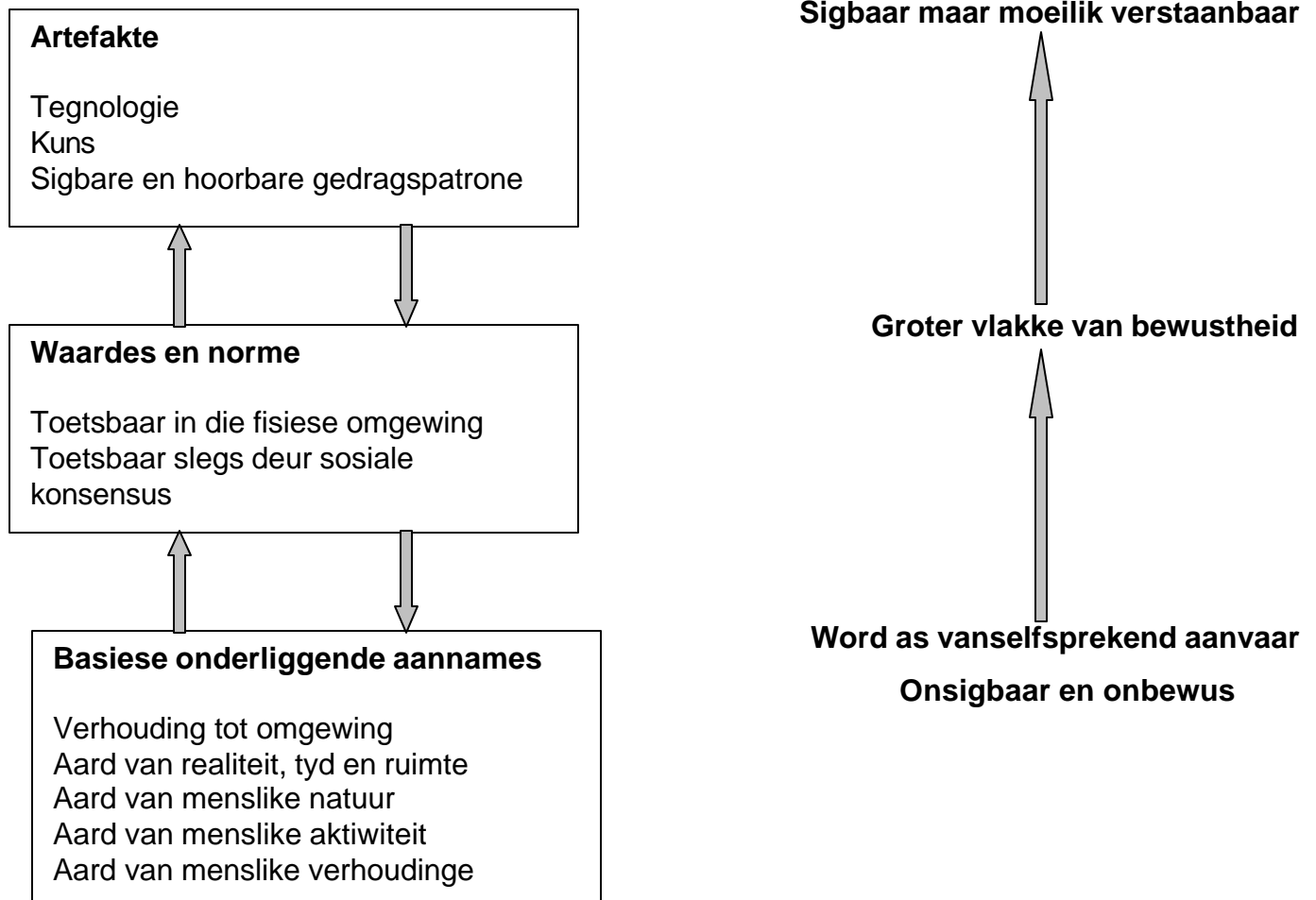
Organisasieklimaat, daarenteen, word deur die prosesse, stelsels, tegnologie en bestuursgedrag van die organisasie bepaal. Klimaat verwys na werknemers se tevredenheid met die organisasiekenmerke al dan nie (Meyer & Botha, 2000).

2.3 BEWUSSYNSVLAKKE VAN ORGANISASIEKULTUUR

Volgens Schein (soos aangehaal deur Martins, 2000) bestaan organisasiekultuur uit verskillende fundamentele bewussynsvlakke, naamlik waarneembare artefakte, waardes en norme asook basiese onderliggende aannames, wat in figuur 2.1 aangetoon en daarna kortliks bespreek word.

Figuur 2.1

Bewussynsvlakke en onderlinge interaksie van organisasiekultuur



Bron: Aangepas uit Schein (1985, p.14; Martins, 2000, p. 80)

Schein (soos aangehaal deur Martins, 2000) meen dat dit wenslik is om die bewussynsvlakke van kultuur te onderskei wanneer die kultuur van 'n spesifieke groep of organisasie ontleed word, aangesien dit implikasies vir die meting daarvan inhou.

2.3.1 Artefakte

Op die oppervlak is artefakte die visuele manifestasies van kultuurelemente – die owerste en mees bewuste vlak van organisasiekultuur. Dit sluit aspekte soos fisiese uitleg, kleredrag en aanspreekvorme in. Meer permanente manifestasies van artefakte is maatskappydokumente, produkte, verklarings van die organisasiefilosofie, jaarverslae, strukture, prosedures en ander fisiese aspekte van die organisasie (Schein, 1990). Binne Gasproduksie byvoorbeeld word kommunikasieprogramme doelbewus deur topbestuur geloods ten einde kwaliteit en klantediens te verbeter.

Reichers en Schneider (1990) beweer dat organisasiekultuur bestuur en verstaan kan word deur aandag te skenk aan simbole. Navorsing is deur Reichers en Schneider (1990) gedoen oor die wyses waarop daar aan simbole geglo word, en oor hoe elke oortuiging en persepsie menslike optrede beïnvloed. Hierdie verskillende oortuigings is gebaseer op vier verskillende stadia van geloof aan onderliggende mites, waar mense in die eerste stadium 'n onwrikbare geloof het wat nie bevraagteken word nie. In die tweede stadium word die moontlikheid van 'n alternatiewe oortuiging erken, en in die derde stadium vind ontnugtering plaas en word enige oortuiging en mite wat nie bewys kan word nie, verwerp. In die vierde stadium verdwyn oortuiging en word ongeloof ervaar (Robbins, 1996).

Die navorser kan dus soms aanvoel of besef dat een organisasie meer formeel en burokraties is as 'n ander, maar dit is nie altyd duidelik waarom dit so is of watter betekenis dit vir die lede van die organisasie inhou nie. Artefakte is dus gegrond op waardes en oortuigings wat maklik waarneembaar is, maar in sommige gevalle moeilik ontleed kan word. Bewussynsvlakke kan ook nie rigied afgebaken word nie, en daar vind wisselwerking tussen hulle plaas (Van Rooyen, 1997).

2.3.2 Waardes en norme

Waardes en norme, wat die sosiale beginsels, filosofieë, doelstellings en standarde van 'n organisasie is en intrinsieke waarde het, en waarvan 'n mens meer bewus is, kom op die tweede bewussynsvlak voor. Dit beskryf hoe mense in 'n groep kommunikeer en onderhandel, en die wyses waarop handelingeregeregverdig word (Martins, 2000).

Cummings en Huse (1989) beweer dat waardes 'n individu of groep se oortuigings, idees en aspirasies is, en dat dit algemeen aanvaar moet word ten einde as geldige oplossings vir probleme beskou te word. Waardes skryf voor watter aspekte in die organisasie belangrik is, waaraan aandag gegee moet word en wat aan gedrag ten grondslag lê. Hierdie waardes is ook geneig om steeds belangrik te bly, al vind daar wisseling as gevolg van personeelomsette plaas (Martins, 2000). Dit vorm dus die boustene van organisasiekultuur, en organisasies funksioneer binne die raamwerk wat daardeur gedefinieer word. Hierdie raamwerk kan die aktiwiteite van die organisasie steun en bevorder, of onsigbare struikelblokke veroorsaak wat prestasie belemmer (Allen & Kraft, 1982).

Norme behels dus die reëls en gedragpatrone wat aanvaarbaar is en verwag word van lede van 'n groep. Dit help om gedrag te definieer ten einde lede van die organisasie te laat glo dat die spesifieke norme nodig is om doelwitte te bereik. Norme is dus meer sigbaar as waardes en ook makliker om te verander as waardes (Martins, 2000).

Waardes, norme, ideologieë, handveste en filosofieë van kultuur kan bestudeer word deur middel van vraelyste, onderhoude of ander opname-instrumente. Die metodiek is vergelykbaar met dié van etnografiese navorsing, waarby daar van "informante" gebruik gemaak word om redes vas te stel vir die wyse waarop waargenome fenomene plaasvind (Schein, 1992; Van Rooyen, 1997).

Dit is dus die taak van veranderingsagente om werknemers van die organisasie te help om die waardes en norme te verstaan wat hulle gedrag beïnvloed. Die spesifieke waardes en norme wat vir verandering noodsaaklik is, moet dus geïdentifiseer word. Dit behels die bevraagtekening van negatiewe waardes en die implementering van positiewe waardes in die belangrikste beïnvloedingsareas (Heller, 1998).

2.3.3 Basiese onderliggende aannames

Basiese onderliggende aannames kom op die derde bewussynsvlak van organisasiekultuur voor. Dit is onbewuste aannames en bepaal hoe lede dinge waarneem en daarvoor dink en voel. Basiese onderliggende aannames word nie bevraagteken nie en is nie debatteerbaar nie. Dit

verteenwoordig mense se houdings teenoor hulle omgewing, die aard van die menslike natuur, menslike aktiwiteite en menseverhoudinge. Ten einde die organisasiekultuur te ondersoek moet basiese onderliggende aannames tot op 'n bewuste vlak uitgelig word. Dit vind egter moeilik plaas (Cummings & Huse, 1989).

Basiese onderliggende aannames rig die organisasie dus in die ontwikkeling van vergoedingstelsels, reëls en prosedures, en vorm die essensie van die kultuur. Dit bevat die sleutel tot begrip van die kultuur wanneer verandering bewerkstellig moet word (Hellriegel, Slocum & Woodman soos aangehaal deur Martins, 2000). Basiese aannames kan ontsyfer word deur middel van intensiewe waarneming en doelgerigte vrae, maar ook deur gemotiveerde lede van die groep by intensiewe selfanalises te betrek (Schein, 1992).

Van Rooyen (1997) is egter van mening dat elemente van organisasiekultuur wat uit die onbewuste ontstaan, nie altyd op 'n ordelike wyse te voorskyn kom nie. Weens die kompleksiteit van organisasiekultuur, insluitende die ontstaan daarvan in die onbewuste en die teenwoordigheid van veelvoudige subkulture in 'n organisasie, is dit moeilik om die resultate van pogings om organisasiekultuur te bestuur, te voorspel en te beheer. Namate veranderings-agente die basiese onderliggende aannames dus al meer verstaan, word dit vir hulle makliker om die betekenis implisiet in gedrags- en artefakteenomene te ontsyfer (Schein, 1992).

BESPREKING

Uit die voorafgaande bespreking blyk dit dat organisasiekultuur op bewuste en onbewuste vlak in die organisasie voorkom, waar artefakte die bewuste of sigbare gedeelte van die ysberg is – dit wat waargeneem kan word. Verkeerde afleidings kan egter op grond van artefakte gemaak word as die navorser nie weet wat die verband tussen die artefakte en die onderliggende aannames is nie. Waardes, norme en basiese onderliggende aannames daarteenoor is die onbewuste gedeelte wat nie opsigtelik is nie, maar 'n kritieke rol in die verandering van organisasiekultuur speel. Die diepste vlak is onbewuste onderliggende aannames en veronderstellings (Schein, 1990).

2.4 OMSKRYWING VAN ORGANISASIEWAARDES

In die lig daarvan dat gedeelde organisasiewaardes (oortuigings en veronderstellings) die kern van organisasiekultuur vorm en dat dit 'n kritieke rol in die transformasieproses speel, is dit noodsaaklik dat hierdie konsep gedefinieer en in meer detail bespreek word.

Renton (soos aangehaal in Martins, 2000) definieer organisasiewaardes as mense se dieperliggende opvattinge en oortuigings oor wat dit behels om 'n suksesvolle lewe te lei. Coffey, Cook en Hunsaker (1994, p. 39) daarteenoor definieer organisasiewaardes soos volg: "Values are the enduring beliefs and expectations held to be important guides to behaviour by a person or group of persons." Schermerhorn (soos aangehaal in Meyer & Botha, 2000) definieer organisasiekultuur as 'n stelsel van gedeelde handeling, waardes en oortuigings wat in die organisasie ontwikkel en die gedrag van werknemers rig (sien figuur 2.2).

Na aanleiding van bogenoemde definisies is dit duidelik dat organisasiewaardes aan werknemers in die organisasie 'n aanduiding gee van wat die regte optrede is al dan nie. Dit rig besluitnemingsprosesse en praktyke in die organisasie. Organisasiekultuur dien dus twee funksies: eerstens integreer dit werknemers sodat hulle met mekaar 'n verwantskap vorm, en tweedens, help dit die organisasie om aan te pas by die eksterne omgewing.

Martins (2000) beweer dat organisasiewaardes die basis van die gedrag van organisasies vorm en dat dit om die volgende redes belangrik is vir enige organisasie:

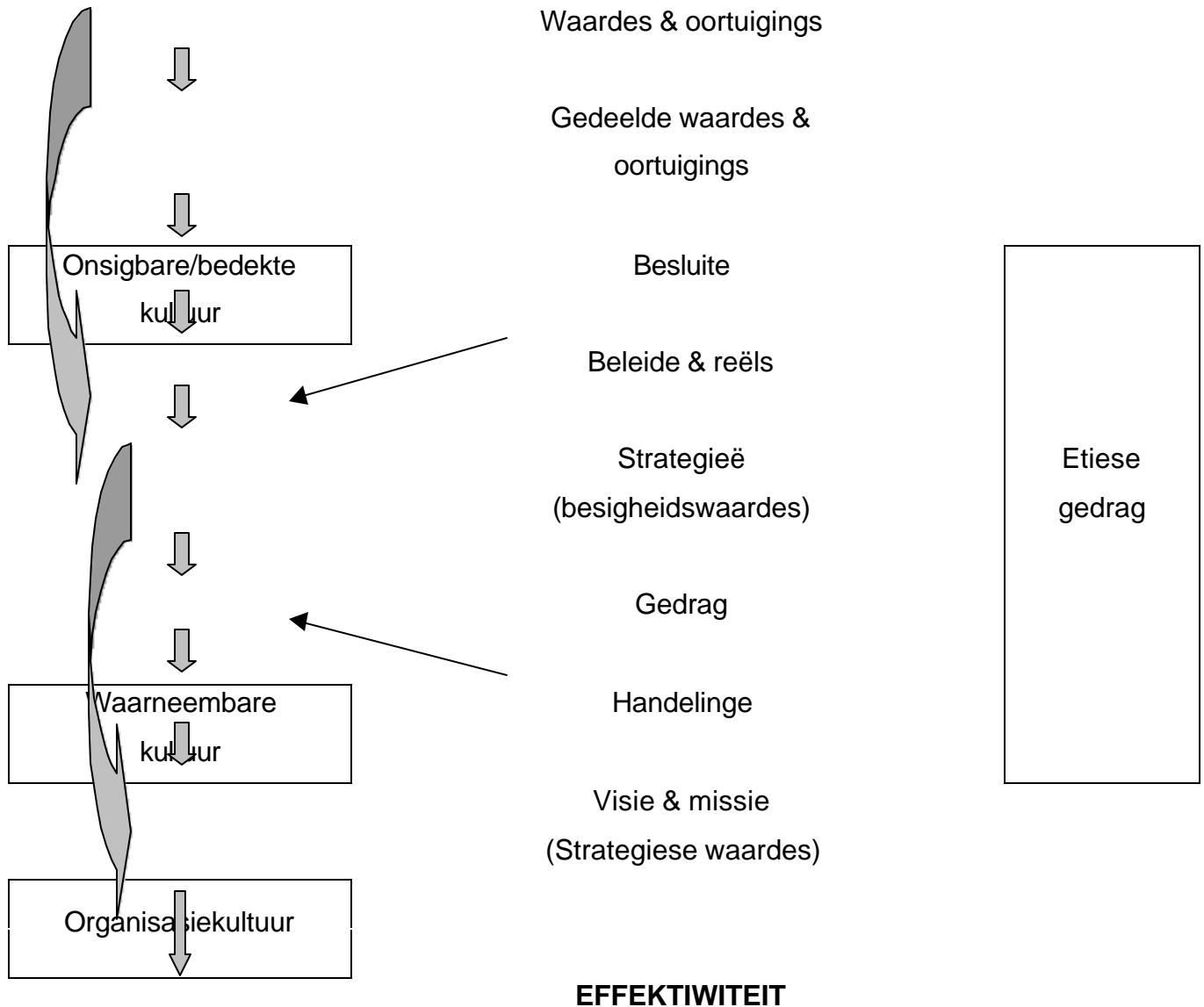
- Dit bepaal die wyse waarop 'n organisasie in die mark funksioneer.
- Dit kan skade berokken indien die waardes nie oral in die organisasie gedeel en bestuur word nie, aangesien dit dan uiteenlopend en onsamehangend word.
- Dit dien as riglyn vir die organisasie, waarvolgens bepaal word of daar eties korrek opgetree word.
- Dit is belangrik vir die strategie van die organisasie, aangesien dit op die lang termyn deur die visie en missie van die organisasie gesteun en gevorm word (Kotter & Heskett, 1992).

Figuur 2.2 toon vervolgens 'n meer gedetailleerde uiteensetting van die bewussynsvlakke van organisasiekultuur en die interaksie daarvan met die bestuursprosesse.

Soos blyk uit die onderstaande diagram soos aangehaal uit Meyer en Botha (2000, p. 321), vorm die waardes van die organisasie die hoofbron van al die besluite, handeling en gedrag in die organisasie. Waardes vorm dus die algemene verteenwoordiging van menslike gedrag, wat óf bewus kan wees, óf so diepliggend dat dit nie verbaal geformuleer is nie. Organisasiewaardes is in hierdie verband dit wat abstrak en kollektief verteenwoordigend is van wat mense glo goed en waardevol is (Buckley, 1995).

Figuur 2.2

Vlakke van organisasiekultuur en die interaksie met bestuursprosesse



Bron: Meyer en Botha (2000, p. 321)

Waardes dui aan wat belangrik geag word in die organisasie ten opsigte van strategie, besigheid en etiek. Etiese waardes bepaal hoe werknemers en bestuurders teenoor mekaar optree (Buckley, 1995). Nie alle waardes is etiese waardes nie. Strategieese waardes word byvoorbeeld normaalweg saamgestel uit die visie en missie van die organisasie, terwyl

besigheidswaardes daardie waardes is wat die strategieë rig om die bereiking van die visie- en missie-doelwitte te steun.

Die model in figuur 2.2 toon dat organisasiewaardes die effektiwiteit van die organisasie bepaal, wat op sy beurt die aanvaarding van aandeelhouders meebring en die oorlewing van die organisasie verseker. Besluite en handeling deur werknemers en deur bestuur sal óf die bereiking van die organisasie se doelwitte bevorder, óf verhinder dat dit wel bereik word. Die sukses of mislukking van die organisasie sal dan die resultaat wees van goeie morele en etiese praktyke of die afwesigheid daarvan (Kotter & Heskett, 1992).

Sadler (soos aangehaal deur Martins, 2000) beweer dat organisasiewaardes op twee vlakke funksioneer, naamlik op persoonlike en op organisasievlak. Op persoonlike vlak bepaal waardes die mate waarin individue ten volle lojiaal aan die organisasie is, en op organisasievlak is dit waardes wat mense in 'n span laat saamwerk of die span uitmekaar dryf. Tipiese voorbeelde van organisasiewaardes is kliëntgeoriënteerdheid, integriteit, mensgeoriënteerdheid, spanwerk, innovasie en prestasie.

Coffey et al. (Martins, 2000) skryf dat organisasies 'n patroon van waarde-oortuigings ontwikkel wat antwoorde op fundamentele vrae verskaf. Namate hierdie antwoorde na vore kom deur middel van gedrag wat lyk asof dit werk, word dit in 'n stel fundamentele waarde-oortuigings opgeneem, waardeur 'n blywende kultuurstelsel geskep word. Die opvallendste waardes en oortuigings in 'n organisasie is dié van topbestuur, want hierdie waardes syfer deur na die res van die organisasie in die vorm van memorandum, riglyne en persoonlike en ander gedrag. Waardes word gesteun deur verskillende reëls en prosedures ten opsigte van vergoeding, sosialisering, en erkenning, asook deur die heldefigure en legendes in die organisasie. Indien die waardestelsel van bestuurders verskil van dié wat in die organisasiekultuur tot uiting kom, kan dit aanleiding gee tot konflik.

Organisasiewaardes speel dus 'n fundamentele rol in die vorming van die kultuur van die organisasie. Dit is die prerogatief van die uitvoerende bestuurspan om waardes neer te lê wat hulle graag in die organisasie wil sien, met verwysing na die tipe kultuur wat gevestig moet word. 'n Oop verhouding sal 'n hoë waarde aan vertrouwe in die organisasie heg. 'n Organisasie

daarenteen wat graag 'n kultuur van onafhanklikheid en outonomie onder werknemers wil kweek, sal 'n hoë waarde aan mag en bemagtiging heg (Carnall, 1995).

Gedrag hou verband met waardes. 'n Werknemer se persoonlike waardes kan nie gemeet word nie, maar dit kan waargeneem word in sy gedrag. So dui 'n mondelinge ooreenkoms tussen 'n bestuurder en sy ondergeskiktes op onderlinge vertrouwe. Die behoefte om alle ooreenkomste op skrif te stel, dui op wantroue. 'n Bestuurder wat 'n werknemer toelaat om 'n taak binne die breë riglyne en met die minimum toesig uit te voer, openbaar bemagtigingsgedrag. 'n Bestuurder daarenteen wat daaglikse rapportering vereis, plaas weer 'n hoë premie op beheer (Walker, 1992).

Newström en Davies (Martins, 2000) beweer dat verskillende organisasies verskillende waardes beklemtoon. Gevolglik is daar geen "beste" waardes of "beste" organisasiekultuur nie, maar hang dit hoofsaaklik van die organisasie se doelstellings, die tipe besigheid, die aard van die kompetisie en ander faktore in die eksterne omgewing af watter waardes beklemtoon word of die kern van die organisasiekultuur uitmaak.

BESPREKING

Organisasiewaardes kan vir doeleindes van hierdie navorsing beskryf word as dieperliggende opvattinge en oortuigings wat 'n werknemer of werknemers se gedrag rig (Coffey et al. (1994).

2.5 KENMERKE VAN SUBKULTURE

Daar word kortliks in hierdie navorsing na die verskillende subkulture verwys, aangesien dit tussen afdelings of gesagsvlakke van die organisasie voorkom en dus nie buite rekening gelaat kan word by die bestudering van organisasiekultuur nie. Van Maanen en Barley (1985) omskryf subkultuur as 'n onderafdeling van lede van 'n organisasie wat gereeld in interaksie met mekaar verkeer, wat hulleself as 'n afsonderlike groep binne die organisasie beskou, kollektiewe verantwoordelikheid dra vir probleme wat hulle met mekaar gemeen het, en geroetineerd optree volgens kollektiewe begrippe wat uniek binne die groep is.

In aansluiting by bogenoemde omskrywing definieer Schein (soos aangehaal deur Van Rooyen, 1997, p. 26) 'n subkultuur soos volg: "A set of people (a) who have been together long enough to have shared significant problems, (b) who have had opportunities to solve those problems and to observe the effects of their solutions, and (c) who have taken in new members."

Van Rooyen (1997) baseer sy navorsing oor subkulture op Schein (1992) se konseptualisering van die verskynsel van organisasiekultuur, en identifiseer die onderstaande drie tipes subkulture.

2.5.1 Versterkende kultuur

Volgens Martin en Siehl (1983), word 'n versterkende kultuur in die organisasie aangetref wanneer die kernwaardes van die dominante kultuur in 'n bepaalde groep sterker as in ander afdelings of groepe van die organisasie gesteun word.

2.5.2 Ortogonale kultuur

In 'n ortogonale subkultuur daarenteen aanvaar die lede die kernwaardes van die dominante kultuur en terselfdertyd 'n aparte, niebotsende stel waardes wat spesifiek binne die subkultuur voorkom (Van Rooyen, 1997).

2.5.3 Kontrakultuur

Sommige kernwaardes van 'n kontrakultuur verteenwoordig 'n direkte uitdaging van die kernwaardes van die dominante kultuur. 'n Dominante kultuur en 'n kontrakultuur staan dus in 'n ongemaklike simbiose tot mekaar. Antagonistiese standpunte word gehuldig ten opsigte van waarde-aangeleenthede wat onderliggend is aan beide kulture (Trompenaars, 1993).

Smith en Kleiner (1987) verwys na die volgende implikasies indien subkulture as bestuursmiddel geïgnoreer word:

- 'n Swak kultuur mag ontstaan wat nie bydra tot organisasie-effektiwiteit nie.

- 'n Sterk kultuur mag ontwikkel, bloot gebaseer op die aard van die industrie en die evolusie van die organisasie (die sienswyses en waardes van so 'n kultuur kan teenstrydig wees met bestuursdoelwitte en inmeng met organisasie-strategieë).
- Verskeie kulture met botsende belange kan ontstaan wat interne onenigheid kan veroorsaak.

'n Organisasie se kultuur kan **swak of sterk** wees na gelang van hoe sterk die kernwaardes van die organisasie behou en deur lede van die kultuur gedeel word. Hoe meer lede van die organisasiekultuur die kernwaardes aanvaar, hoe sterker is hulle verbintenis tot die waardes en hoe sterker is die kultuur. Sterk kulture het dus 'n impak op die gedrag van werknemers en hou direk verband met werknemeromsette (Robbins, 2001). Kreitner en Kinicki (1992; Martins, 2000) beweer dat die aard van kernwaardes belangriker is as die krag van kultuur. Hulle wys ook daarop dat 'n kultuur wat sterk is maar veranderinge kan weerstaan, uit 'n winsgewende en kompeterende oogpunt groter implikasies kan hê as 'n swak maar innoverende kultuur. Binne dieselfde konteks verwys Lundberg (1990) na die strategiese beskouings wat spesifiek tot die organisasie is. Strategiese beskouings verwys in die geval na die fundamentele "moets" en "moenies" in die denke van invloedryke leiers. Strategiese beskouings reflekteer eendersyds die kultuurkern en kondisioneer andersyds aktief die manifestasie vlak. Sackman (1992) wys ook daarop dat, indien 'n meer gediversifiseerde kulturele perspektief op organisasies toegepas word, dit kan beteken dat sterk kulture moontlik minder standhoudend, swakker en minder homogeen sal blyk wees as wat dit op die oog af is.

Die uitvoerende bestuursspan van die organisasie vestig die kernwaardes van die organisasie, en hulle uitlewing en rolmodellering daarvan bepaal hoe sterk of swak die kultuur van die organisasie is. Die werknemers van die organisasie daarenteen moet geëvalueer word om te bepaal in watter mate hulle die waardes uitleef en internaliseer. Hulle moet deur middel van erkenningsinsentiewe aangemoedig word om die waardes, etiek en beginsels uit te leef. Gedrag wat teenstrydig daarmee is, kan nie aanvaar word nie. Die evaluering van organisasiekultuur kan die vorm van vraelyste, 360⁰-terugvoering en verbandhoudende tegnieke aanneem (Meyer & Botha, 2000).

Die korrekte strukturering van die organisasie en die skepping van die verwagte waardes en kultuur noodsaak die implementering van 'n strategie wat die geskikte werkomgewing daarstel (Smith & Kleiner, 1987).

BESPREKING

Vir doeleindes van hierdie navorsing kan 'n subkultuur omskryf word as 'n groepering van mense binne 'n organisasie (byvoorbeeld besigheidseenhede) wat na 'n bepaalde tydperk van interaksie hul eie norme ontwikkel het. Hierdie norme lê ten grondslag aan die denke en optrede van die groep en onderskei hom van ander groepe (byvoorbeeld ten opsigte van gesagsvlakke). Die kultuur kan ook as swak of sterk beskou word, na gelang van die lede se individuele toewyding, lojaliteit, waardekonsensus en samehorigheid (Robbins, 1997; Martins, 2000).

2.6 DIE MANIFESTASIE VAN ORGANISASIEKULTUUR IN ORGANISASIES

Organisasiekultuur manifesteer op verskeie maniere in organisasies, aangesien dit juis daardie gedrag, gewoontes en werkwyses is wat tydens 'n sosialiseringsproses aan nuwe werknemers wat tot die organisasie toetree, oorgedra kan word. Die kultuur van die organisasie maak dit vir hierdie werknemers moontlik om 'n begrip van die kultuur te vorm waarvolgens hulle moet optree (Martins, 2000).

Kultuur kom volgens Robbins (1996) en Martins (2000) tot uiting in die vorm van materiële simbole, rituele en gebruike, taalgebruik, asook legendes en stories, wat vervolgens bespreek word.

2.6.1 Materiële simbole

Materiële simbole sluit volgens Robbins (1996) en Martins (2000) die volgende in:

- die argitektuur van die gebou
- die rangskikking van die kantore in die gebou
- materiële simbole wat die status en mate van elitisme in die organisasie uitbeeld

- die korporatiewe beeld wat uitgedra word
- die fisiese omgewing (die voorkoms van fasiliteite en artefakte)
- die kleredrag

Die boodskap wat hierdeur uitgedra word, toon aan die werknemers wie belangrik is in die organisasie, die mate van gelykheid wat deur die topbestuur van die organisasie verlang word, en die tipe gedrag wat sosiaal aanvaarbaar is (Robbins et al., 2003). So byvoorbeeld het Gasproduksie dieselfde motiewe en kleure vir al die administratiewe kantore en beheerkamers by die verskillende aanlegte gebruik ten einde 'n kenmerkende fisiese werkomgewing te vestig. Topbestuur se kantore is op die boonste verdieping van die administratiewe gebou ingerig.

2.6.2 Rituele en gebruike

Rituele is herhaalde gebeure wat uitdrukking gee aan die sleutelwaardes van die organisasie en dit versterk, doelwitte wat die mees belangrike is en mense wat belangrik en onmisbaar is (Robbins, 2001). 'n Voorbeeld hiervan is die vergaderings wat in 'n organisasie gehou word, veral waar topbestuur die hele bestuursgroep van die organisasie byeenroep vir terugvoering rakende hul prestasie. Voorbeelde hiervan in Gasproduksie is vergaderings soos die bestuurs-"Kgotla" of die "Face-the-nation" van die middel- en senior bestuursvlakke, wat op 'n kwartaallikse basis geskied. Die doel daarvan is om die werknemers in te lig en sodoende voorspelbare gedrag te vestig (Schein, 1992).

2.6.3 Taalgebruik

Taalgebruik is eweneens 'n belangrike manifestasie van kultuur, aangesien dit die lede van die kultuur of subkultuur identifiseer. Wanneer die taal van die organisasie aanvaar word, word die organisasiekultuur aanvaar en in stand gehou. 'n Organisasie aanvaar tipies die taal waarmee die maklikste met kliënte gekommunikeer kan word. So byvoorbeeld is Engels as voertaal binne die organisasie Gasproduksie aanvaar, en word dit ook so gebruik. Daar kan ook in sulke gevalle 'n besigheidstaal ontwikkel wat aan mense buite die organisasie onbekend kan wees (Robbins et al., 2003).

2.6.4 Legendes en stories

Legendes en stories wat in die organisasie oorvertel word, handel byvoorbeeld oor grondleggers van die organisasie, verbreking van die reëls, die aflegging van personeel, die verplasing van personeel, foute wat in die verlede begaan is en suksesverhale. Die stories ontwikkel gewoonlik spontaan. Sommige organisasies poog egter om die aanleer van die kultuur van die organisasie te bestuur (Robbins, 2001).

Martins (2000, p. 55) wys daarop dat legendes in drie temas verdeel word:

2.6.4.1 Gelykheid

Die legendes of stories beeld gewoonlik die waarde van gelykheid onder die werknemers van die organisasie uit.

2.6.4.2 Sekuriteit

Die legendes handel dikwels oor die stappe wat gedoen word wanneer 'n werknemer van die organisasie 'n fout begaan.

2.6.4.3 Beheer

Daar word ook stories vertel oor die beheer wat die bestuur van die organisasie uitoefen. Dit kan ook die wyse waarop sekere mense interne en eksterne probleme hanteer of hanteer het, behels.

Robbins et al. (2003) beweer dat die oorvertelling van legendes en stories die huidige in die verlede anker en daardeur verduideliking verskaf vir die huidige gebruike en werkwyses. Hierdie stories het 'n spontane ontstaan binne die organisasie en bied ook riglyne aan veral aan nuwe werknemers van die organisasie.

2.6.5 Interpersoonlike verhoudinge

Interpersoonlike verhoudinge is verhoudinge tussen lede in die organisasie, byvoorbeeld tussen kollegas en tussen bo- en ondergeskiktes, asook verhoudinge met buitestaanders (Baron & Greenberg, 1990).

Die kommunikasie tussen bestuur en die werknemers in die organisasie speel 'n baie belangrike rol in verhoudinge. Indien daar selde met werknemers op die laer vlakke in aanraking gekom word, word dit as deel van die kultuur waargeneem en kan die werknemers die afleiding maak dat 'n mens jou plek in die organisasie moet ken en slegs met jou direkte hoof op 'n formele basis mag kommunikeer (Martins, 2000).

Werknemers in die organisasie vorm ook 'n persepsie van hoe interpersoonlike verhoudinge binne die organisasie bedryf word, van wat die regte en verkeerde wyse is om teenoor kollegas op te tree, en van of daar byvoorbeeld samewerking of kompetisie onder werknemers van die organisasie is. Dit betrek dus die onderliggende basiese aannames waardeur organisasiekultuur gevorm word (Sathe, 1985; Martins, 2000).

2.6.6 Waardes (opvattinge, veronderstellings of aannames)

Waardes is nog 'n wyse waarop organisasiekultuur in die organisasie kan manifesteer en is 'n individu of groep se oortuigings, idees en aspirasies wat algemeen aanvaar moet word om beskou te word as geldige oplossings vir probleme. Die waardes skryf dus voor watter aspekte in die organisasie belangrik is en waaraan aandag gegee moet word. Dit gee 'n aanduiding van aspirerende of wenslike gedrag (Van Rooyen, 1997).

Die waardes, oortuigings en morele beginsels waarop besluitneming in 'n organisasie gegrond word, kan baie eksplisiet of skaars sigbaar wees. Hierdie waardes syfer deur die organisasie in die vorm van standaardmemorandums of kennisgewings, riglyne en persoonlike en ander gedrag. Die waardes word ook gesteun deur verskillende reëls en prosedures aangaande vergoeding, sosialisering en erkenning sowel as deur legendes in die organisasie. Indien verskillende waardestelsels in die organisasie sou bestaan – veral tussen die bestuur en die werknemers – sou dit aanleiding kon gee tot konflik (Martins, 2000).

2.7 KENMERKE VAN ORGANISASIEKULTUUR

Soos in afdeling 2.6 hierbo genoem, kom organisasiekultuur op verskeie maniere in die gedrag, gewoontes en werkwyses van 'n organisasie se werknemers en bestuur tot uiting. Die kenmerke van die organisasiekultuur maak dit dus nou vir hierdie werknemers moontlik om 'n begrip van die kultuur te vorm waarvolgens hulle moet optree. Hierdie kenmerke gee ook aan veranderingsagente van die organisasie 'n beeld van die gedeelde waardes en die werkwyse in die organisasie asook van die gedrag wat van werknemers verwag word.

Die kenmerke van organisasiekultuur soos aangehaal in Robbins (2003) word vervolgens kortliks bespreek ten einde die meting daarvan moontlik te maak.

2.7.1 Innovasie en risikoneming

Innovasie en risikoneming bepaal die mate waarin die werknemers in die organisasie aangemoedig word om innoverend te wees en risiko's te neem (Robbins, 2001).

2.7.2 Die belangrikheid wat aan detail geheg word

'n Ander kenmerk van organisasiekultuur is die mate waarin daar van die werknemers in die organisasie verwag word om aandag aan detail, akkuraatheid en analisering te gee (Martins, 2000, Robbins et al., 2003).

2.7.3 Resultaatgedrewenheid

Die bestuur van die organisasie mag eerder fokus op prestasie en op die resultate wat behaal moet word as op die tegnieke en prosesse wat gebruik word om die finale produkte te lewer.

2.7.4 Mensgeoriënteerdheid

Die mate waarin bestuur die effek van die uitkoms van hulle besluite op die werknemers in die organisasie in ag neem, kan verdere kenmerke van organisasiekultuur na vore bring (Robbins, 2001).

2.7.5 Spangeoriënteerdheid

Spangeoriënteerdheid is die mate waarin werkaktiwiteite in die organisasie eerder om spanne as om die individu wentel (Martins, 2000; Robbins et al., 2003).

2.7.6 Aggressiwiteit

Werknemers in die organisasie kan kenmerkend aggressief en kompetierend optree, eerder as om dinge sorgeloos te benader (Robbins, 2001).

2.7.7 Stabiliteit

In sommige organisasies kan daar bevind word dat die behoud van die status quo eerder as die bevordering van groei aangemoedig word.

Robbins et al. (2003) beweer dat bogenoemde kenmerke die essensie van organisasiekultuur uitmaak, en dat hulle op 'n kontinuum van laag na hoog voorkom.

2.8 Tipes ORGANISASIEKULTUUR

Verskeie tiperings van organisasiekultuur word in die literatuur aangetref. Poupert en Hobbs (1989) beweer dat 'n effektiewe organisasiekultuur konsekwent ten opsigte van die verskillende dimensies moet wees. Daarbenewens weerspieël elke tipe organisasiekultuur 'n kollektiewe, stabiele betekenis van wat die organisasie is en behoort te wees. Werknemers wat 'n gemeenskaplike opvatting huldig oor wat die organisasie behoort te wees en hoe werk georganiseer behoort te word, sal neig om 'n organisasie te skep wat hierdie opvatting verwesenlik. 'n Individu wat by 'n organisasie begin werk, se sosialiseringproses sal gevolglik in ooreenstemming met hierdie opvatting plaasvind, want die individu se talente en kennis word deur middel van opvoeding, opleiding, ondervinding en kognisie ontgin.

Trompenaars (1993) wys egter daarop dat 'n tipering van organisasiekulture "ideale tipes" verteenwoordig. In die praktyk oorvleuel die eienskappe van hierdie tipes organisasiekulture. In ander gevalle is daar sprake van 'n dominante kultuur, hoewel eienskappe van ander kultuur-

tipes ook voorkom. Volgens Poupart en Hobbs (1989) word daar op grond van navorsing en konsultasie-ervaring tussen die onderstaande vyf organisasiekultuurtipes onderskei.

2.8.1 Vader-stigter-kultuur

Na aanleiding van hierdie organisasiekultuur hang die kriteria van sukses af van die "baas" oftewel stigter van die organisasie. Die stigter het dikwels sy eie organisasie begin as gevolg van onverdraagsaamheid teenoor oormatige beheer wat deur vorige werkgewers afgedwing is. Die klem word dan geplaas op buigsaamheid en aanpasbaarheid. Informele kommunikasie word as noodsaaklik en geregverdig beskou, solank dit nie bots met die persepsie en besluite van die stigter nie. Daar word egter duidelik tussen bogeskiktes en ondergeskiktes onderskei, en die belangrikste beheermeganisme is direkte toesighouding. Die vader-stigter is dus die lokus van identifikasie en betrokkenheid (Poupart en Hobbs, 1989).

2.8.2 Burokratiese kultuur

Koste-effektiwiteit en respek vir prosedures word hier van groot waarde geag. Die sentrale temas van hierdie organisasiekultuur is orde, voorspelbaarheid en onafhanklikheid van die giere van enige individu, hetsy amptenaar, werknemer, kliënt of begunstigde. Organisasies met hierdie tipe organisasiekultuur toon 'n gedetailleerde arbeidsverdeling, beide horisontaal en vertikaal. Die groot werknemerkorps word georganiseer deur middel van 'n rigiede organisasiekaart wat duidelike posbeskrywings en definisies voorsien, grense vir elke posisie daarstel en die prosedures wat vir aanvaarbare werkprestasie gevolg moet word, spesifiseer. Die magsbasis is hoofsaaklik wetlik en rasioneel, en indien konflik ervaar word, word die euwel van arbitrasie volgens bepaalde reëls af geweer (Martin, 1995). Individuele loopbane is geformaliseer en word deur amptelike en openbare poste gekanaliseer.

Gasproduksie beskik oor 'n sterk topbestuurspan wat poog om die besigheid weer in lyn te bring en werknemers aan te moedig om aan die nuwe visie- en missiestelling van die organisasie te glo. Die topbestuurspan probeer verseker dat almal in dieselfde rigting beweeg. Inligting is egter dikwels geneig om eerder vertikaal as horisontaal te vloei, wat veroorsaak dat dit verdraaid by werknemers uitkom of weerhou word (Poupart & Hobbs, 1989).

2.8.3 Deelnemende kultuur

Sukses word na aanleiding van hierdie organisasiekultuur gemeet volgens die mate van kohesie van en lojaliteit teenoor die groep. Hierdie organisasiekultuur is gevolglik mensgerig, en motivering vind deur middel van selfdeterminering en outonomie plaas (Trompenaars, 1993).

Nog 'n eienskap is deelnemende besluitneming, aangesien dit beter inligting genereer, innoverende denke stimuleer en minder moeisame implementeringsprosesse as ander metodes behels. In die huidige inligtingsera word die oortuiging gehuldig dat menslike kapitaal – die gekombineerde kennis, vaardighede en ondervinding van die organisasie se werknemers – ten volle ontwikkel en benut moet word. Deur ontwikkeling word die menslike kapitaal verhoog. 'n Deelnemende organisasiekultuur skep die klimaat waarin werknemers aangemoedig word om kennis te deel, wat lei tot die ontstaan van 'n kenniskultuur in die organisasie. Wanneer 'n kenniskultuur in 'n organisasie heers, word organisasiekennis geskep en behou (Nasseri, 1995). 'n Deelnemende organisasiekultuur is gekant teen 'n burokratiese oriëntasie en formele organisasiestrukture. Die lokus van identifikasie val met die doelwitte van die organisasie en met die waardes wat met die interne funksionering van die groep geassosieer word, saam (Van Rooyen, 1997).

Inligting vloei vryelik deur netwerke van eensgesinde werknemers wat hulle weinig aan hiërargieë steur. Die infrastruktuur bevorder goeie kommunikasie en inligting is maklik toeganklik vir werknemers wat die waardes en sienswyse van die groep deel. Hierdie strukturele kapitaal is dus die basis waarop kennis vasgevang, gestoor en versprei word, sodat dit deur enigiemand in die maatskappy gebruik kan word. Kennis word dus ook makliker uitgeruil (Martin, 1995).

Mag is gebaseer op interpersoonlike en groepprosesvaardighede, aangesien organisasie-doelwitte deur die leier verpersoonlik word. Charisma speel 'n baie belangrike rol in hierdie organisasiekultuur – daarom kan druk deur portuurgroepe lei tot konformering. In hierdie geval moet daar egter gewaak word teen politieke manipulasie. Individuele bevordering kan in hierdie organisasiekultuur gekniehalter word deur groepdoelwitte, -sienswyses en -waardes, wat die geloof aan egalitiese demokrasi handhaaf. Persoonlike loopbaanplanne is dikwels onduidelik en bevordering hang van portuurerkenning af. Weens die sterk groepkohesie vind konflikthantering gewoonlik deur middel van konsensus plaas (Bass, 1985).

2.8.4 Professionele kultuur

Die professionele organisasiekultuur definieer produktiwiteit aan die hand van die aanmoediging en ontwikkeling van kundigheid. Die lede van die organisasiekultuur identifiseer hulle met die kultuur deur 'n sterk verbondheid tot die professie en die standarde van die professie te betuig. Die belangrikste meganismes van koördinerende en beheer is professionele opleiding en die standaardisering van kwalifikasies (Nasseri, 1995). Inligting vloei vryelik tussen kollegas van dieselfde professie, maar word weerhou van die lede van ander professies. Inligting vloei daarom intern in die groep, maar nie oor grense heen na ander seksies of departemente nie. In hierdie organisasiekultuur vind kennisdeling plaas, maar aangesien dit slegs binne die span gebeur, kan dit nie organisasiekennis word nie. As gevolg van hulle geloof aan die mag van intellek, toon die lede van 'n professionele organisasiekultuur minagting teenoor hiërargiese mag. Transformasionele leierskap en selfbesturende spanne is in hierdie kultuur toepaslik (Bass, 1985). In Gasproduksie word daar 'n sterk kohesie en inligtingsdeling binne die werks-groepe aangetref, maar dit word nie altyd uitgedra en versprei om 'n gevoel van samehorigheid binne die organisasie te bewerkstellig nie.

Die bevordering van 'n individu word gebaseer op tegniese bevoegdheid en gespesialiseerde kundigheid. Konflik word hanteer deur baie energie daaraan te bestee om die beroepsmens se outonomie teen eksterne of hiërargiese beheer te verdedig (Poupart & Hobbs, 1989).

2.8.5 Bestuurs-entrepreneurskultuur

Hierdie kultuur word in produktiewe organisasies aangetref. Sukses en produktiwiteit word aan kliëntewaarde en produkvernuwing gemeet en word deur middel van outonomie en entrepreneurskap nagestreef (Miller, 1996). Aanpasbaarheid is dus die sentrale tema van die kultuur, veral aangesien die bestuur van hierdie organisasie die bestaande organisasiekultuur verander en 'n nuwe stel waardes implementeer. Die rigiede verdeling van arbeid word nie ondersteun nie, en die organisasie streef eerder daarna om in "chaos" te floreer. Enige arbeidsverdeling vind plaas op grond van die outonomie wat die uitblyker nodig het. Daar is dus 'n totale minagting van beroepsgrense. Die bestuurs-entrepreneurskultuur is 'n voorstaander van klein, outonome eenhede wat georganiseer word as koste- of produkeenhede binne 'n plat struktuur met 'n verskralede arbeidsmag (Nasseri, 1995).

Die lokus van identifikasie is in hierdie geval beide die kliënt en die produk. Daar is dus 'n verbondenheid tot die organisasie se interne kernwaardes en die waardes van die eksterne handelswêreld. Inligting vloei vryelik in hierdie organisasiekultuur, veral aangesien hoë waarde aan probeer-en-tref-metodes geheg word. Mag en bevorderings daarteenoor word hoofsaaklik gebaseer op sukses wat met kliënte behaal word en op innovering (Van Rooyen, 1997).

Die bestuur van Gasproduksie moedig werknemers aan om hulle daartoe te verbind om klante se behoeftes te verstaan en telkens teen die laagste moontlike koste te bevredig.

Reëls vir konflikhantering hang van die aard van die konflik af. Waar die organisasie se kernwaardes geraak word, word dit hanteer deur senior amptenare, terwyl in die geval van vernuwingsprosesse die voorstaander se bereidwilligheid om sy saak te verdedig, die riglyn vir die hantering van konflik is. Beide produktiwiteit en organisasiekultuur is afhanklik van die strategiese rigting waarin die organisasie beweeg (Martin, 1995).

BESPREKING

Vir doeleindes van hierdie navorsing kan ter samevatting genoem word dat bestuurders die kultureienskappe van enige gegewe werkomgewing duideliker sal verstaan deur die tipes organisasiekultuur aan die hand van die onderskeie dimensies te analiseer. So 'n analise verskaf riglyne om te identifiseer watter eienskappe van die werklike organisasiekultuur gewysig behoort te word ten einde produktiwiteit in die verlangde organisasiekultuur te verseker (Goodstein & Burke, 1991).

Die voorafgaande bespreking bevestig die rol wat leiers of bestuurders van die organisasie speel in die vestiging of instandhouding van 'n organisasie se kultuur.

2.9 DIE VERANDERING VAN ORGANISASIEKULTUUR

Organisasiekultuur oefen 'n enorme invloed op verandering in die organisasie uit, omdat verandering dikwels beteken dat basiese waardes en oortuigings omskep word (Martins, 2000). In die hedendaagse mededingende omgewing kan dit gebeur dat organisasiekultuur gou uitgedien raak en ernstige struikelblokke in die aanpassingsproses kan veroorsaak. Nuwe

kulture wat nagestreef word is buigsamer, meer responsiewe organisasiekulture wat fokus op kliënte-behoeftes, diens en kwaliteit.

Volgens Martin (1995) is daar twee belangrike aspekte wat ten opsigte van veranderinge in organisasiekultuur in gedagte gehou moet word:

- Besef en aanvaarding dat die nuwe meganismes veranderinge in die wyses waarop werk georganiseer word en die organisasie se argitektuur saamgestel gaan word, gaan bewerkstellig.
- Kennis van die metodes wat die organisasie gebruik, gaan verander. Daarom is dit kritiek belangrik om te weet hoe die nuwe of ideale organisasie vergeleke met die huidige organisasie moet lyk en dan te bepaal hoe om daar uit te kom.

Verskillende sienings word in die literatuur aangetref aangaande die moontlikheid om organisasiekultuur te verander al dan nie (Burke, 1994). Indien 'n nuwe geïntegreerde kultuur tydens die transformasieproses gevestig moet word, verg dit 'n langtermyn-, aaneenlopende proses en kan dit in die herorganiseringsfase van die organisasie geweldige implikasies tot gevolg hê. Daar word in die literatuur aanbeveel dat die transformasieproses oor verskeie fases versprei moet word. Verder is daar sekere voorwaardes verbonde aan die implementering van 'n nuwe kultuur (Heller, 1998).

Kultuurveranderinge is volgens Martins (2000) reeds deur groot organisasies soos AT & T, Xerox en Volkswagen in die VSA en Pick 'n Pay en SAB in Suid-Afrika onderneem. Hierdie kultuurveranderinge was hoofsaaklik gerig op die verandering van kulturele waardes wat deur gedeelde visie, kliëntgeoriënteerdheid, minder bestuurskontrole, toenemende verdraagsaamheid rakende risikoneming, konflik en innovasie, oop kommunikasiekanale en deelname in besluitneming gesteun word.

Martins (2000) noem dit ook dat organisasies wat kultuurveranderinge aanbring, oorweging moet skenk aan:

- die verandering van organisasiestrukture

- die ondersoek van reëls en regulasies
- die openbaring van aanvaarbare gedrag deur topbestuur
- die oordrag van nuwe waardes deur nuwe stories, simbole en rituele te ontwikkel
- die ondersteuning en bevordering van mense wat die nuwe waardes uitleef
- die aanpassing van die sosialiseringproses op grond van die nuwe waardes
- die herstrukturering van die erkenning- en vergoedingstelsel van die organisasie
- die verbreking van huidige subkulture deur werknemers te roteer
- die vestiging van portuurgroepkonsensus deur personeeldeelname en die skep van 'n klimaat met 'n hoë mate van vertrouwe

Daar moet in gedagte gehou word dat die verandering van die organisasiekultuur sowel die organisasie as die emosies van mense in die organisasie raak, en gevolglik veranderinge aan beide impliseer en teweegbring. Daarom is dit noodsaaklik dat die werknemers betrek moet word by die veranderingsproses (byvoorbeeld deur die gesamentlike uitklaring van waardes) om hulle begrip en aanvaarding van die veranderinge te verseker (Schein, 1992).

BESPREKING

Ter samevatting kan daar vir doeleindes van hierdie navorsing genoem word dat relatief stabiele kenmerke van die organisasiekultuur impliseer dat kultuur moeilik is om te verander, aangesien aspekte soos oortuigings, waardes en houdings wat oor lang periodes gevorm is, moeilik hervorm word (Allen & Kraft, 1982). Daarbenewens is daar geen spesifieke resep vir organisasieverandering nie. Die vestiging van 'n nuwe organisasiekultuur hang grootliks van die unieke vaardighede van die leiers van die organisasie af (Bass, 1985).

2.10 DIE BURKE-LITWIN-MODEL VAN ORGANISASIEKULTUUR

Volgens Robbins (Martins, 2000) vorm organisasiekultuur 'n integrale deel van die algemene funksionering van 'n organisasie. Veranderinge in organisasiekultuur speel 'n belangrike rol in die voortbestaan en sukses van 'n organisasie, en daarom ook in die beïnvloeding van werknemergedrag. Organisasies word al hoe meer gekenmerk deur breër beheer, platter organisasiestrukture, die implementering van werkspanne, die vermindering van formalisering

(reëls en regulasies), en die bemagtiging van werknemers. Die gedeelde waarde-oortuigings wat deur 'n sterk kultuur meegebring word, verseker dat almal in dieselfde rigting beweeg (Trompenaars, 1993).

Howard et al. (1994) beweer dat die model van Burke en Litwin hoofsaaklik klem lê op die voorspelling van gedrags- en prestasie-oorsake. Dit impliseer dat die kompleksiteit van en onderlinge verband tussen organisasieverskynsels en die gevolglike probleem van 'n uitgebreide organisasiediagnose daarby ingesluit word. Die skrywers onderskei ook duidelik tussen die transaksionele en die transformasionele dinamika van leierskap as die grootste dryfkrag van organisasieverandering.

2.10.1 Rasionaal van die Burke-Litwin-model

Martins (2000) meen dat sommige navorsers organisasiekultuur teen die agtergrond van 'n stelselbenadering sien. Burke en Litwin (Howard et al., 1994) stel in hulle model voor dat die organisasie as 'n oop stelsel beskou moet word. Hierdie stelselbenadering bied 'n geheelbeeld, maar beklemtoon terselfdertyd die interafhanklikheid van en interaksie en onderlinge verband tussen die onderskeie substelsels en elemente in die organisasie tydens organisasieverandering.

Die skrywers se model sluit beide die organisasie-bewuste en organisasie-onbewuste in, wat patrone van sosiale gedrag en normatiewe verwagtinge wat kenmerkend van 'n organisasie se funksionering is, bepaal. Selfs waar gedragspatrone nie meer van waarde is nie, tree mense op asof die gedragspatrone nog geld, byvoorbeeld deur vol te hou dat "dit is hoe dinge hier gedoen word" (French, Bell & Zawacki, 2000, p. 13).

Burke en Litwin (1994) wys daarop, dat indien die onderskeid tussen organisasieklimaat en organisasiekultuur tydens die implementering van transformasie geïgnoreer word, dit 'n invloed op die finansiële prestasie van die organisasie kan hê. Die skrywers wys ook daarop dat, hoewel verandering oënskynlik suksesvol kan wees, beide die transaksionele en die transformasionele aspekte kritiek in die verandering van die organisasiekultuur is, aangesien dit die kragte van die organisasie-onbewuste in ag neem (Howard et al., 1994).

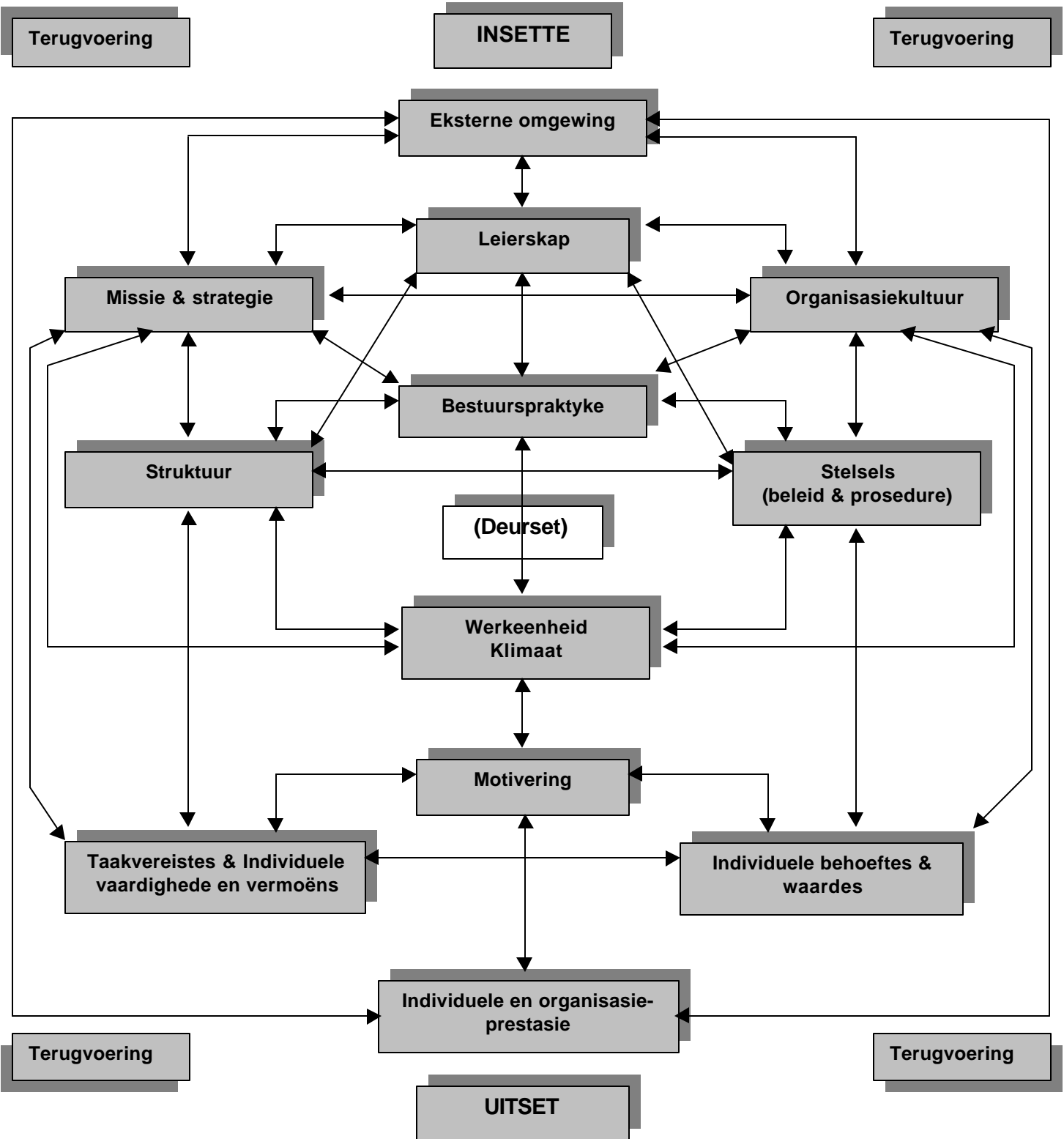
2.10.2 Die teorie van die Burke-Litwin-model

Die teorie van Burke en Litwin (1994) verwys daarna dat 'n oop stelsel afhanklik is van voortdurende interaksie met die eksterne omgewing ten einde te oorleef, terwyl 'n geslote stelsel 'n selfonderhoudende entiteit is wat "afgesluit" is vir die eksterne omgewing. Daar kan ook graadverskille in oop en geslote stelsels voorkom. In die lig daarvan dat geen stelsel ten volle oop of geslote is nie en die eksterne omgewing gevolglik 'n invloed daarop kan hê, kan die vraag ontstaan aangaande hoe groot die rol is wat die eksterne omgewing in die funksionering van die organisasie as 'n stelsel speel (Poupart & Hobbs, 1989).

Vir doeleindes van hierdie navorsing word Burke en Litwin (1994, p. 73) se model in figuur 2.3 aangebied om die stelselbenadering wat die geheelbeeld bied voor te stel, maar ook terselfdertyd die interafhanklikheid van en interaksie en onderlinge verband tussen die onderskeie substelsels in die organisasie te beklemtoon:

Figuur 2.3

Die Burke-Litwin-model rakende organisasiekultuurverandering



Bron: Howard et al. (1994, p. 73)

Burke en Litwin (Howard et al., 1994, p. 73) se model in figuur 2.3 dui aan dat die eksterne omgewing volgens 'n stelselbenadering die inset tot die organisasie bied, terwyl die individuele en organisasieprestasie die uitset vorm. Die prosedures wat tussenin gebeur, vorm die deurstel van die stelsel. Die skrywers wys daarop dat terugvoering in beide rigtings moet plaasvind. Die pyltjies in beide rigtings soos aangetoon in die model illustreer dat 'n oop sisteem voorgestel word.

Die bestuur van die organisasie is verantwoordelik daarvoor dat inligting ter wille van die oorlewing van die organisasie uit die omgewing ingesamel, geïnterpreteer en aan werknemers oorgedra word. Namate die bestuurders besluite neem en selektief meer op sekere eksterne elemente as op ander reageer, word 'n eie, unieke omgewing geskep. Veronderstellings en aannames oor eksterne aspekte soos kliënte, markte en kompetisie vorm die rede vir 'n organisasie se bestaan en maak dit uniek (Coffey et al., 1994).

Vir doeleindes van hierdie navorsing word die konsepte soos geïllustreer in Burke en Litwin (1994) se model in figuur 2.3 vervolgens kortliks beskryf.

2.10.2.1 Eksterne omgewing

Die eksterne omgewing is volgens Howard et al. (1994) enige toestand of situasie wat die prestasie van die organisasie beïnvloed, naamlik die mark, finansiële toestande en politieke omstandighede in die wêreld. Ander toestande kan die kragte van besigheidsgemeenskappe, verhoudinge met bepaalde instellings, owerheidsbeheermaatreëls, finansiële markte en druk van die vakunies wees. Heller (1998) beweer dat die organisasie in 'n dinamiese eksterne omgewing 'n struktuur en kultuur moet hê wat sensitief is vir veranderinge en vinnig by veranderende omstandighede kan aanpas.

2.10.2.2 Missie en strategie

Missie en strategie impliseer dit wat die organisasie se topbestuur as die sentrale doel van die organisasie verklaar. Die doel van die organisasie soos gesien deur die topbestuur moet ooreenstem met wat werknemers glo die doel van die organisasie is. Dit is belangrik vir die

effektiwiteit van die organisasie om 'n geskrewe verklaring van die missie op te stel en te versprei (Howard et al., 1994).

Strategie dui op hoe die organisasie van voorneme is om die doelwitte binne die bepaalde tydspanne te bereik. Hierdie doelwitte moet duidelik aan al die lede van die organisasie bekend gemaak word (Howard et al., 1994).

2.10.2.3 *Leierskap*

Volgens Bennis en Nanus (1985) is leierskap daardie gedrag van bestuurders wat rigting en aanmoediging gee en bestuurders rolmodelle vir werknemers maak. Aspekte van die dimensie leierskap wat organisasieverandering kan vertraag is (Kinnear & Roodt, 1998):

- leierskap se vermoë om verandering te affekteer
- die sukses wat met vorige pogings om te verander, behaal is
- leierskap se ondersteuning
- respek vir veranderingsleierskap
- leierskapgedrag, wat kongruent met veranderingsgesprekke is

2.10.2.4 *Kultuur*

Kultuur behels die versameling kovert en overt reëls, waardes en beginsels wat organisasiegedrag rig en wat bepaal is deur die geskiedenis, gewoontes en praktyke van die organisasie (Goodstein & Burke, 1991).

Oor die algemeen verwys die term "kultuur" volgens Burke en Litwin (Howard et al., 1994) na enige groep mense wat oor 'n bepaalde tyd bymekaarkom met gedeelde doelwitte en waardes. Die norme wat ontwikkel, is die boustene van kultuur en is 'n universele verskynsel. Hoewel norme standhoudend is, is hulle nogtans plooibaar. Wanneer die lede van die groep begryp dat 'n kultuureenheid bestaan, kan die groep sy eie norme ontwikkel. Positiewe norme kan geskep word wat help om die groep se doelwitte te bereik en negatiewe norme te wysig of af te skaf (Allen & Kraft, 1982). Groot groepe kan bestaan uit subkulture wat elk oor sy eie stel

kultuurnorme beskik. Hierdie norme kan met die wyer sosiale stelsel ooreenstem. Die mag van kultuur is gesetel in beide. Die raamwerk van norme waarbinne die organisasie funksioneer, kan óf die aktiwiteite van die organisasie bevorder en steun óf onsigbare struikelblokke word wat die bereiking van doelwitte of prestasie verhinder (Trompenaars, 1993).

2.10.2.5 *Struktuur*

Struktuur impliseer die rangskikking van funksies en mense in spesifieke areas en vlakke van verantwoordelikheid en besluitnemingsgesag en -verhoudinge. Struktuur, wat volgens Kinnear en Roodt (1998) die effektiewe implementering van die organisasie se missie en strategie moet steun, omvat die volgende:

- tipes
- grootte van die organisasie
- ouderdom van die organisasie
- momentum
- kompleksiteit
- formalisering
- sentralisering

2.10.2.6 *Bestuurspraktyke*

Bestuurspraktyke is dit wat bestuurders in die normale gang van gebeure met die menslike en materiële hulpbronne tot hulle beskikking maak om die organisasie se strategie te implementeer. Met praktyke word bedoel spesifieke gedragspatrone wat verander moet word (Kotter & Heskett, 1992). Belangrik aspekte van bestuurspraktyke wat by organisasieverandering in gedagte gehou moet word, is volgens Kinnear en Roodt (1998):

- die tyd wat nodig is om verandering teweeg te bring
- die leiding van verandering op die hoogste vlak
- betrokkenheid by veranderingsbeplanning
- die beplanning van verandering, wat as samevoegend beskou word

- kommunikasie rakende die verandering, wat duidelik en gereeld moet wees
- die bestuur van verandering binne die stelselkonteks – makro- teenoor mikrodenke
- die bereidheid van bestuur om verandering te implementeer
- druk om resultate ten opsigte van veranderingsuitgang te behaal
- die persepsie van die sukses en bestuur van vorige veranderingspogings
- die vryheid om te misluk terwyl verandering aangepak word
- die mate waarin dit moontlik sou wees om die status quo te herstel indien verandering misluk

2.10.2.7 *Stelsels*

Stelsels is die gestandaardiseerde beleide en meganismes wat ontwerp is om werk te fasiliteer, wat primêr manifesteer in die organisasie se erkennings- en beheerstelsels. Met stelsels word tipies bedoel bestuursinligtingstelsels, doel en begrotingsontwikkeling en die toedeling van menslike hulpbronne (Kast & Rosenzweig, 1970).

2.10.2.8 *Klimaat*

In die literatuur word daarop gewys dat kultuur die agtergrond van verandering vorm, terwyl klimaat meer op die voorgrond funksioneer. Beide aspekte vorm steeds deel van die groter geheel van kultuurverandering (Kotter & Heskett, 1992). Die verandering van bestuursgedrag tydens transformasie affekteer klimaat op die kort termyn, maar indien daarmee volhard word, sal dit uiteindelik 'n uitwerking op kultuur hê, aangesien dit die norme en waardes beïnvloed wat die onbewuste basiese onderliggende aannames en veronderstellings affekteer. Belangrike aspekte wat tydens organisasieverandering in ag geneem moet word, is die volgende (Kinnear & Roodt, 1998):

- die mate waarin sosiale werkeenhede se verhoudinge geaffekteer sal word
- die druk van kollegas om weerstand teen verandering te bied
- die vrese om kundigheid te verloor
- respek vir die veranderingsagent in die werkeenhede
- die gevaar dat brontoewysing verlore kan gaan

2.10.2.9 *Taakvereistes en individuele vaardighede/vermoëns*

Taakvereistes en individuele vaardighede of vermoëns is daardie gedrag wat vir taakeffektiwiteit nodig is. Dit sluit die spesifieke vaardighede en kennis wat werknemers nodig het om take wat aan hulle toegewys is ten uitvoer te bring, in. Hierdie aspek verwys spesifiek na die passing van die persoon in die pos. Kinnear en Roodt (1998) wys op dat die volgende kritieke aspekte wat nie buite rekening gelaat moet word tydens organisasieverandering nie:

- die mate waarin die werkinhoud verander
- die mate waarin die individu vir die nuwe posisie bevoeg is
- die individuele vermoë om te verander
- die mate waarin die daaglikse aktiwiteite moet verander
- die momentum van die bestaande posontwerp

2.10.2.10 *Individuele behoeftes en waardes*

Individuele behoeftes en waardes dui op daardie sielkundige faktore wat aansien verskaf aan individuele handeling en denke. Gedragwetenskaplikes soos Hackman en Oldham (1980) glo dat die posverryking wat uit organisasieverandering kan voortvloei, die motivering van werknemers kan verhoog. Hulle wys egter ook daarop dat nie alle werknemers hierdie behoefte openbaar nie, aangesien sommige glo dat posverryking hulle persoonlike aktiwiteite sal affekteer.

Aspekte wat die vordering rakende dié dimensie tydens organisasieverandering kan vertraag, is volgens Kinnear en Roodt (1998) die volgende:

- Gevoelens van vrees wat na vore sal kom in gevalle van individue wat hulle werk verloor, 'n statusverandering ondergaan, inkomste moet inboet, mislukking in die nuwe posisie ervaar, wie se gevestigde belange bedreig word, en wat verandering in gewoontepatrone beleef.

- Gedragsverandering wat die graad waarin mense hulle metodes om ander te beïnvloed moet aanpas, deur die gebruik van netwerke en spanwerk.
- Gevoelens van woede of verwerping wat ervaar word waar onbillike praktyke tydens afleggings voorkom, sosiale verhoudinge nadelig geraak word of vorige onsuksesvolle veranderingspogings beleef is.
- Persoonlike stres, wat beleef word waar verandering as addisionele bron van stres waargeneem word of waar verandering te kompleks is om te assimileer.
- Pogings om persoonlike waardes en die onwilligheid van werknemers – veral diegene wat geaffekteer word – om tydens verandering bydraes te lewer, met mekaar in ooreenstemming te bring.

2.10.2.11 Motivering

Motivering impliseer daardie gedragstendense wat mense aandryf om die voorgestelde doel te bereik, om stappe te doen en te volhard totdat bevrediging verkry word. Dit is dus die energie wat gegenereer word deur die drang na sukses, mag, affeksie, ontdekking en ander belangrike menslike waardes (Baron & Greenberg, 1990).

2.10.2.12 Individuele en organisasieprestasie

Individuele en organisasieprestasie dui volgens Burke en Litwin (Howard et al., 1994) op die uitkomst of resultate van werknemers se inspanning insluitende produktiwiteit, kliënte- of personeeltevredenheid, wins en dienskwaliteit.

Allen en Kraft (1982) het in hulle navorsing bevind dat organisasies 'n dringende behoefte toon aan norme in bepaalde areas, naamlik erkenning en beloning, gedragsmodellering, konfrontasie, kommunikasie- en inligtingstelsels, interaksie en verhoudinge, opleiding, oriëntering en hulpbronverbintenis en -toewysing.

BESPREKING

Burke en Litwin (Howard et al., 1994) sien 'n organisasie as 'n meganistiese sisteem waarbinne analises en ontwikkelingsprogramme sistematies plaasvind. Vanweë die ingewikkeldheid van organisasiekultuur, is dit nodig om die kultuur binne die organisasie stapsgewys te ondersoek, want daar bestaan verskille tussen 'n stelsel- en 'n sistematiese kultuurbenadering. Dit blyk dat mense by elke stap betrokke is, aangesien hulle eienaarskap van die programme moet aanvaar. Die model lê veral klem op die rol wat leierskap, missie en strategie in die organisasie speel gedurende en na afloop van die proses. Werknemers van die organisasie word ook beter in staat gestel om die verandering te verstaan en te hanteer (Coffey et al., 1994).

2.10.3 Transformasionele en transaksionele dinamika

2.10.3.1 Transformasionele veranderlikes

Volgens Burke en Litwin (Howard et al., 1994) word die konsep "transformasioneel" normaalweg met leierskap geïdentifiseer. Transformasioneel verwys na die areas waarin verandering deur interaksie met omgewingskragte veroorsaak word, wat nuwe stelselgedrag van werknemers vereis. Transformasionele veranderlikes, wat die boonste helfte van die model vorm, bestaan uit die eksterne omgewing, leierskap, missie en strategie, organisasiekultuur en individuele en organisasieprestasie.

Die eksterne omgewing waarin die organisasie funksioneer, beïnvloed die strategie en uiteindelik ook die prestasie van die organisasie. Transformasionele leiers in die organisasie se persepsie van hulle omgewing het gevolglik 'n effek op die besluite wat deur hulle geneem word. Naas die eksterne omgewing beïnvloed die missie van die organisasie ook strategiese besluite (Gibson et al., 2000). Die missie reflekteer ook die kultuur wat in die organisasie heers, terwyl organisasiekultuur se uitwerking op die beleid en stelsels en veral die vergoedingstelsels, uiteindelik 'n effek op die prestasie van die organisasie het. Hierdie konsep het volgens Burke en Litwin (Howard et al., 1994) te doen met die onderliggende waardes en stelsels, wat moeilik is om te bestuur en te wysig.

Die strategie van die organisasie kan in nege dryfkragte gekategoriseer word, naamlik die produk of diens aangebied, markbehoefte, tegnologie, produksievermoë, verkoopsmetode, verspreidingsmetode, natuurlike hulpbronne, grootte en groei, en winsopbrengs op beleggings. Elke organisasie het net 'n enkele strategiese dryfkrag. Galbraight (1977) wys daarop dat die strategiese dryfkrag 'n manifestasie is van hoe oortuig die organisasieleiers is aangaande hoe suksesvol die organisasie in die betrokke industrie gaan wees.

Transformasionele veranderlikes het 'n langtermyn effek op die veranderingsproses, daarom is dit belangrik dat die leiers van die organisasie in staat moet wees om 'n verskil te maak en uiteindelik die organisasie se prestasie te beïnvloed. Bass (1985) beweer dat transformasionele leierskap verantwoordelik is vir groter verskeidenheid in die organisasie se prestasie as enige van die ander veranderlikes.

2.10.3.2 *Transaksionele veranderlikes*

Die res van die model bevat die transaksionele veranderlikes, wat volgens Burke en Litwin (Howard et al., 1994) tydens die veranderingsproses op die kort termyn plaasvind en die wisselwerking tussen mense en groepe behels. Dit fokus hoofsaaklik op aspekte soos die struktuur, stelsels, bestuurspraktyke, klimaat en prestasie van die organisasie.

Klimaatveranderinge speel 'n kritieke rol in transaksionele verandering, en is dus die resultaat van transaksies. Wat klimaat betref, is dit relatief maklik om menslike gedrag te wysig, maar is dit baie moeilik om onbewuste dinge soos simbole en mites, waarop die funksionering van die organisasie berus, te verander (Goodstein & Burke, 1991).

'n Organisasie se klimaat is die resultaat van die volgende aspekte (Howard et al., 1994):

- 'n sin vir rigting – die effek dat duidelikheid of onduidelikheid rakende die missie in van die werknemers se daaglikse verantwoordelikhede tot uiting kom
- rol en verantwoordelikheid – die effek van struktuur, versterk deur bestuurspraktyke
- standarde en verbintenis – die effek van bestuurspraktyke, versterk deur kultuur
- die billikheid van erkenning – die effek van sisteme, versterk deur bestuurspraktyke

- fokus op kliënte versus interne druk of uitnemendheid standarde – die effek van kultuur, versterk deur ander veranderlikes

Organisasieklimaat verg dat veranderinge aan die organisasiestruktuur, die erkenningstelsel, bestuursontwikkeling, roluitklaring en aan die graad van spanwerk, wat 'n groot impak op organisasieverandering het, aangebring moet word. Benewens klimaat het struktuur as transaksionele veranderlike ook 'n geweldige impak op taakvereistes, vaardighede en vermoëns (Heller, 1998).

2.10.4 Toepassingsmoontlikhede van die Burke-Litwin-model

Die model van Burke en Litwin (Howard et al., 1994) gee erkenning aan die mens in sy totaliteit. Die mens word derhalwe nie tot 'n onderafdeling van 'n meganistiese sisteem gereduseer nie. Dit is dus noodsaaklik dat mense die aard van kultuur en die kultuurveranderingsproses moet verstaan en dat alle belanghebbende partye ten volle by die veranderingsproses betrek moet word. Cummings en Huse (1989) beklemtoon die krag waarvoor norme beskik. Verandering kan suksesvol geïmplementeer word deur mense van die belangrikheid van die organisasie-bewuste en -onbewuste bewus te maak, deur hulle menswaardig te behandel, deur hulle by die veranderingsproses te betrek en deur seker te maak dat hulle die impak van norme verstaan (French et al., 2000).

Burke en Litwin (Howard et al., 1994) beweer dat veranderlikes soos missie en strategie meer gewig dra as struktuur, bestuurspraktyke en stelsels. Leiers moet dus nie net die strategie aan die werknemers bekendmaak nie, maar moet 'n kultuurverandering beplan en rig sodat dit met die missie van die organisasie ooreenstem. Daarmee saam moet die gedrag van leiers ook verander word.

Grootskaalse verandering en transformasie kan slegs plaasvind deur middel van die transformasionele veranderlikes van die model – die primêre en betekenisvolle hefbome vir verandering. Grootskaalse verandering sou toepaslik in die volgende gevalle wees (Carnall, 1995):

- In 'n bedeling waarin die huidige organisasiekultuur, leierskap en besigheidstrategie dramaties verskil van dié wat vir die organisasie verlang word, alhoewel beide die

huidige en die verlangde organisasie hulle in dieselfde industrie en omstandighede bevind. Omdat hierdie verskil so groot is, sal 'n nuwe organisasie noodwendig tot stand gebring moet word.

- In 'n bestel waarin die missie aangepas is en die struktuur en leierskap betekenisvol verander is, terwyl die organisasiekultuur verouderd geraak het. Hierdie situasie verg natuurlik 'n veranderingspoging (Kotter, 1996).
- In 'n hoë-tegnologie-organisasie waarin leierskap kort tevore verander is en negatief ervaar is, en waar die strategie onduidelik was en interne beleide wat tevore minimaal was, oorheersend geword het.

Burke en Litwin se model (Howard et al., 1994) konkretiseer organisasiekultuur aan die hand van norme wat dit moontlik maak om organisasiekultuur te meet. Dit is 'n omvattende model om data in nuttige kategorieë te organiseer en vinnig en maklik domeine in die organisasie te identifiseer wat aandag nodig het. Daar is ook 'n vraelys wat vir dié doel gebruik kan word (soos gekonseptualiseer deur Hall, 1996). Deur middel van 'n organisasiekultuuranalise word mense bewus gemaak van disfunksionele norme wat versterk moet word. Die organisasie-onbewuste word dus openbaar gemaak en verander om op 'n bewuste vlak plaas te vind (French et al., 2000).

Organisasiewye veranderinge sluit beide die transformasionele en die transaksionele veranderlikes in die totale model in, aangesien hulle in interaksie met mekaar verkeer (Burke, 1994).

2.10.5 Kritiek teen die Burke-Litwin-model

Punte van kritiek teen die model sluit eerstens in dat Burke en Litwin by die konseptualisering van die begrip "organisasiekultuur" sterk op die onderskeid tussen organisasieklimaat en organisasiekultuur fokus (Howard et al., 1994). Tweedens neem die model ook nie die organisasie se tegniese sterk punte in ag nie – daardie kernvaardighede wat die organisasie nie mededingend in die mark maak nie of nie effektief in die bereiking van die missie nie. Derdens, indien die model driedimensioneel voorgestel sou kon word, sou dit hom meer geldig gemaak

het. Terselfdertyd moet dit genoem word dat die model reeds kompleks is, en dan verder gekompliseer sou word (Howard et al., 1994).

Die pyltjies wat terugvoering aandui en in beide rigtings in die model vloei, dui op die beginsels van 'n oop sisteem, waarin veranderinge in een veranderlike 'n effek op 'n ander veranderlike het. Dit sou ook meer akkuraat gewees het indien die voorstelling in die vorm van 'n hologram gedoen is – ten spyte daarvan dat die Burke-Litwin-model 'n oorsaaklike model is – aangesien sommige veranderlikes 'n sterker invloed het as ander (Howard et al., 1994).

Die impak van die omgewing as inset tot organisasieverandering word ook in die model oorbeklemtoon. Die model dui nie definitiewe beginpunte vir die prosedures aan nie. Sekere veranderlikes soos strategie en leierskapgedrag word as belangriker vir die verandering van organisasiekultuur beskou vergeleke met ander veranderlikes (Kotter & Heskett, 1992).

2.11 TEORETIESE INTEGRASIE

Organisasiekultuur blyk by alle fasette van bestuur en organisasiesisteme en -praktyke betrokke te wees en die spilpunt te vorm waarom alles vir organisasie- en persoonlike doelwitbereiking draai. Die leiers van die organisasie speel 'n kritieke rol in die vestiging van 'n organisasiekultuur deur waardestelsels wat die strategie van die organisasie en hulle oortuigings steun, tot stand te bring. Bewuste en onbewuste gedragpatrone word gevestig in ooreenstemming met die genoemde strategie en oortuigings wat rondom hierdie waardestelsels ontwikkel (French et al., 2000). Kultuur beïnvloed daarom enersyds die werklike gedragpatrone in die organisasie en andersyds die werknemers. Indien die organisasie effektief wil funksioneer, moet die huidige gedragpatrone by die verlangde gedragpatrone aangepas word. 'n Ooreenkoms tussen persoonlike en organisasiedoelwitte lei tot 'n hoë mate van persoonlike bevrediging in die werkkonteks, wat weer bydra tot die doeltreffende implementering van strategieë (Galbraight, 1977).

Kultuur word allerweë beskou as 'n beskrywende term wat die huidige indrukke, verwagtinge en gevoelens van werknemers wat hulle verhoudinge met hulle toesighouer, met mekaar en ander afdelings raak, omvat. Kultuur is ook gemoeid met daardie kenmerke wat waargeneem kan word en onderliggend is aan 'n sosiale sisteem, terwyl klimaat aan die ander kant geaffekteer word deur organisasietoestande soos prosesse, stelsels, tegnologie en bestuursgedrag en na

die werknemers se tevredenheid met organisasiekenmerke al dan nie verwys (Howard et al., 1994). Die verskillende bewussynsvlakke van kultuur kan ook nie rigied afgebaken word nie vanweë die wisselwerking wat tussen vlakke plaasvind. Daar moet duidelik tussen kultuur en klimaat onderskei word, aangesien dit die veranderlikes in die transformasieproses wat die motivering en prestasie van die organisasie bepaal op verskillende wyses affekteer (Goodstein & Burke, 1991).

Subkulture kom tussen gesagsvlakke en in afdelings en seksies voor waar mense in groepe saamwerk en met verloop van tyd dieselfde norme ontwikkel en hulle deur hulle denke en optrede van ander groepe laat onderskei. Diverse kulture moet geïntegreer word om 'n holistiese organisasiekultuur te vorm. Wanneer transformasie plaasvind, word die vorige kultuur geneutraliseer en word 'n omgewing geskep waarin interafhanklikheid en interaksie tussen lede van die kultuur kan voorkom en plaasvind (Kotter & Heskett, 1992).

Organisasiewaardes beklemtoon die algemene verwagtinge en verteenwoordiging van menslike gedrag wat bewus of so diepliggend is dat dit nie verbaal gekommunikeer kan word nie, maar tog die gedrag van lede van die kultuur kan rig. Waardes is dit wat belangrik geag word in die organisasie wat strategie, besigheid en etiek betref, en bepaal die effektiwiteit van die organisasie, wat weer sy oorlewing verseker (Coffey et al., 1994).

Die deelnemende, professionele en bestuurs-entrepreneurskultuur skep 'n klimaat wat nie alleen die ontwikkeling van werknemers se potensiaal bevorder nie, maar ook werknemers se effektiwiteit en motivering verseker (Nasseri, 1995).

Die veranderende eksterne omgewing van die organisasie het ook 'n sterk invloed op die kultuur en transformasieproses binne die organisasie en moet daarom nie buite rekening gelaat word nie (Bass, 1985).

Die Burke-Litwin-model se dimensies van leierskap, bestuurspraktyke, strukture, klimaat, motivering, taakvereistes en individuele behoeftes en waardes kom daarom ooreen met die OKI van Hall (1996) wat organisasiebevoegdheid meet om die nodige toestande te skep om potensiaal ten volle te bevry in die strewe na organisasiebevoegdheid en -uitnemendheid.

Die vergelyking tussen die fokus areas van die dimensies van Burke-Litwin se model en die fokusareas van die drie dimensionele omgewingstoestande se steunfaktore van die OKI word vervolgens bespreek.

Tabel 2.1

Vergelyking tussen die fokusareas van die dimensies van die Burke-Litwin-model en die fokusareas van die dimensionele omgewingstoestande se steunfaktore van die OKI

Dimensies van die Burke-Litwin-model	Fokusareas van dimensies van die Burke-Litwin-model	Fokusareas van steunfaktore van die Organisasiebevoegdheidsindeks
Missie en strategie	Dit wat as die sentrale doel van die organisasie verklaar word.	Leierskapwaardes meet die strewe na uitnemendheid, waar leiers toestande skep wat werknemers in staat stel om hulle ingebore potensiaal te ontgin om hoëprestasiekultuur moontlik te maak.
Leierskap	Gedrag wat rigting en aanmoediging gee en bestuurders rolmodelle vir werknemers maak.	Leierskapgeloofwaardigheid beklemtoon die behoefte aan vertroue – leiers doen wat hulle onderneem om te doen. Dit is dus die bestuur van die leierskapsisteem vir organisasieprestasie.
Kultuur	Versameling van koverte en overte reëls, waardes en beginsels wat organisasiegedrag rig en deur die geskiedenis, gewoontes en praktyke van die organisasie bepaal is.	Leierskapwaardes reflekteer basiese organisasiekultuur – die fasette wat teenwoordig is om samewerking, verbondenheid en kreatiwiteit in taakuitvoering te bewerkstellig. Leierskapwaardes erken die menswaardigheid van werknemers. Toeganklike leierskap behels beide die fisiese en die sielkundige struktuur van verhoudinge.
Struktuur	Rangskikking van funksies en mense in spesifieke areas en op spesifieke vlakke van verantwoordelikheid en besluitnemingsgesag en -verhoudinge.	Toeganklike leierskap fasiliteer die vloei van inligting na medewerknemers. Probleemoplossing fokus basies op 'n prosesaspek en nie 'n taakaspek nie.
Bestuurspraktyke	Dit wat bestuurders in die normale gang van gebeure met die menslike en materiële hulpbronne tot hulle beskikking maak om die organisasie se strategie te implementeer. Met "praktyke" word bedoel spesifieke gedragspatrone wat verander moet word.	Toeganklike leierskap hou beide tegniese en sosiale sisteme in stand. Gesagsverhoudinge formaliseer magdeling. Werkinsentiewe fokus op 'n sin vir doelgerigtheid – bestee tyd aan kernaktiwiteite. Sosiale prosesse bevorder die lug van idees en opinies en dit slaan munt uit sosiale fasilitering soos genot in die werk en stimulering. Probleemoplossing fokus op die benutting van al die bronne – nie net dié van 'n enkele individue nie. Dit gebruik ook konflik as 'n bron vir potensieële kreatiwiteit.

Tabel 2.1 (vervolg)

Vergelyking tussen die fokusareas van die dimensies van die Burke-Litwin-model en die fokusareas van die dimensionele omgewingstoestande se steunfaktore van die OKI

Dimensies van die Burke-Litwin-model	Fokusareas van dimensies van die Burke-Litwin-model	Fokusareas van steunfaktore van die Organisasiebevoegdheidsindeks
Stelsels	Die gestandaardiseerde beleide en meganismes wat ontwerp is om werk te fasiliteer, wat primêr manifesteer in die organisasie se erkennings- en beheerstelsels, en bestuursinligtingstelsels en die toedeling van menslike hulpbronne insluit.	Spaneetheid moedig interafhanklikheid en onderlinge respek aan en bevorder die behoefte aan gedeelde verantwoordelikheid. Werkprosesse laat werknemers toe om beheer oor werksaktiwiteite te neem en gee hulle toegang tot die hulpbronne wat nodig is.
Klimaat	Die individuele en kollektiewe indrukke, verwagtinge en gevoelens van werknemers in die werkplek, hul houdings teenoor hul leiers en die organisasie, en hul tevredenheidsvlakke. Klimaat funksioneer meer op die voorgrond.	Gesagsverhoudinge fokus daarop dat werknemers dinge kan laat gebeur. Spaneetheid bevorder identifisering met die groep. Sosiale prosesse moedig innovering aan, bevorder die norm van openheid en skep opgewondenheid in die werkplek. Dit fokus ook op eerlikheid en kritiek as gedragse norme.
Taakvereistes & individuele vaardighede	Gedrag wat die spesifieke vaardighede en kennis wat werknemers nodig het om take wat aan hulle toegewys is, ten uitvoer te bring, insluit – passing van die persoon in die pos.	Werkinsentiewe verleen kohesie aan werksaktiwiteite. Werkprosesse stimuleer kreatiewe probleemoplossing. Dit beloon selfvervulling deur persoonlike inisiatief aan te moedig. Ontoepaslike metodes en prosedures word dus geëlimineer.
Individuele behoeftes & waardes	Die sielkundige faktore wat aansien aan individuele handeling en denke verskaf.	Gesagsverhoudinge moedig werknemers aan om in hulleself te belê en hulle beste te gee.
Motivering	Gedragstendense wat mense aandryf om die voorgestelde doel te bereik, om stappe te doen en te volhard totdat bevrediging verkry word.	Leierskapwaardes erken die menswaardigheid van werknemers, wat selfvertroue bevorder. Leierskapgeeloofwaardigheid stimuleer werknemers se insette. Gesagsverhoudinge verbeter moraal en produktiwiteit – betrokkenheid gee aanleiding tot persoonlike impak. Werkinsentiewe maak werk uitdagend. Probleemoplossing moedig abstrakte denke aan.
Individuele en organisasieprestasie	Die uitkomste of resultate van werknemers se inspanning insluitende produktiwiteit, kliënte- of personeeltevredenheid, wins en dienskwaliteit.	Werkinsentiewe integreer persoonlike en organisasiedoelwitte. Spaneetheid voorkom 'n wen-verloordinamika of individualisme. Probleemoplossing versterk persoonlike impak.

Die vergelyking van die dimensies van die Burke-Litwin-model en die drie dimensionele omgewingstoestande se steunfaktore van die OKI toon in tabel 2.1 dat die steunfaktore van die dimensie samewerking die transformasionele veranderlikes meet, terwyl die steunfaktore van die dimensies verbondenheid en kreatiwiteit fokus op die transaksionele veranderlikes.

2.12 HOOFSTUKSAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is daar aan die eerste teoretiese doelwit van die navorsing voldoen deur die konsep "organisasiekultuur" aan die hand van die literatuur te konseptualiseer deur middel van omskrywing. Daar is ook op die verskil tussen organisasiekultuur en -klimaat gefokus. Die rol en belangrikheid van kultuurvlakke, organisasiewaardes en die manifestasies van organisasiekultuur is beklemtoon. Subkulture en tipes organisasiekulture is ook kortliks bespreek.

In hierdie hoofstuk is kultuur in perspektief geplaas en die konsep "kultuurverandering" verduidelik en met die Burke-Litwin-model geïntegreer. Die Burke-Litwin-model is kortliks bespreek en die gevolgtrekking gemaak dat dit 'n holistiese benadering bied wat die interafhanklikheid van die onderskeie substelsels en elemente van organisasiekultuur ondersoek. Die navorsing gee daarom 'n oorsig van die invloed van organisasiekultuur op interne bestuursisteme en -prosesse gedurende die transformasieproses.

In hoofstuk 3 word die empiriese ondersoek van die navorsing aangebied.