

## **HOOFSTUK 4      RESULTATE**

Die doel van hierdie hoofstuk is om die resultate van die empiriese ondersoek te rapporteer en te interpreteer.

Eerstens word die resultate wat op grond van die biografiese inligting van die navorsing verkry is, getoon. Tweedens word die resultate van die navorsing oor die organisasiekultuur getoon en geïnterpreteer, en wel aangaande die verskille tussen die huidige en die verlangde organisasiekultuur, asook ten opsigte van verskillende afdelings en gesagsvlakke in Gasproduksie. Derdens word die data geïntegreer en met die teoretiese integrasie van die literatuurstudie in verband gebring. Laastens word die hoofstuk met 'n samevatting afgesluit.

### **4.1            BIOGRAFIESE INLIGTING**

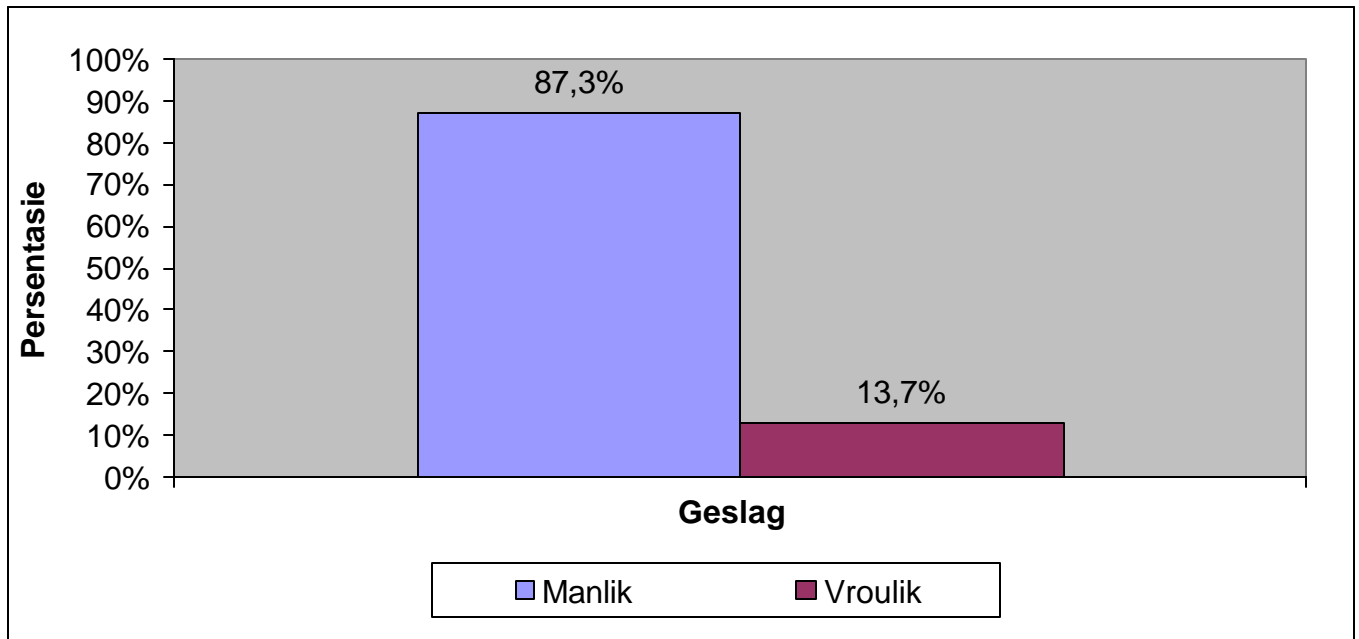
Die biografiese gegewens van die steekproef word vervolgens getoon.

#### **4.1.1    Geslag**

Die geslagsverspreiding word in figuur 4.1 getoon.

---

**Figuur 4.1:**  
Geslagsverspreiding



---

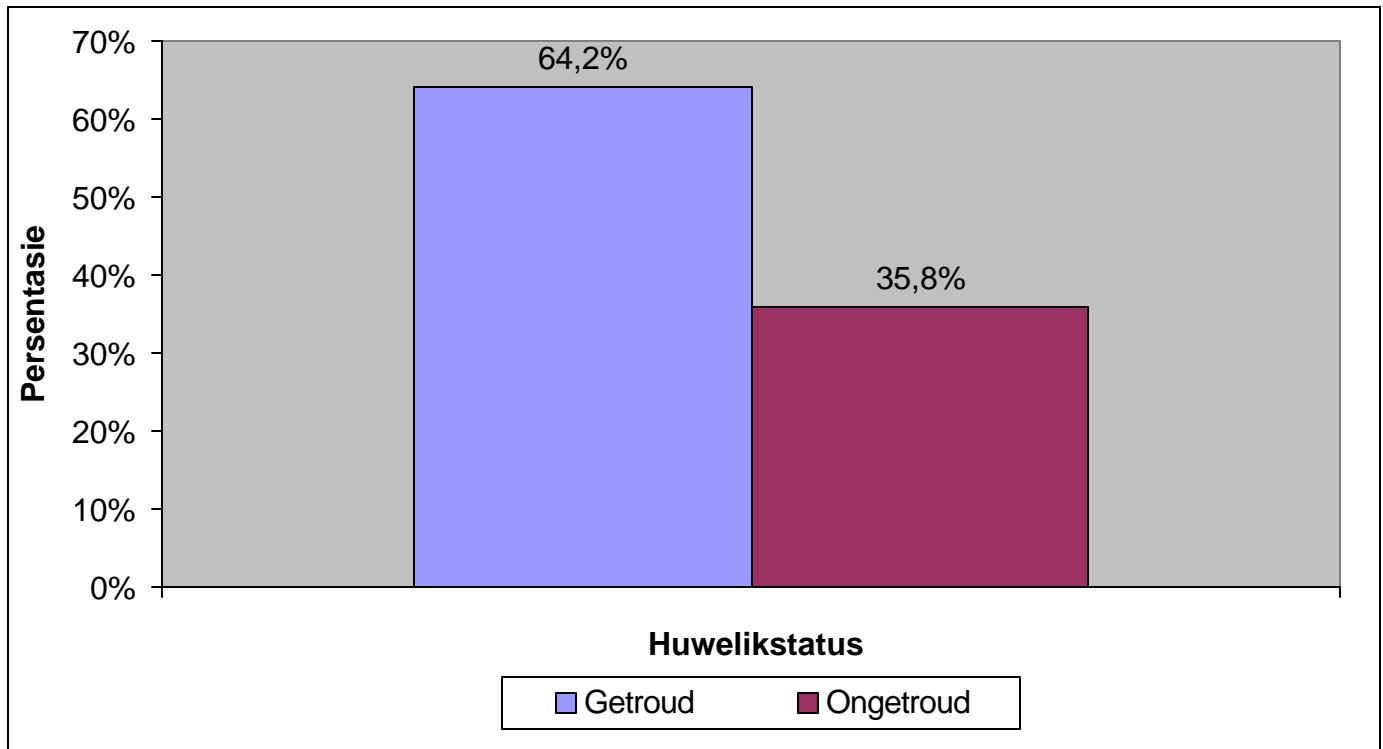
Figuur 4.1 toon dat 87,3 persent van die werknemers en bestuurders in die steekproef manlik is, terwyl slegs 13,7 persent vroulik is. Vroue beslaan dus 'n baie klein gedeelte van die steekproef, wat nie verteenwoordigend genoeg was nie, alhoewel hierdie resultate 'n toonbeeld van die demografie van die organisasie is.

#### 4.1.2 Huwelikstatus

Die huwelikstatus van die persone in die steekproef word in figuur 4.2 getoon.

---

**Figuur 4.2:**  
Huwelikstatus



---

Figuur 4.2 toon dat 64,2 persent van die respondente in die steekproef getroud is, terwyl 35,8 persent ongetroud is.

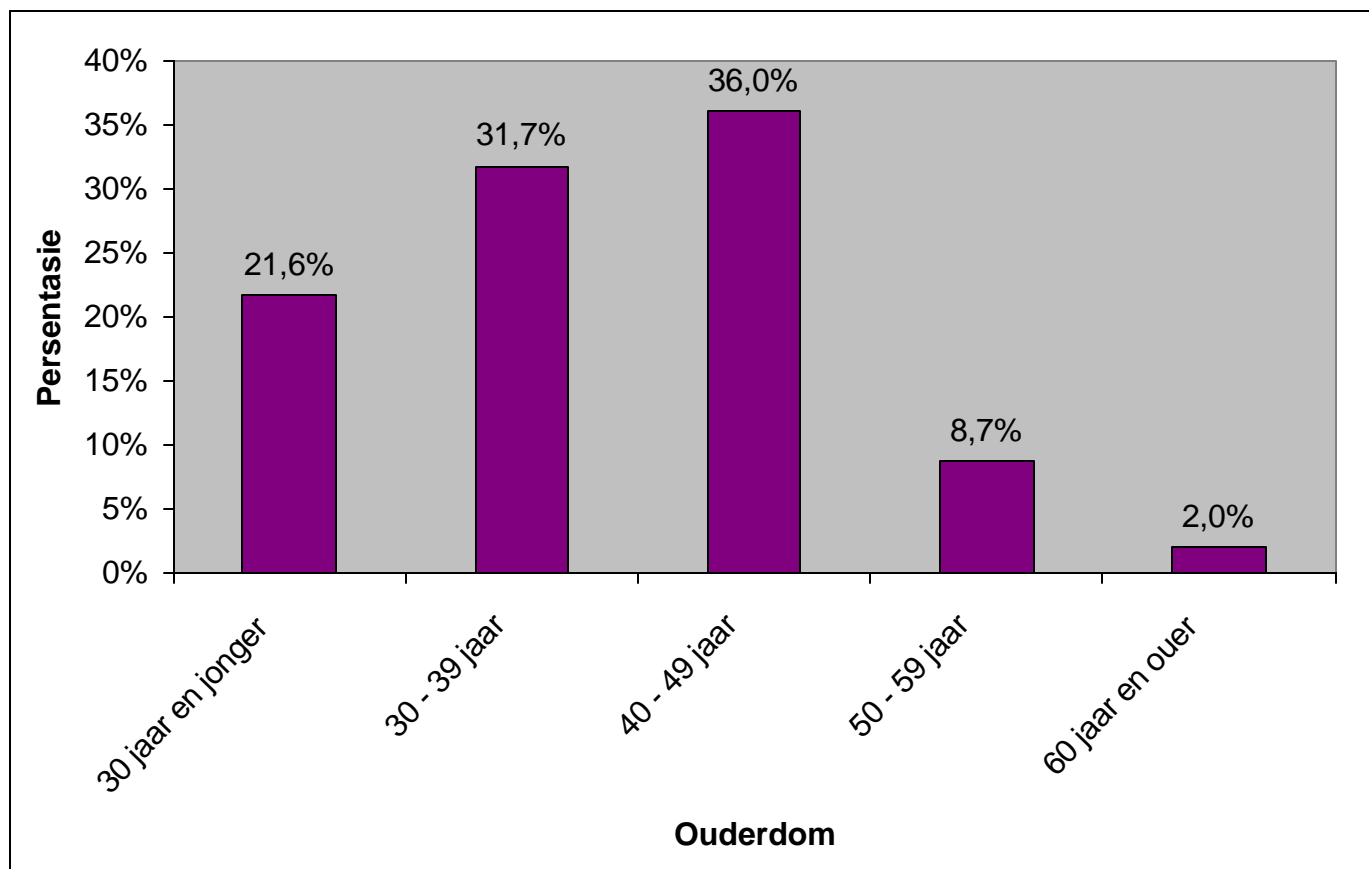
#### 4.1.3 Ouderdomsverspreiding

Die ouderdomsverspreiding word in figuur 4.3 getoon.

---

**Figuur 4.3:**

Ouderdomsverspreiding



---

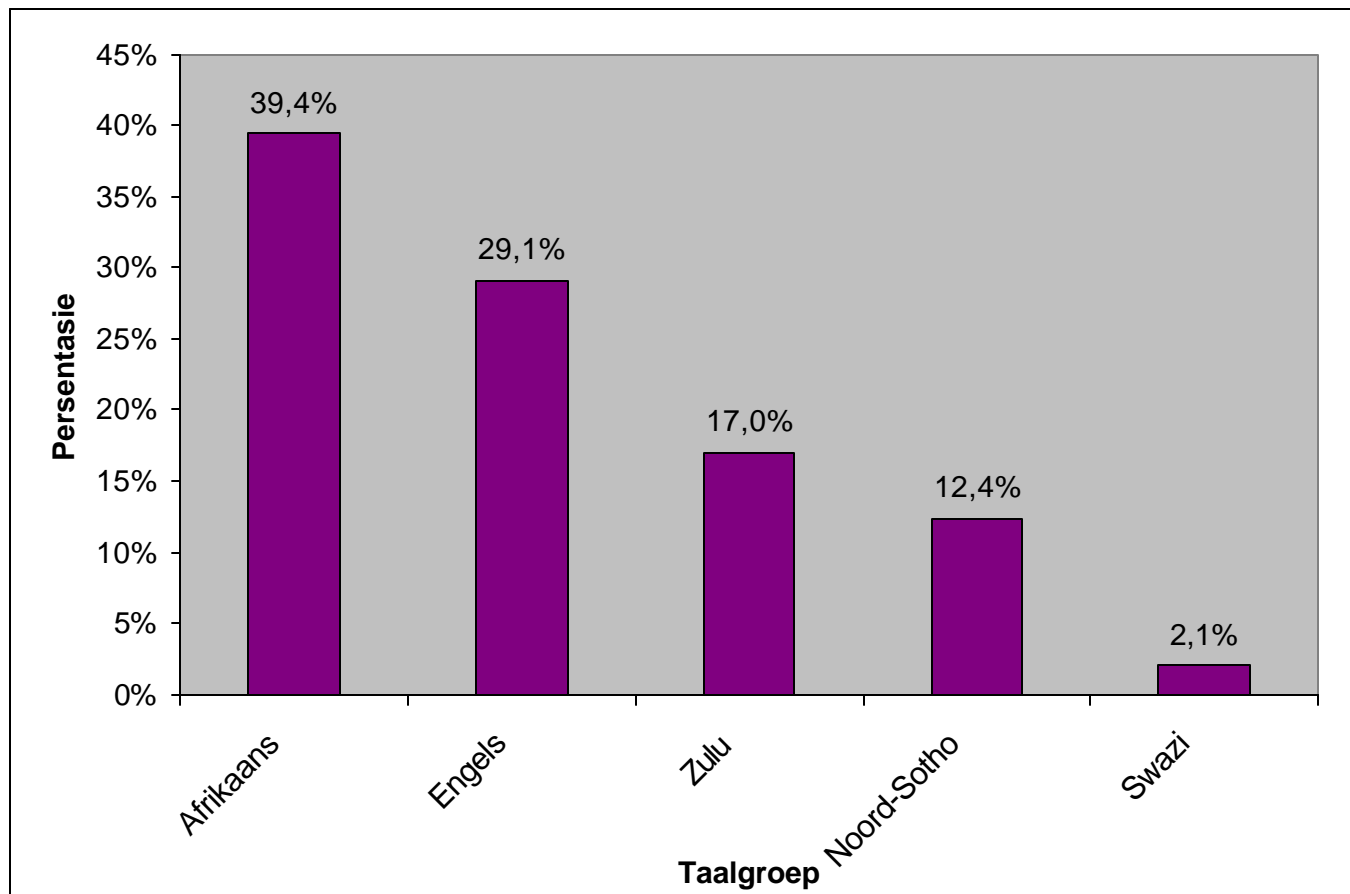
Figuur 4.3 toon dat 36 persent van die respondente in die steekproef tussen 40 en 49 jaar oud is. Meer as die helfte van die persone in die steekproef (53,3%) is jonger as 39 jaar, terwyl 10,7 persent ouer as 50 jaar is.

#### 4.1.4 Taalverspreiding

Die taalverspreiding van deelnemers in die steekproef word in figuur 4.4 getoon.

**Figuur 4.4:**

Taalverspreiding



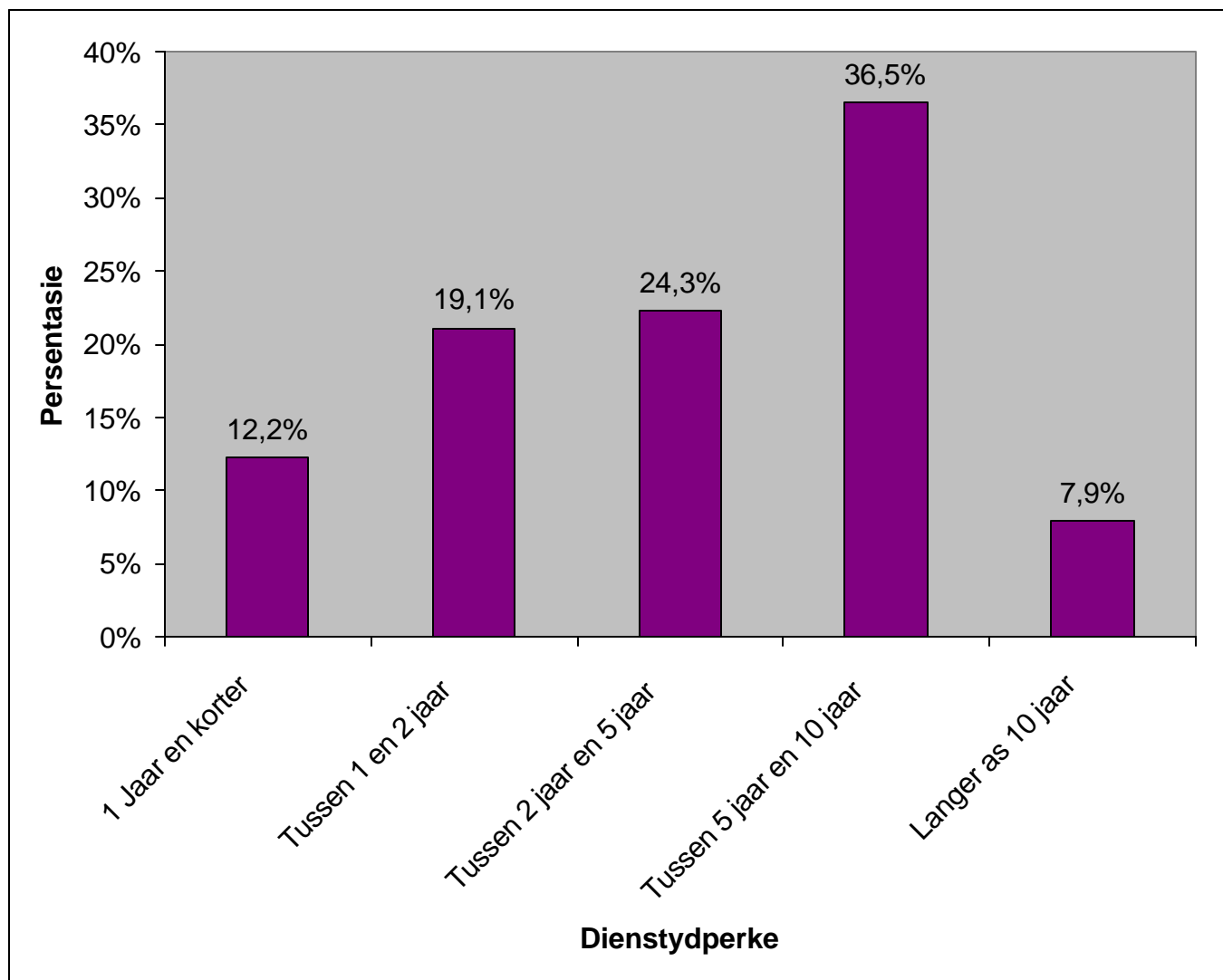
Figuur 4.4 toon dat slegs vyf van Suid-Afrika se nasionale taalgroepe in die steekproef van werknemers en bestuur verteenwoordig is. Van die persone wat deelgeneem het, is 39,4 persent Afrikaanssprekend terwyl 29,1 persent Engelssprekend is. Hierdie groep is die tweede grootste taalgroep. Zulu, Noord-Sotho en Swazi vorm die minderheidsgroepe, wat tesame 31,5 persent van die steekproef uitmaak. Zulusprekende persone alleen vorm 17 persent van die steekproef. Die taalverspreiding gee 'n aanduiding van die onderskeie kultuurgroepe van Suid-Afrika wat in die steekproef teenwoordig is, alhoewel dit nie die demografiese statistiek van die omgewing reflekteer nie.

#### 4.1.5 Dienstydyperk in die organisasie

Die verspreiding van dienstydyperk word in figuur 4.5 getoon.

**Figuur 4.5:**

Dienstydyperk



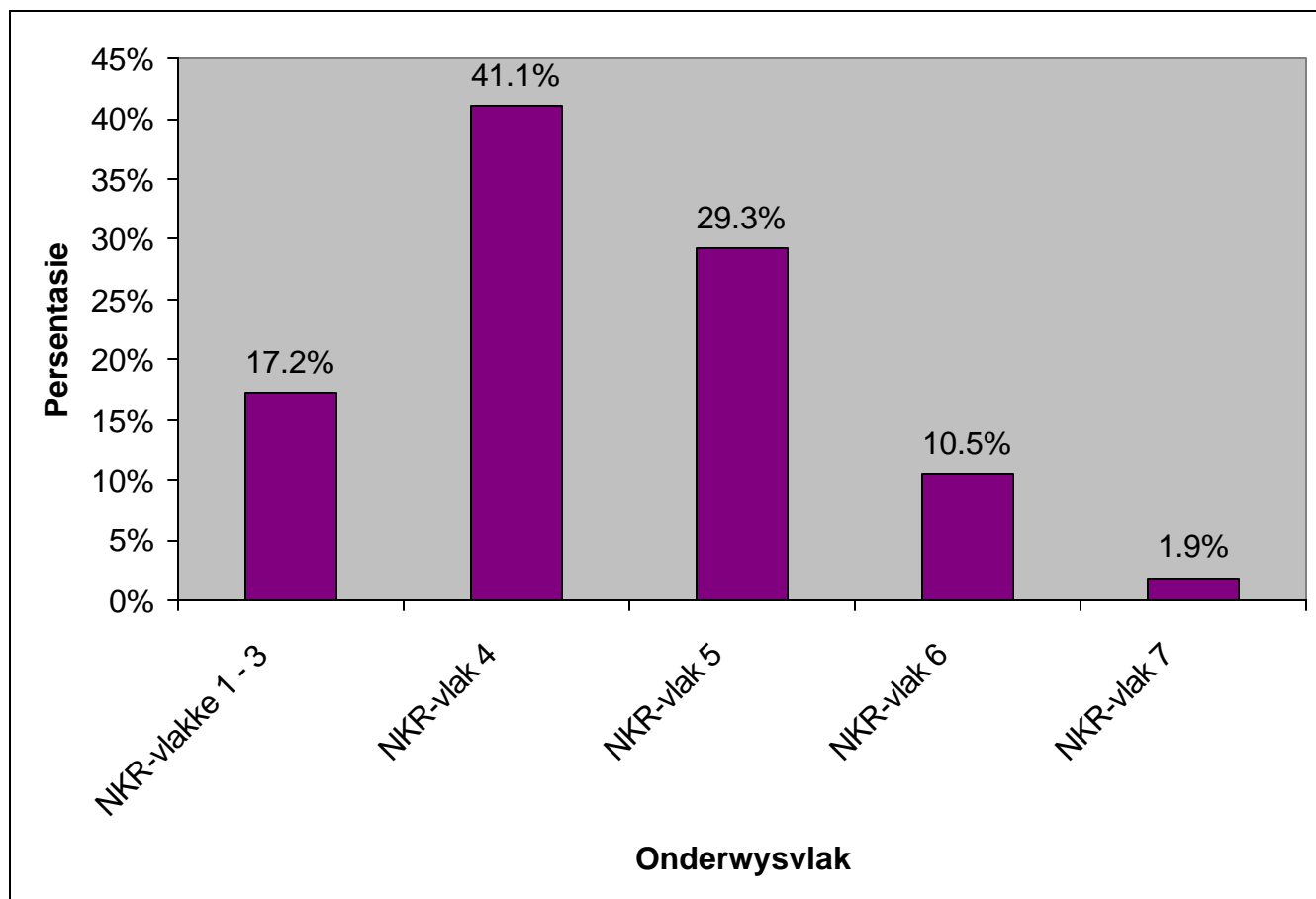
Figuur 4.5 toon dat 31,3 persent van die werknemers en bestuurders 2 jaar en korter in diens van die organisasie is, terwyl die tweede grootste groep persone (24,3%) tussen 2 en 5 jaar in diens van die organisasie is. Die verspreiding toon dat 36,5 persent van die persone in die steekproef tussen 5 en 10 jaar diens het, terwyl 92,1 persent minder as 10 jaar diens het. Hierdie groep vorm die grootste groep, wat daarop dui dat werknemers se dienstermyn in die organisasie eintlik nie lank is nie. Die groep wat 10 jaar en langer diens het, vorm slegs 7,9 persent van die steekproef. Die resultate in figuur 4.5 toon dat daar tog 'n mate van omset onder werknemers voorkom, aangesien jonger werknemers goeie ondervinding in die organisasie opdoen en dan na die metropolitaanse gebiede verhuis om hulle loopbane daar voort te sit.

#### **4.1.6 Onderwysvlak**

Die verspreiding van die onderwysvlak van die proefpersone word in figuur 4.6 getoon.

**Figuur 4.6:**

Onderwysvlak



\* NKR = Nasionale Kwalifikasieraamwerk (National Qualifications Framework – NQF)

Figuur 4.6 toon dat 58,3 persent van die proefpersone oor 'n kwalifikasie op NKR-vlak 4 en laer beskik. Daarenteen beskik 41,7 persent van die persone in die steekproef oor 'n naskoolse kwalifikasie, met ander woorde op NKR-vlak 5 en hoër. Die figuur toon ook dat die grootste groep (41,1%) oor 'n kwalifikasie op NKR-vlak 4 beskik, terwyl persone met 'n NKR-vlak 5-kwalifikasie die tweede grootste groep (29,3%) vorm. Persone met 'n tweede nagraadse kwalifikasie en hoër vorm slegs 12,4 persent. Die resultate toon dat daar ten spyte van die tegnologie steeds prosesse voorkom waarin 'n gedeelte van die werknemersvlak opvoedkundig nie ver gevorder het nie.



## 4.2 VERSKILLE IN DIE BELEWING VAN DIE HUIDIGE EN DIE VERLANGDE ORGANISASIEKULTUUR IN GASPRODUKSIE

Die resultate van die verskille ten opsigte van werknemers se beleving van die huidige en die verlangde organisasiekultuur in Gasproduksie word eerstens getoon met betrekking tot die drie dimensionele omgewingstoestande, en dan met betrekking tot die steunfaktore.

### 4.2.1 Verskille in die beleving van die huidige en die verlangde dimensionele omgewingstoestande

Tabel 4.1 rapporteer die resultate van die verskille in die beleving van die huidige en die verlangde dimensionele omgewingstoestande in Gasproduksie.

**Tabel 4.1**

Verskille in die beleving van die huidige en die verlangde dimensionele omgewingstoestande

Dimensies	Rekenkundige gemiddelde		Verskil in rekenkundige gemiddeldes	Standaardfout	Standaardafwyking	$d$ -waarde	$t$ -waarde	Beduidendheid ( $p$ -waarde)
	Verlangde kultuur	Huidige kultuur						
Samewerking	8,15	6,60 $\square\square$	1,55	0,17	2,24	0,69	9,12	0,0001 $^{***}$
Verbondenheid	8,24	6,82 $\square\square$	1,42	0,19	2,51	0,57	7,41	0,0001 $^{***}$
Kreatiwiteit	7,93	7,14 $\square\square$	0,79	0,16	2,11	0,37	5,01	0,0001 $^{***}$

$N = 174$

$^{**} p < 0,05$

$^{***} p < 0,01$

klein effek

medium effek

groot effek

$\square$  laeprestasiekultuur

$\square\square$  gemiddelde prestasiekultuur

$\square\square\square$  h oprestasiekultuur

Die resultate in tabel 4.1 toon dat daar groter verskille in die rekenkundige gemiddeldes, standaardafwykings, *d*-waardes en *t*-waardes ten opsigte van die dimensies samewerking en verbondenheid voorkom as ten opsigte van die dimensie kreatiwiteit, wat klein verskille toon. Die rekenkundige gemiddeldes vir die huidige organisasiekultuur toon dat 'n gemiddelde prestasiekultuur ten opsigte van al die dimensies voorkom. Wat die standaardafwyking betref, toon die dimensie verbondenheid 'n groter verspreiding om die steekproefgemiddelde as die dimensie samewerking. Kreatiwiteit toon deurgaans die kleinste resultate. Die dimensies samewerking en verbondenheid toon medium effekgroottes, teenoor kreatiwiteit wat 'n klein effekgrootte toon. Die *p*-waarde toon dat daar by al die dimensies betekenisvolle verskille voorkom.

Uit die resultate in tabel 4.1 blyk dit duidelik dat die proefpersone ten opsigte van die dimensies samewerking en verbondenheid 'n groter verspreiding en afwyking van die gemiddelde van die steekproef toon op grond van hulle response aangaande verskille tussen die huidige en die verlangde organisasiekultuur. Wat die dimensie kreatiwiteit betref, kom klein verskille in die resultate voor, wat daarop dui dat die huidige organisasiekultuur deur lede van Gasproduksie as redelik aanvaarbaar beleef word vergeleke met die verlangde organisasiekultuur wat hulle graag sou wou beleef. Dit blyk dus dat die werknemers in die huidige organisasiekultuur tevrede is met die werkwyses rakende hierdie dimensie, aangesien geen waarneembare, betekenisvolle verskille voorkom nie.

Die medium effekgroottes wat die dimensies samewerking en verbondenheid toon, dui daarop dat daar wel waarneembare, prakties betekenisvolle verskille bestaan tussen die huidige en die verlangde organisasiekultuur wat lede van die organisasie graag in die organisasie Gasproduksie sou wou beleef wat die werkwyses vir hierdie dimensies betref.

Werknemers se beleving van die huidige en die verlangde omgewingstoestande in Gasproduksie word vervolgens kortliks ten opsigte van die dimensies samewerking, verbondenheid en kreatiwiteit bespreek.

#### 4.2.1.1 *Samewerking*

In die huidige omgewingstoestande meen werknemers dat die potensiaal van die dimensie samewerking nie raakgesien en bestuur word nie en daarom nie tot sy reg kom nie. Die huidige organisasiekultuur word ook nie gekenmerk deur die aanmoediging van waardestrukture en inligtingsvloei nie. Die gebrek aan samewerking in Gasproduksie lei daartoe dat die prestasie van werknemers nadelig beïnvloed word.

Werknemers sou in die verlangde organisasiekultuur graag omgewingstoestande wou beleef waarin pogings tot samewerking aangemoedig, gefasiliteer en beloon word en samewerking belangrik geag en bestuur word sodat hierdie dimensie ten volle tot sy reg sal kan kom en die werknemers se prestasie sal kan verbeter. Werknemers verlang 'n organisasiekultuur waarin hulle sal deel in die besluitneming, wat hulle sal bemagtig en sal betrek by die take wat verrig moet word – dus 'n meer informele sisteem.

#### 4.2.1.2 *Verbondenheid*

Die dimensie verbondenheid word tans in Gasproduksie as irrelevant gesien. 'n Gesonde gesagsdinamika, stewige aansporingstrukture en goeie werkverhoudinge word aangemoedig, maar op so 'n wyse bestuur dat die betekenisvolheid daarvan geïgnoreer word.

In die verlangde organisasiekultuur van verbondenheid sou werknemers graag wou ervaar dat gesagsdinamika, aansporingstrukture en werkverhoudinge op so 'n wyse bestuur word dat dit die ontwikkeling van werknemers aanmoedig. Werknemers wil graag deur middel van same-werking gevoelens van eiewaarde en hoop vir die toekoms ervaar, maar daar moet ook handeling van verbondenheid daaruit voortvloei om hierdie gevoelens in stand te hou. Hierdie optrede sal versterk word deur duidelike rigtinggewing aan die hand van die missie en doelwitte van die organisasie.

#### 4.2.1.3 *Kreatiwiteit*

Wat die dimensie kreatiwiteit betref, beleef werknemers in die huidige organisasiekultuur dat die sosiale dinamika, asook werks- en probleemoplossingsprosesse nie aangemoedig word nie.

Die wyse waarop dit bestuur word, verhinder ook dat werknemers hulle kreatiewe vermoëns uitleef. Die werknemers van Gasproduksie sou in die verlangde organisasiekultuur graag die omgewingstoestande wou ervaar waarin kreatiwiteit aangemoedig en erken word.

Uit die bespreking blyk dit dat die huidige organisasiekultuur in Gasproduksie verskil van die verlangde organisasiekultuur wat werknemers graag sou wou beleef. Die dimensie kreatiwiteit word in die huidige organisasiekultuur meer positief beleef as die dimensies samewerking en verbondenheid. Die resultate toon dat die verskille in hierdie geval waarneembaar is en op praktiese beduidendheid mag dui.

#### **4.2.2      Verskille in die beleving van die huidige en die verlangde steunfaktore**

Voorafgaande dimensionele omgewingstoestande gaan gepaard met die volgende steunfaktore, waarvan die resultate in tabel 4.2 getoon word.

**Tabel 4.2**

Verskille in die beleving van die huidige en die verlangde steunfaktore van die dimensionele omgewingstoestande

Steunfaktore	Rekenkundige gemiddelde		Verskil in rekenkundige gemiddeldes	Standaardfout	Standaardafwyking	<i>d</i> -waarde	<i>t</i> -waarde	Beduidendheid ( <i>p</i> -waarde)
	Verlangde kultuur	Huidige kultuur						
<b>Samewerking</b>								
Leierskapwaardes	8,50	6,47 $\alpha\alpha$	2,03	0,26	3,43	0,59	7,83	0,0001***
Toeganklike leierskap	7,70	6,72 $\alpha\alpha$	0,98	0,19	2,51	0,39	5,13	0,0001***
Leierskappeloofwaardigheid	8,34	6,44 $\alpha\alpha$	1,90	0,23	3,04	0,62	8,25	0,0001***
Klimaat	8,05	6,77 $\alpha\alpha$	1,28	0,20	2,64	0,48	6,30	0,0001***
<b>Verbondenheid</b>								
Gesagsverhoudinge	7,72	6,49 $\alpha\alpha$	1,23	0,22	2,90	0,42	5,56	0,0001***
Werkinsentiewe	8,58	6,70 $\alpha\alpha$	1,88	0,25	3,30	0,57	7,56	0,0001***
Spaneenheid	8,43	7,27 $\alpha\alpha$	1,16	0,24	3,17	0,37	4,92	0,0001***
<b>Kreatiwiteit</b>								
Werkprosesse	6,92	6,12 $\alpha\alpha$	0,80	0,17	2,24	0,35	4,61	0,0001***
Sosiale prosesse	9,05	7,96 $\alpha\alpha$	1,09	0,23	3,04	0,36	4,74	0,0001***
Probleemoplossing	7,83	7,33 $\alpha\alpha$	0,50	0,20	2,64	0,19	2,45	0,0154 **

*N* = 174

\*\*  $p < 0,05$

\*\*\*  $p < 0,01$

klein effek

medium effek

groot effek

$\alpha$  laeprestasiekultuur

$\alpha\alpha$  gemiddelde prestasiekultuur

$\alpha\alpha\alpha$  h eprestasiekultuur

Die resultate in tabel 4.2 toon dat daar groter verskille in die rekenkundige gemiddeldes, standaardafwykings, *d*-waardes en *t*-waardes ten opsigte van die steunfaktore leierskapwaardes, leierskappeloofwaardigheid en werkinsentiewe tussen die huidige en die verlangde

organisasiekultuur voorkom. Die rekenkundige gemiddelde vir die huidige organisasiekultuur toon ten opsigte van al die steunfaktore 'n gemiddelde prestasiekultuur. Die steunfaktore leierskapwaardes, leierskapsgehoofwaardigheid, gesagsverhoudinge en werksprosesse toon ook laer metings op hierdie prestasiekultuurvlak. Medium effekgroottes kom ook vir hierdie steunfaktore voor. Die standaardafwyking toon dat daar by al die steunfaktore 'n redelike verspreiding rondom die gemiddelde van die steekproef voorkom. Die steunfaktore toeganklike leierskap, klimaat, gesagsverhoudinge, werksprosesse en probleemoplossing toon egter klein verskille. Veral die steunfaktore klimaat, werksprosesse en probleemoplossing toon baie klein verskille. Die steunfaktore toeganklike leierskap, klimaat, gesagsverhoudinge, spaneendheid, werksprosesse, sosiale prosesse en probleemoplossing toon klein effekgroottes. Die  $p$ -waardes toon by al die steunfaktore betekenisvolle verskille, behalwe by probleemoplossing, waar daar nie betekenisvolle verskille voorkom nie.

Uit die resultate in tabel 4.2 blyk dit dat die lede van die organisasiekultuur ten opsigte van leierskapwaardes, leierskapsgehoofwaardigheid en werksinsentiewe te kenne gee dat waarneembare en prakties betekenisvolle verskille tussen die huidige en die verlangde organisasiekultuur voorkom. Wat die steunfaktore van die dimensie kreatiwiteit betref, toon die resultate dat die lede van die organisasie klein verskille vergeleke met die verlangde organisasiekultuur beleef, wat daarop dui dat die huidige omgewingstoestande, beleide en prosedures as aanvaarbaar ervaar word en nie noodwendig verander hoef te word nie.

Die interpretasie van die resultate van die onderskeie steunfaktore word vervolgens kortliks bespreek.

#### 4.2.2.1 *Leierskapwaardes*

Werknemers beleef leierskapwaardes as steunfaktor in die huidige organisasiekultuur waar hulle deur leiers aangeslaan word op grond van die bydrae wat hulle tot hulle eie werk lewer. Leiers is ook geneig om mededinging om maatskappybeloning en -voordele tussen individue aan te moedig, wat omgewingstoestande skep wat wantroue en selfgesentreerdheid bevorder.

In teenstelling met die huidige organisasiekultuur sou lede van Gasproduksie hierdie steunfaktore graag so wou beleef dat werknemers gesien word as hulpbronne en bates vir die

bedryf, aangesien hulle graag hulle beste werk wil lewer. Hulle verlang dus 'n organisasiekultuur waarin regte, voordele en magte deur bestuur en werknemers gedeel word, en meer interafhanklikheid en samewerking voorkom. Die steunfaktor leierskapwaardes moet dus toereikend bestuur word, wat werknemers met selfvertroue kan laat optree.

#### 4.2.2.2 *Toeganklike leierskap*

Toeganklike leierskap manifesteer op so 'n wyse in die huidige organisasiekultuur dat baie min indien enige sosiale ondersteuning aan ondergeskiktes in die werkomgewing gebied word. Werknemers ervaar dat hulle voorstelle en behoefte aan motivering op 'n onemosionele wyse hanteer word. Pogings om menseverhoudinge te verbeter, word slegs as lippetaal beleef.

Lede van die organisasie sou graag toeganklike leierskap in die verlangde organisasiekultuur van Gasproduksie wou beleef, waarby toegang tot inligting en ander werknemers verseker word. Die organisasie is gestruktureer en werk is georganiseer volgens die inligtingsbehoefte van die werknemers wat die werk doen. In die verlangde organisasiekultuur word daar dus van bestuur verlang om kommunikasiekanale oop te stel.

Werknemers se selfbeeld moet verbeter word en daar moet meer klem op bestuursbetrokkenheid geplaas word, aangesien die aandag hier toegespits word op beide die fisiese en die sielkundige strukturering van verhoudinge en die inisiëring van samewerking. Werknemers moet dus vry gemaak word om spontaan saam te werk aan probleemsituasies op beide persoonlike en taakvlak.

#### 4.2.2.3 *Leierskappeloofwaardigheid*

"Leierskappeloofwaardigheid" verwys na die beeld wat werknemers het ten opsigte van bestuur se bedoeling en/of uitnodigings dat samewerking ernstig opgeneem moet word al dan nie. In Gasproduksie meen werknemers dat bestuur dinge belowe maar dit nie lewer nie.

Werknemers verwag egter dat bestuur in die verlangde organisasiekultuur moet poog om werknemers se vertroue te wen, sodat hulle woord aanvaar kan word. Daar word dus verwag dat 'n organisasiekultuur bewerkstellig moet word waarin bestuur doen wat hulle sê hulle sal

doen en die werknemers op die hoogte hou van gebeure in die bedryf. Hulle wil ervaar dat hulle idees geïnkorporeer word wanneer werksbesluite geneem word. Werknemers wil voel dat aspekte wat hulle werk raak, ook deur hulle beïnvloed en gestimuleer kan word. Wat hierdie steunfaktor betref, word daar dus van bestuur verlang om buigsaamheid te bevorder.

#### *4.2.2.4 Klimaat*

Wat klimaat betref, meen werknemers dat hulle persoonlike sekuriteit geleë is in konformering aan die reëls van gepastheid. Bestuur word beleef as krities, onvriendelik, onemosioneel en ferm teenoor die werknemers wat hulle bestuur. Werknemers weet dat foute onaanvaarbaar is en verwag dat die bestuurder, die foute wat deur die werknemer gemaak is, tydens sy prestasie gesprek hom daarvoor sal aanspreek. Werknemers is daarom versigtig en ongemaklik in die teenwoordigheid van die bestuur.

Na die mening van lede moet klimaat in die verlangde organisasiekultuur egter openheid en spontaniteit reflekteer, terwyl foute as leerwerktuig gebruik kan word. Bestuurders moet ook meer ontspanne en mensliker verhoudinge met werknemers handhaaf.

#### *4.2.2.5 Gesagsverhoudinge*

Wat die steunfaktor gesagsverhoudinge betref, meen werknemers dat bestuur in die huidige organisasiekultuur beheer oor die besluitnemingsproses uitoefen. Lede van die organisasie ervaar dat hulle doelwitte bereik deur kompromieë aan te gaan en dat hulle in uitsonderlike gevalle 'n persoonlike impak kan maak.

Werknemers wil graag in die verlangde organisasiekultuur binne Gasproduksie ervaar dat gesagsverhoudinge gekenmerk word deur die verkryging van eenstemmigheid vir die implementering van bestuursbesluite. Hulle wil glo dat hulle as werknemers ook dinge kan laat gebeur. Hulle wil voel dat gesag verkry kan word ongeag hulle rang of posisie, en dat magsdeling plaasvind. Werknemers wil glo dat hulle 'n direkte invloed kan hê op gebeure in hulle werkplek, aangesien hulle betrokkenheid meebring dat hulle 'n impak kan maak. Hulle wil toegelaat word om hulle eie bedryfsprosedures en riglyne neer te lê. Gesagsverhoudinge moet



reg bestuur word, wat die moreel en die produktiwiteit sal laat styg, aangesien werknemers in hulleself sal begin glo en investeer om hulle beste te gee.

#### 4.2.2.6 *Werkinsentiewe*

Ten opsigte van werkinsentiewe word daar in die huidige organisasiekultuur ervaar dat werknemers slegs toegelaat word om roetine besluite te neem wat van persoonlike aard is en weinig effek het op die werk wat gedoen moet word. Werknemers ervaar dat die hulpbronne wat tot hulle beskikking is vermors word aan take wat irrelevant is. Wanneer belangrike opdragte uitgevoer word, laat dit geen trotsgevoel of gevoel van prestasie by werknemers ontstaan nie.

Lede van die organisasie verwag egter dat daar in die verlangde organisasiekultuur tyd aan relevante kernaktiwiteite by die werk bestee moet word en dat hulle direk by uitdagings en doelwitbeplanning betrek moet word. Werknemers wil ervaar dat hulle aangemoedig word om besluite ten opsigte van die werk en handeling wat gedoen moet word, te neem. Hulle wil dus ervaar dat hulle aangemoedig word om die organisasie se doelwitte hul eie te maak.

#### 4.2.2.7 *Spaneenheid*

Wat spaneenheid betref, meen werknemers dat hulle aangemoedig word om te identifiseer met en verantwoordelikheid te aanvaar ten opsigte van hulle onderskeie werkspanne. Bestuur poog om spannees te verbeter. Werkopdragte en informele programme kry egter nie voldoende erkenning nie, terwyl lojaliteit teenoor die span ook nie noodwendig oorgedra word na die organisasie in sy geheel nie. Dit bring mee dat werknemers nie openlik van mekaar verskil nie, aangesien hulle verwerping deur lede van hul eie groep vrees.

Volgens lede van die organisasie moet 'n gevoel van spaneenheid in die verlangde organisasiekultuur bestaan, en moet bestuur interafhanklikheid en vertrouwe tussen beide individue en spanne aanmoedig. Werknemers moet aangemoedig word om mekaar te ondersteun en te help, en dus 'n kultuur van gedeelde verantwoordelikheid en verbondenheid tot besluite en optrede te skep. Die verlangde organisasiekultuur moet dus nie vir die wen-verloor-beginsel sowel as vir individualisme voorsiening maak nie. Identifisering met die groep en die

organisasie moet bevorder word. Beide die werknemers en die werk wat deur hulle gedoen word, word as belangrik beskou, en werknemers het die vrymoedigheid om dinge te bevraagteken en te ontwikkel.

#### 4.2.2.8 *Werksprosesse*

Wat die steunfaktor werksprosesse betref, word die werkomgewing gekenmerk deur inkonsekwentheid, soos vriendelikheid wat ongeregeld of oorhaastig voorkom om waardeer te word. Bestuur stuur in die huidige organisasiekultuur teenstrydige en verwarrende boodskappe uit, wat prestasie bemoeilik. 'n Hoëprestasiekultuur word aangemoedig, maar werknemers word nie op administratiewe wyse ondersteun om dit te verwesenlik nie. Werknemers word logisties ook verhoed om te doen wat van hulle verwag word en om beheer uit te oefen oor hulle werkomgewing.

Werknemers sou in die verlangde organisasiekultuur graag wou ervaar dat geen verwarrende boodskappe wat prestasie benadeel, deur die bestuursvlak versprei moet word nie. Hoë prestasie word bevorder deur werknemers aan te moedig om hulle werk te struktureer, prioriteite te bepaal en nie 'n kultuur van konformering toe te laat nie. Werknemers word voorsien van voldoende administratiewe steun en hulpbronne om hulle werk na die beste van hulle vermoë uit te voer. Bestuur plaas hulle werknemers dus in beheer van hulle werkomgewing en stimuleer kreatiewe probleemoplossing. In die verlangde organisasiekultuur moet werknemers vir hulle persoonlike inisiatiewe vergoed word om oneffektiewe werkmodes en -prosedures te elimineer.

#### 4.2.2.9 *Sosiale prosesse*

Sosiale prosesse manifesteer in die huidige organisasiekultuur in Gasproduksie op so 'n wyse dat werknemers hul eie kreatiwiteit stimuleer. Werknemers beleef in die huidige organisasiekultuur dat hulle pogings ten opsigte van vindingrykheid verdra word, maar nie aangemoedig word nie. Bestuur heg hoë waarde aan terugvoering oor die prestasie van werknemers, maar doen geen beplanning om die voordele daarvan te benut nie.

In die verlangde organisasiekultuur sou werknemers sosiale prosesse in die werkomgewing graag wou beleef as vriendelik, gemaklik en informeel, waar hulle die geleentheid kry om hulself binne die werkomgewing te stimuleer en uit te leef. Pogings tot innovering moet eerder deur bestuur aangemoedig as bloot verdra word. In werkomgewing moet geskep word waarin werknemers hulle werk en idees met mekaar bespreek.

Die verlangde organisasiekultuur moet volgens lede van die organisasie Gasproduksie ook voorsiening maak vir openlikheid en eerlikheid, wat as gedragsnorm moet dien. Daar word ook van bestuur verwag om hoë waarde te heg aan terugvoering oor werknemers se prestasie en die beplanning om die voordeel daarvan te benut.

#### *4.2.2.10 Probleemoplossing*

Wat die steunfaktor probleemoplossing betref, beleef werknemers in die huidige organisasiekultuur dat bestuur probleemoplossing in uitsonderlike situasies aan diegene met besondere kundigheid delegeer. Bestuur plaas ook meer klem op die bereiking van 'n oplossing eerder as die oplossing self. Werknemers meen dat konflik volgens die mening van die meerderheid opgelos moet word.

In die verlangde organisasiekultuur sou werknemers graag wou ervaar dat die mening van die meerderheid – nie net dié van enkele individue of verkose lede van groepe nie – by die oplossing van algemene probleme in aanmerking geneem moet word. Delegering aan diegene met besondere kundigheid word deur bestuur aanvaar. Konflik word ook in die verlangde organisasiekultuur benut as 'n wyse om kreatiwiteit te stimuleer, alternatiewe te evalueer en abstrakte denke te bevorder. Groepkreatiwiteit word aangemoedig sonder om die persoonlike impak van die individu te verloor.

Die resultate ten opsigte van die steunfaktore bevestig die bevindinge aangaande die dimensies, aangesien daar verskille tussen die huidige belewing van organisasiekultuur en die verlangde belewing van die organisasiekultuur voorkom. Faktore soos spaneenheid, sosiale prosesse en probleemoplossing word as meer positief beleef, terwyl faktore soos leierskapaardes, leierskapgeloofwaardigheid en werksproesse swakker resultate toon.

Werknemers het aangedui dat hulle ervaar dat die werk van diegene wat werk met 'n hoër moeilikheidsgraad verrig, belangriker geag word as dié van ander werknemers. Hulle beleef ook oor die algemeen dat bestuur van mag gebruik maak wanneer take verrig moet word, en dat werknemers net moet luister. Daarom kan diegene hoër op in die hiërargie hulle menings makliker lig, terwyl werknemers in minder formele posisies nie daardie vryheid geniet nie. Dit wil voorkom asof bestuur tog bereid is om werknemers onafhanklik te laat werk en inisiatief en idees aanmoedig, maar asof inligting wat aan hulle oorgedra word, nie voldoende is nie. Die bevindinge toon verder dat Gasproduksie baie resultaatgedrewe is en dat weinig aandag aan empatie geskenk word.

Werknemers blyk oor die algemeen tevrede te wees met die aard van die werk wat hulle verrig en ervaar emosionele betrokkenheid ten opsigte van hulle werkskonteks positief ten spyte van ontevredenheid oor die leierskaps geloofwaardigheid en die erkenning wat hulle ontvang. Verder blyk dit dat prestasiebestuur nie effektief en konsekwent toegepas word nie.

Dit blyk dat werknemers bereid is om verandering te aanvaar en mee te maak, aangesien hulle voel dat hoër vlakke van prestasie moontlik is en dat hulle oor onbenutte potensiaal beskik wat hulle graag na vore sou wou bring.

Samevattend word die resultate wat in tabelle 4.1 en 4.2 gerapporteer word, in tabel 4.3 uiteengesit.

---

**Tabel 4.3**

Samevatting van resultate van verskille in die beleving van die huidige en die verlangde organisasiekultuur ten opsigte van die steunfaktore van die dimensionele omgewingstoestande

<b>Steunfaktore</b>	<b>Beduidendheid/Niebeduidendheid van verskille</b>	<b>Persentasie Beduidendheid</b>
<b>Samewerking</b>		
Leierskapwaardes	b	100
Toeganklike leierskap	b	100
Leierskappeloofwaardigheid	b	100
Klimaat	b	100
<b>Verbondenheid</b>		
Gesagsverhoudinge	b	100
Werkinsentiewe	b	100
Spaneenheid	b	100
<b>Kreatiwiteit</b>		
Werkprosesse	b	100
Sosiale prosesse	b	100
Probleemoplossing	b	69

b      Beduidend  
nb     Niebeduidend

---

Die resultate in tabel 4.3 bevestig dat hipotese  $H_{01}$  verwerp word en alternatiewe hipotese  $H_1$  aanvaar word, aangesien statisties beduidende verskille op die 1 persent-beduidenheidsspeil (99%-beduidenheidsvlak) tussen die huidige en die verlangde omgewingstoestande in Gasproduksie voorkom ten opsigte van dimensies samewerking, verbondenheid en kreatiwiteit en hulle onderskeie steunfaktore. Die steunfaktor probleemoplossing blyk egter nie vergeleke met die ander steunfaktore beduidendheid te wees nie.

### **4.3 VERSKILLE IN DIE BELEWING VAN DIE HUIDIGE EN DIE VERLANGDE OMGEWINGSTOESTANDE TUSSEN DIE ONDERSKEIE AFDELINGS VAN GASPRODUKSIE**

Die resultate van verskille in die beleving van die huidige en die verlangde organisasiekultuur tussen die onderskeie afdelings van Gasproduksie word eerstens getoon ten opsigte van die drie dimensionele omgewingstoestande en daarna ten opsigte van die steunfaktore.

#### **4.3.1 Verskille in die beleving van die huidige en die verlangde dimensionele omgewingstoestande tussen die onderskeie afdelings**

Die resultate aangaande die verskille in die beleving van die huidige en die verlangde dimensionele omgewingstoestande van samewerking, verbondenheid en kreatiwiteit tussen die onderskeie afdelings van Gasproduksie word vervolgens getoon.

##### *4.3.1.1 Die dimensie samewerking*

Tabel 4.4 rapporteer die resultate van die verskille in die beleving van die dimensie samewerking tussen die onderskeie afdelings. Die resultate word ten opsigte van die huidige en die verlangde omgewingstoestande getoon.

**Tabel 4.4**

Verskille tussen afdelings ten opsigte van die dimensie samewerking

Afdelings	Steekproefgrootte (n)	Rekenkundige gemiddelde		Verskil in rekenkundige gemiddeldes	Standaardfout	Standaardafwyking	d-waarde	t-waarde	Beduidendheid (p-waarde)
		Verlangde kultuur	Huidige kultuur						
Elektries/Instrumente	20	9,87	8,01 $\square\square$	1,86	0,43	1,92	0,97	4,29	0,0004 <sup>***</sup>
Meganies	35	7,98	6,63 $\square\square$	1,35	0,34	2,01	0,67	3,93	0,0004 <sup>***</sup>
Swael	12	8,38	6,96 $\square\square$	1,42	0,62	1,18	1,20	2,27	0,0441 <sup>**</sup>
Rektisol	49	7,49	6,06 $\square\square$	1,43	0,31	4,34	0,33	4,59	0,0001 <sup>***</sup>
Steenkoolhantering	22	9,13	5,97 $\square$	3,16	0,38	1,45	2,18	8,24	0,0001 <sup>***</sup>
Vergassing	36	7,57	6,79 $\square\square$	0,78	0,42	2,28	0,34	1,86	0,0718

\*\*  $p < 0,05$

\*\*\*  $p < 0,01$

klein effek

medium effek

groot effek

$\square$  laeprestasiekultuur

$\square\square$  gemiddelde prestasiekultuur

$\square\square\square$  h eprestasiekultuur

Die resultate in tabel 4.4 toon verskille in die rekenkundige gemiddeldes, *d*-waardes en *t*-waardes van die afdelings van Gasproduksie ten opsigte van die dimensie samewerking, en toon dat lede van die afdeling Steenkoolhantering beduidend groter verskille in resultate toon teenoor dié van ander afdelings. Die rekenkundige gemiddelde vir die huidige organisasiekultuur toon dat in die afdeling Steenkoolhantering 'n laeprestasiekultuur voorkom, terwyl die ander afdelings 'n gemiddelde prestasiekultuur toon. Die afdeling Vergassing is die enigste afdeling waarin deurgaans klein verskille in die rekenkundige gemiddeldes, *d*-waardes en *t*-waardes voorkom. Die afdelings Elektries/Instrumente, Swael en Steenkoolhantering toon groot effekgroottes, terwyl

die afdeling Meganies 'n medium effekgrootte toon. Die afdelings Rektisol en Vergassing toon klein effekgroottes. Die  $p$ -waardes van al die afdelings toon betekenisvolle verskille, behalwe dié van die afdeling Vergassing, wat nie 'n betekenisvolle verskil toon nie.

Die resultate toon dat samewerking in die afdeling Vergassing as positief beleef word teenoor die afdeling Steenkoolhantering. Die groot effekgroottes ten opsigte van Elektriese/Instrumente, Swael en Steenkoolhantering toon dat verskille tussen die huidige en die verlangde organisasiekultuur waarneembaar is en op praktiese beduidendheid dui. Die klein afwykings van die standaardafwyking van die afdelings Swael en Steenkoolhantering toon dat lede van dié afdelings die huidige en die verlangde organisasiekultuur as redelik eners ervaar en dat daar geen groot afwykings van die gemiddelde van die steekproef voorkom nie.

Die rede vir die afwykings in die resultate kan wees dat die afdeling Vergassing tegnologieë meer gevorderd is en daarom bedryf word deur spesialiste met hoër onderwysvlakke as dié van die werknemers van die afdeling Steenkoolhantering. Dit bring mee dat die leierskap ten opsigte van laasgenoemde afdeling meer burokratiese optree en inmeng in die werk van werknemers. Die werknemers van die afdeling Vergassing beleef samewerking daarom as beter, aangesien hulle ervaar dat hulle toegelaat word om besluitneming en probleemoplossing as 'n span aan te pak. Hierdie werknemers toon 'n persoonlike behoefte om by te dra tot die sukses van die organisasie deur hulle beste werk te lewer en dit op 'n spontane en selfrigtinggewende wyse te doen – daarom het die afdeling laer werknemeromsette as die afdeling Steenkoolhantering. Vanweë die afdeling Vergassing se positiewe beleving van die huidige omgewingstoestand het die werknemers geen begeerte om die kultuur in die afdeling te verander nie, aangesien hulle ervaar dat hulle deel was van wat tot dusver bereik is.

Die res van die afdelings het soos die afdeling Steenkoolhantering redelik dieselfde beleving van die huidige omgewingstoestand ten opsigte van samewerking in hulle onderskeie afdelings, aangesien leiers in hierdie afdelings meer burokratiese optree en inmeng met werknemers se werk, alhoewel hulle werk meer geroetineerd van aard is. Dit veroorsaak dat die afdelings 'n betreklik hoë personeelomset ervaar. Alhoewel samewerking taakgeëïentend is, word die werknemers nie toegelaat om besluitneming en probleemoplossing – die beplanning, vooruitskatting en hulpbrontoewysing wat vir taakvoltooiing nodig is – as 'n span aan te pak nie. Die werknemers kry nie die geleentheid om met hulle kennis, vaardighede en besluite by te dra



tot effektiewe taakverrigting nie. Hierdie werknemers het daarom nie 'n persoonlike behoefte om by te dra tot die sukses van die organisasie of om hulle beste werk te lewer nie. Werknemers sou organisasiekultuur ten opsigte van die dimensie samewerking graag in hulle onderskeie afdelings wou verander om prestasie te verbeter.

#### *4.3.1.2 Die dimensie verbondenheid*

Tabel 4.5 toon die resultate van die verskille in die beleving van die huidige en die verlangde omgewingstoestande tussen die onderskeie afdelings van Gasproduksie ten opsigte van die dimensie verbondenheid.

**Tabel 4.5**

Verskille tussen afdelings ten opsigte van die dimensie verbondenheid

Afdelings	Steekproefgrootte (n)	Rekenkundige gemiddelde		Verskil in rekenkundige gemiddeldes	Standaardfout	Standaardafwyking	d-waarde	t-waarde	Beduidendheid (p-waarde)
		Verlangde kultuur	Huidige kultuur						
Elektries/Instrumente	20	10,09	8,45□□□	1,64	0,44	1,97	0,83	3,73	0,0014***
Meganies	35	8,03	6,86 □□	1,17	0,39	2,31	0,51	3,04	0,0045***
Swael	12	8,42	6,98 □□	1,44	0,77	1,35	1,07	1,86	0,0904
Rektisol	49	7,91	6,16 □□	1,75	0,34	5,39	0,32	5,19	0,0001***
Steenkoolhantering	22	8,67	5,62 □	3,05	0,52	1,59	1,91	5,87	0,0001***
Vergassing	36	7,55	7,47 □□	0,08	0,45	3,12	0,03	0,19	0,8534

\*\*  $p < 0,05$

\*\*\*  $p < 0,01$

klein effek

medium effek

groot effek

□ laeprestasiekultuur

□□ gemiddelde prestasiekultuur

□□□ höeprestasiekultuur

Volgens tabel 4.5 toon die afdeling Vergassing beduidende klein verskille in die rekenkundige gemiddeldes, *d*-waardes en *t*-waardes, teenoor die afdeling Steenkoolhantering, wat groot verskille toon. Die rekenkundige gemiddelde vir Elektries/Instrumente toon in die huidige organisasiekultuur dat 'n höeprestasiekultuur in die afdeling voorkom, terwyl die afdeling Steenkoolhantering 'n laeprestasiekultuur toon. Al die ander afdelings toon 'n gemiddelde prestasiekultuur. Die afdelings Vergassing, Rektisol en Meganies toon egter 'n groot verspreiding om die gemiddelde van die steekproef ten opsigte van die standaardafwyking. Die afdelings Swael en Steenkoolhantering toon klein afwykings van die standaardafwyking. Die afdelings Elektries/-

Instrumente, Swael en Steenkoolhantering toon groot effekgroottes, terwyl die afdeling Meganies die enigste afdeling is wat 'n medium effekgrootte toon. Die afdelings Rektisol en Vergassing toon klein effekgroottes. Die *p*-waardes van die meeste van die afdelings toon betekenisvolle verskille, behalwe dié van die afdelings Swael en Vergassing, wat nie betekenisvolle verskille toon nie.

Die groot en medium effekgroottes van die afdelings Elektries/Instrumente, Swael, Steenkoolhantering en Meganies beteken dat verskille tussen die huidige en die verlangde organisasiekultuur in hierdie afdelings waarneembaar is en op praktiese beduidendheid dui. Die klein afwykings van die standaardafwyking van die afdelings Swael en Steenkoolhantering toon dat lede van dié afdelings die huidige organisasiekultuur en die verlangde organisasiekultuur as redelik eners ervaar, aangesien daar geen groot afwykings van die gemiddelde van die steekproef voorkom nie. Die lede van hierdie afdelings is dus redelik tevrede met die werkwyses wat hierdie dimensie raak.

Die voorafgaande resultate toon dat verbondenheid in die afdelings Vergassing en Swael as meer positief beleef word as in die afdelings Steenkoolhantering en Rektisol en selfs die afdelings Elektries/Instrumente en Meganies. Die rede daarvoor kan wees dat werknemers by Vergassing en Swael vanweë die bedryfsprosesse nouer in spanverband saamwerk en daarom nie sterk kontrole verg soos in die geval van die ander afdelings nie. Werknemers in Vergassing en Swael beskik ook oor hoër bevoegdheids- en kundigheidsvlakke, wat meebring dat bestuur met meer gemak na die werknemersvlak kan delegeer. Dit gee die werknemers die gevoel dat hulle persoonlike waarde het, en daarom sien hulle uit na dit wat die toekoms vir hulle bied. Werknemers van dié afdelings kry werksbevrediging uit die samewerking wat in die afdelings tussen die werknemers bestaan. Die gedeelde stelsel van oortuigings, waardes en simbole word daarom deur die werknemers verstaan, en dit het 'n positiewe impak op die bereiking van konsensus wanneer gekoördineerde handeling uitgevoer moet word. Vanweë die werknemers van Steenkoolhantering, Rektisol, Meganies en Elektries/Instrumente se belewing van die huidige organisasiekultuur ervaar hulle die grootste behoefte daaraan om hul kultuur te verander. Die afdelings Vergassing en Swael is die enigste afdelings wat tevredenheid toon met hulle huidige omgewingstoestande – daarom sou dit nie sinvol wees om in hierdie afdelings se geval die huidige omgewingstoestande te verwerp nie.

Die res van die afdelings het 'n gemiddelde beleving van die omgewingstoestande van verbondenheid in hulle onderskeie afdelings, maar ook 'n sterk behoefte daaraan om die organisasiekultuur ten opsigte van verbondenheid te verander. Die rede hiervoor is waarskynlik dat die werknemers van hierdie afdelings voel dat verbondenheid verbeter sou kon word deur meer aandag aan die dimensie samewerking te gee, aangesien dié dimensie die energie verskaf deur middel waarvan doelwitte bereik word. Dit sal werknemers se selfbeeld en gevoel van eiewaarde verbeter en hulle by suksesvolle taakvoltooing en by die bereiking van die afdelings en die organisasie se doelwitte betrek. Tans voel die werknemers dat hulle talente nie ten volle benut word om 'n gevoel van eiewaarde te ontwikkel nie. Die werknemers meen ook dat bestuur nie genoeg vertrouwe in hulle het om werk na hulle te delegeer nie. Die leiers van hierdie afdelings gee dus nie genoeg aandag aan die ontwikkeling van spaneheid nie.

#### *4.3.1.3 Die dimensie kreatiwiteit*

Tabel 4.6 rapporteer die resultate van verskille tussen afdelings van Gasproduksie ten opsigte van die dimensie kreatiwiteit. Die resultate word soos in die vorige gevalle aan die hand van die verskille tussen die huidige en die verlangde omgewingstoestande getoon.

**Tabel 4.6**

Verskille tussen afdelings ten opsigte van die dimensie kreatiwiteit

Afdelings	Steekproefgrootte (n)	Rekenkundige gemiddelde		Verskil in rekenkundige gemiddeldes	Standaardfout	Standaardafwyking	d-waarde	t-waarde	Beduidendheid (p-waarde)
		Verlangde kultuur	Huidige kultuur						
Elektries/Instrumente	20	9,32	7,86 $\square\square$	1,46	0,41	1,83	0,79	3,56	0,0021***
Meganies	35	7,72	7,28 $\square\square$	0,44	0,36	2,60	0,17	1,23	0,2284
Swael	12	8,06	7,50 $\square\square$	0,56	0,44	1,52	0,37	1,29	0,2229
Rektisol	49	7,37	6,81 $\square\square$	0,56	0,30	2,10	0,27	1,87	0,0675
Steenkoolhantering	22	8,48	6,33 $\square\square$	2,15	0,37	1,74	1,24	5,85	0,0001***
Vergassing	36	7,75	7,41 $\square\square$	0,34	0,38	2,28	0,15	0,92	0,3650

\*\*  $p < 0,05$ \*\*\*  $p < 0,01$ 

klein effek

medium effek

groot effek

 $\square$  laeprestasiekultuur $\square\square$  gemiddelde prestasiekultuur $\square\square\square$  h oprestasiekultuur

Tabel 4.6 toon dat die afdelings Vergassing, Meganies, Rektisol en Swael beduidend kleiner verskille in die rekenkundige gemiddeldes, *d*-waardes en *t*-waardes ten opsigte van kreatiwiteit behaal het, teenoor die afdelings Steenkoolhantering en Elektries/Instrumente. Die rekenkundige gemiddelde vir die huidige organisasiekultuur toon dat 'n gemiddelde prestasiekultuur in al die afdelings voorkom. Die afdelings Meganies, Rektisol en Vergassing toon egter 'n groot verspreiding om die gemiddelde van die steekproef ten opsigte van die standaardafwyking. Die afdelings Swael, Elektries/Instrumente en Steenkoolhantering toon klein afwykings van die standaardafwyking. Die afdeling Steenkoolhantering toon 'n groot effekgrootte, terwyl die

afdeling Elektries/Instrumente 'n medium effekgrootte aandui. Die afdelings Rektisol, Swael, Meganies en Vergassing toon klein effekgroottes. Slegs die  $p$ -waardes van die afdelings Elektries/Instrumente en Steenkoolhantering toon betekenisvolle verskille, terwyl daar by die ander afdelings geen betekenisvolle verskille voorkom nie.

Die groot en medium effekgroottes van die afdelings Steenkoolhantering en Elektries/Instrumente beteken dat die verskille tussen die huidige en die verlangde organisasiekultuur in hierdie afdelings waarneembaar is en op praktiese beduidendheid dui. Die klein afwykings van die standaardafwyking vir die afdelings Elektries/Instrumente, Swael en Steenkoolhantering toon dat lede van dié afdelings die huidige organisasiekultuur en die verlangde organisasiekultuur as eners ervaar, aangesien daar geen groot afwykings van die gemiddelde van die steekproef voorkom nie. Die lede van hierdie afdelings is dus redelik tevrede met die werkwyses wat hierdie dimensie raak.

Hierdie resultate dui daarop dat kreatiwiteit in afdelings Elektries/Instrumente, Swael, Meganies en Vergassing as meer positief beleef word as in die afdelings Steenkoolhantering en Rektisol. Die rede vir die verskille is waarskynlik dat die potensiaal van werknemers in eersgenoemde afdelings beter benut word en dat hulle meer bevrediging uit hulle werk kry weens groter uitdagings wat deur produksiedoelwitte gestel word, wat hulle tot hoër prestasie aanspoor. Werknemers word betrek by kreatiewe probleemoplossing in omgewingstoestande wat deur die leiers van die afdelings geskep word. Omgewingstoestande van konformering en konflikvermyding word deur die leiers teengewerk, veral waar konflik meer kreatiewe probleemoplossing kan meebring. Werknemers word daarom nie verhinder om hulle verbeelding te gebruik en hul menings uit te spreek nie. Hierdie afdelings toon laer personeelomsette en hoër vlakke van produktiwiteit as laasgenoemde afdelings, waar kreatiwiteit in 'n mindere mate beleef word. Eersgenoemde afdelings toon daarom nie 'n beduidende behoefte om die organisasiekultuur van die afdelings te verander nie.

By die afdelings Steenkoolhantering en Elektries/Instrumente bestaan steeds 'n groot behoefte daaraan om die organisasiekultuur ten opsigte van die dimensie kreatiwiteit te verander om beter prestasie moontlik te maak. Werknemers in hierdie afdelings ervaar dat bestuur nie gunstige interne omgewingstoestande skep wat die kreatiewe proses stimuleer nie, aangesien

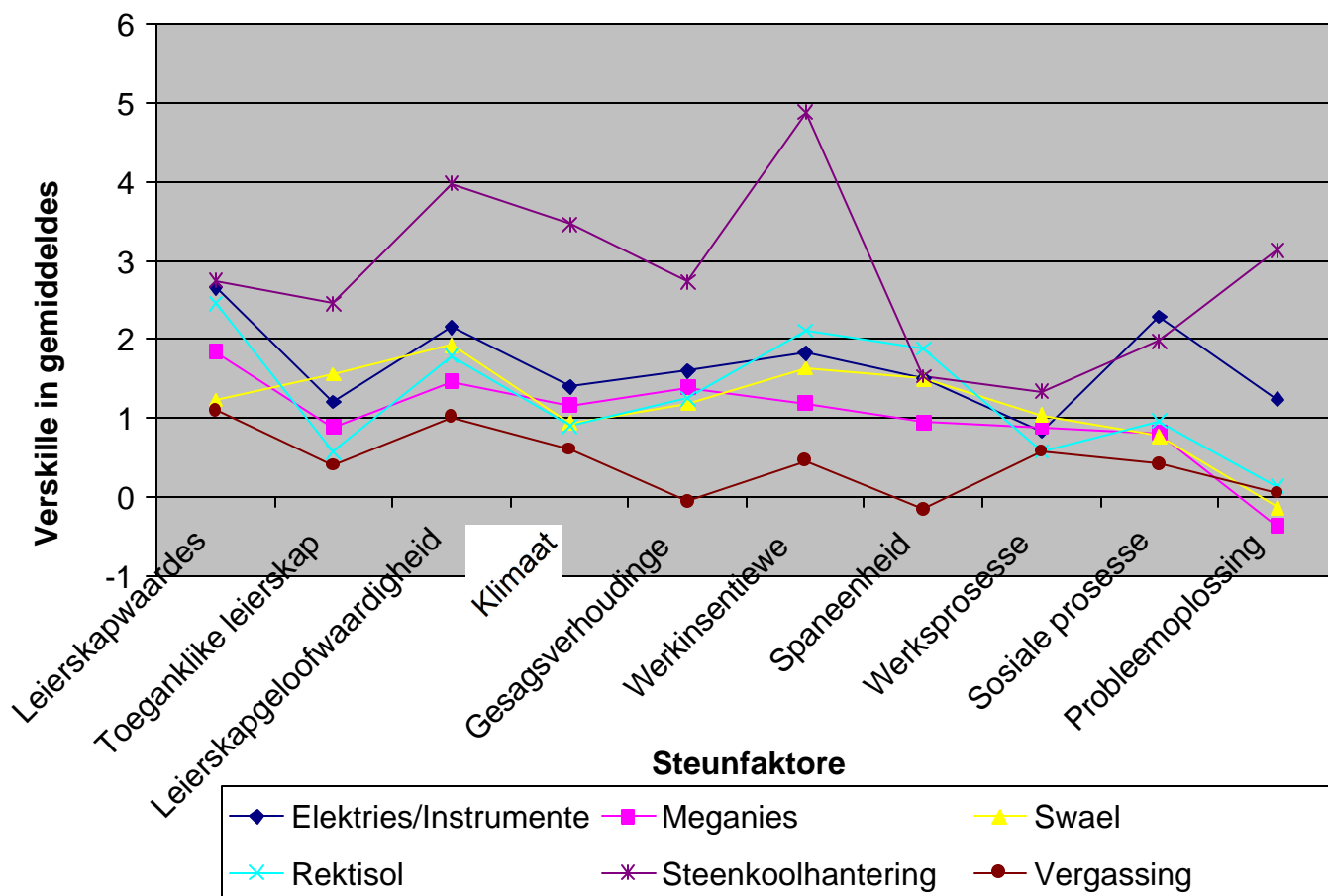
kreatiwiteit vryheid benodig – al is dit ook die vryheid om te misluk. Wanneer mislukking nie toegelaat word nie of kreatiwiteit nie beloon word nie, word 'n demper op kreatiwiteit geplaas.

### 4.3.2 Verskille in die beleving van die huidige en die verlangde steunfaktore tussen die onderskeie afdelings

Die resultate aangaande die verskille tussen afdelings van Gasproduksie ten opsigte van die steunfaktore word in figuur 4.7 getoon. Die resultate word aan die hand van die huidige en die verlangde omgewingstoestand getoon.

**Figuur 4.7:**

Verskille in die rekenkundige gemiddeldes van afdelings ten opsigte van die steunfaktore



Die resultate in figuur 4.7 toon dat daar ten opsigte van die steunfaktore van die dimensies betekenisvolle verskille tussen afdelings bestaan.

#### 4.3.2.1 Leierskapwaardes

Tabel 4.7 rapporteer die resultate van die onderskeie afdelings van Gasproduksie ten opsigte van die huidige en die verlangde leierskapwaardes van die dimensie samewerking.

**Tabel 4.7**

Verskille tussen afdelings ten opsigte van leierskapwaardes

Afdelings	Steekproefgrootte (n)	Rekenkundige gemiddelde		Verskil in rekenkundige gemiddeldes	Standaardfout	Standaardafwyking	d-waarde	t-waarde	Beduidendheid (p-waarde)
		Verlangde kultuur	Huidige kultuur						
Elektriese/Instrumente	20	10,61	7,95 $\square\square$	2,66	0,73	3,26	0,82	3,66	0,0017 $\square\square\square$
Meganies	35	8,46	6,61 $\square\square$	1,85	0,54	4,08	0,45	3,39	0,0018 $\square\square\square$
Swael	12	8,27	7,04 $\square\square$	1,23	0,69	2,39	0,51	1,79	0,1011
Rektisol	49	7,92	5,45 $\square$	2,47	0,53	3,71	0,67	4,68	0,0001 $\square\square\square$
Steenkoolhantering	22	9,55	6,80 $\square\square$	2,75	0,70	3,28	0,84	3,90	0,0008 $\square\square\square$
Vergassing	36	7,61	6,51 $\square\square$	1,10	0,61	3,66	0,30	1,83	0,0770

\*\*  $p < 0,05$

$\square\square\square$   $p < 0,01$

klein effek

medium effek

groot effek

$\square$  laeprestasiekultuur

$\square\square$  gemiddelde prestasiekultuur

$\square\square\square$  h eprestasiekultuur



Die resultate in tabel 4.7 toon beduidende klein verskille in die rekenkundige gemiddeldes,  $d$ -waardes en  $t$ -waardes van die afdelings Vergassing, Meganies en Swael, vergeleke met die afdelings Steenkoolhantering, Rektisol en Elektries/Instrumente. Die rekenkundige gemiddelde vir die huidige organisasiekultuur toon dat in die afdeling Rektisol 'n laeprestasiekultuur voorkom, terwyl al die ander afdelings 'n gemiddelde prestasiekultuur toon. Die afdeling Swael toon egter 'n klein verspreiding om die gemiddelde van die steekproef ten opsigte van die standaardafwyking. Die afdeling Meganies veral toon 'n groot afwyking van die standaardafwyking. Die afdelings Steenkoolhantering en Elektries/Instrumente toon groot effekgroottes, terwyl die afdelings Swael en Rektisol medium effekgroottes toon. Die afdelings Meganies en Vergassing toon klein effekgroottes. Die  $p$ -waardes van die afdelings Swael en Vergassing toon geen betekenisvolle verskille nie, terwyl daar by die ander afdelings betekenisvolle verskille voorkom.

Die groot en medium effekgroottes van die afdelings Steenkoolhantering, Swael, Rektisol en Elektries/Instrumente beteken dat die verskille in die huidige en die verlangde organisasiekultuur in hierdie afdelings waarneembaar is en op praktiese beduidendheid dui. Die klein afwyking van die standaardafwyking van die afdeling Swael toon dat lede van dié afdeling die huidige organisasiekultuur en die verlangde organisasiekultuur as eners ervaar, aangesien daar geen groot afwyking van die gemiddelde van die steekproef voorkom nie. Die lede van hierdie afdeling is dus redelik tevrede met die werkwyses wat die steunfaktor leierskapwaardes raak.

Die resultate dui daarop dat Swael en Vergassing se stelsels van waardes en oortuigings sterker onder lede van die organisasiekultuur gevorm is. Werknemers in hierdie afdelings voel dat hulle na waarde geskat word en 'n bate vir die organisasie is. Hulle kry die geleentheid om hulle kennis, vaardighede en besluite met kollegas en bestuur te deel, en gemaklik hulle menings te lug, wat die effektiewe implementering van besluite moontlik maak. Norme van gesag en invloed kom in hierdie afdelings sterker tot uiting in beleid, beloning en standaardprosedures vergeleke met die ander afdelings, waar leierskapwaardes groter verskille in gemiddeldes verkry het.

Al die afdelings uitgesonderd die afdelings Vergassing en Swael ervaar as gevolg van bogenoemde redes 'n sterk behoefte daaraan om veranderinge in leierskapwaardes teweeg te bring.

### 4.3.2.2 Toeganklike leierskap

Tabel 4.8 rapporteer die resultate van die onderskeie afdelings van Gasproduksie ten opsigte van die steunfaktor toeganklike leierskap van die dimensie samewerking.

**Tabel 4.8**

Verskille tussen afdelings ten opsigte van toeganklike leierskap

Afdelings	Steekproef grootte (n)	Rekenkundige gemiddelde		Verskil in rekenkundige gemiddeldes	Standaardfout	Standaardafwyking	d-waarde	t-waarde	Beduidendheid (p-waarde)
		Verlangde kultuur	Huidige kultuur						
Elektries/Instrumente	20	9,05	7,84 $\square\square$	1,21	0,39	1,74	0,70	3,11	0,0058***
Meganies	35	7,66	6,76 $\square\square$	0,90	0,42	4,20	0,21	2,11	0,0421 **
Swael	12	8,67	7,10 $\square\square$	1,57	0,71	2,46	0,64	2,20	0,0498 **
Rektisol	49	6,97	6,40 $\square\square$	0,57	0,37	2,59	0,22	1,54	0,1292
Steenkoolhantering	22	8,27	5,82 $\square$	2,45	0,53	2,49	0,98	4,63	0,0001***
Vergassing	36	7,31	6,91 $\square\square$	0,40	0,43	2,58	0,16	0,93	0,3598

\*\*  $p < 0,05$

\*\*\*  $p < 0,01$

klein effek

medium effek

groot effek

$\square$  laeprestasiekultuur

$\square\square$  gemiddelde prestasiekultuur

$\square\square\square$  h eprestasiekultuur

Volgens die resultate in tabel 4.8 ten opsigte van die steunfaktor toeganklike leierskap van die dimensie samewerking toon die afdelings Meganies, Rektisol en Vergassing klein verskille in die rekenkundige gemiddeldes, d-waardes en t-waardes vergeleke met die afdelings Steenkool-

hantering, Swael en Elektries/Instrumente, wat groot verskille toon. Die rekenkundige gemiddelde vir die huidige organisasiekultuur toon dat in die afdeling Steenkoolhantering 'n laeprestasiekultuur voorkom, terwyl al die ander afdelings 'n gemiddelde prestasiekultuur toon. Die afdeling Elektries/Instrumente toon egter 'n klein verspreiding om die gemiddelde van die steekproef ten opsigte van die standaardafwyking. Die afdeling Meganies, daarteenoor, toon 'n groot afwyking van die standaardafwyking. Die afdeling Steenkoolhantering toon 'n groot effekgrootte, terwyl die afdelings Elektries/Instrumente en Swael medium effekgroottes toon. Die res van die afdelings toon klein effekgroottes. Die  $p$ -waardes van die afdelings Rektisol en Vergassing toon geen betekenisvolle verskille nie, terwyl daar by die ander afdelings betekenisvolle verskille voorkom.

Die groot en medium effekgroottes van die afdelings Steenkoolhantering, Swael en Elektries/Instrumente beteken dat die verskille tussen die huidige en die verlangde organisasiekultuur in hierdie afdelings waarneembaar is en op praktiese beduidendheid dui. Die klein afwyking van die standaardafwyking van die afdeling Elektries/Instrumente toon dat lede van dié afdeling die huidige organisasiekultuur en die verlangde organisasiekultuur as eners ervaar, aangesien daar nie 'n groot afwyking van die gemiddelde van die steekproef voorkom nie. Die lede van hierdie afdeling is dus redelik tevrede met die werkwyses wat hierdie steunfaktor raak.

Bogenoemde resultaat kan daarop dui dat toeganklike leierskap in Rektisol, Meganies en Vergassing as meer positief beleef word, omdat die bestuur van die afdelings leiding neem en geleentheid skep om take gesamentlik aan te pak. Die feit dat werknemers se werk funksioneel verband hou met mekaar en dat werknemers interafhanklik van mekaar is, verseker toeganklikheid. Die bestuurders van hierdie afdelings skep geleentheid vir terugvoering ten opsigte van tersaaklike inligting en idees wat werknemers raak. Die organisasiestrukture bevoordeel ook samewerking, inligtingsvloei en interpersoonlike transaksies.

Die res van die afdelings toon 'n gemiddelde beleving van toeganklike leierskap in hulle onderskeie afdelings. Al die afdelings uitgesonderd Rektisol en Vergassing ervaar steeds 'n beduidende behoefte daaraan om die huidige organisasiekultuur ten opsigte van toeganklike leierskap te verander. Die redes hiervoor is dat die bestuur van hierdie afdelings nie leiding neem en geleentheid skep om take gesamentlik aan te pak nie, wat nie interafhanklikheid skep nie. Die werknemers van hierdie afdelings kry ook nie gereeld terugvoering ten opsigte van

tersaaklike inligting en idees wat hulle raak nie. Bestuur is ook nie bereid om mag te deel nie – daarom meen die werknemers dat bestuur die inligting as magsbasis gebruik. Bestuur bly dus in beheer van die fokus by taakidentifisering.

#### 4.3.2.3 Leierskappeloofwaardigheid

Tabel 4.9 toon die resultate van die onderskeie afdelings van Gasproduksie ten opsigte van die steunfaktor leierskappeloofwaardigheid van die dimensie samewerking.

**Tabel 4.9**

Verskille tussen afdelings ten opsigte van leierskappeloofwaardigheid

Afdelings	Steekproefgrootte (n)	Rekenkundige gemiddelde		Verskil in rekenkundige gemiddeldes	Standaardfout	Standaardafwyking	d-waarde	t-waarde	Beduidendheid (p-waarde)
		Verlangde kultuur	Huidige kultuur						
Elektries/Instrumente	20	10,06	7,91 $\square\square$	2,15	0,51	2,28	0,94	4,19	0,0005 <sup>***</sup>
Meganies	35	7,81	6,34 $\square\square$	1,47	0,57	4,32	0,34	2,57	0,0147 <sup>**</sup>
Swael	12	8,67	6,73 $\square\square$	1,94	0,73	2,53	0,77	2,65	0,0227 <sup>**</sup>
Rektisol	49	7,75	5,96 $\square$	1,79	0,42	2,94	0,61	4,22	0,0001 <sup>***</sup>
Steenkoolhantering	22	9,74	5,75 $\square$	3,99	0,49	2,30	1,73	8,17	0,0001 <sup>***</sup>
Vergassing	36	7,72	6,71 $\square\square$	1,01	0,54	3,24	0,31	1,89	0,0667

<sup>\*\*</sup>  $p < 0,05$

<sup>\*\*\*</sup>  $p < 0,01$

klein effek

medium effek

groot effek

$\square$  laeprestasiekultuur

$\square\square$  gemiddelde prestasiekultuur

$\square\square\square$  hōeprestasiekultuur

Volgens tabel 4.9 toon die afdeling Vergassing beduidend kleiner verskille in die rekenkundige gemiddeldes,  $d$ -waardes en  $t$ -waardes teenoor die afdelings Steenkoolhantering en Elektries/Instrumente. Die rekenkundige gemiddelde vir die huidige organisasiekultuur toon dat in die afdelings Steenkoolhantering en Rektisol 'n laeprestasiekultuur voorkom, terwyl die res van die afdelings 'n gemiddelde prestasiekultuur toon. Die afdelings Elektries/Instrumente en Steenkoolhantering toon kleiner verspreiding om die gemiddelde van die steekproef ten opsigte van die standaardafwyking. Die afdelings Vergassing en Meganies daarteenoor dui op groot afwykings van die standaardafwyking. Die afdelings Elektries/Instrumente en Steenkoolhantering toon ook groot effekgroottes, terwyl die afdelings Rektisol en Swael 'n medium effekgrootte aandui. Die afdelings Meganies en Vergassing toon klein effekgroottes. Die  $p$ -waardes van die afdeling Vergassing toon nie betekenisvolle verskille nie, terwyl daar by die ander afdelings betekenisvolle verskille voorkom.

Die groot en medium effekgroottes van die afdelings Steenkoolhantering, Swael, Rektisol en Elektries/Instrumente beteken dat die verskille tussen die huidige en die verlangde organisasiekultuur in hierdie afdelings waarneembaar is en op praktiese beduidendheid dui. Die klein afwyking van die standaardafwyking van die afdeling Elektries/Instrumente toon dat lede van dié afdeling die huidige organisasiekultuur en die verlangde organisasiekultuur as eners ervaar, aangesien daar geen groot afwykings van die gemiddelde van die steekproef voorkom nie. Die lede van hierdie afdeling is dus redelik tevrede met die werkwyses wat hierdie steunfaktor raak.

Die resultate in tabel 4.9 kan toegeskryf word daaraan dat die bestuur in die afdeling Vergassing se woord aanvaar kan word en dat bestuur meer vertrou kan word. Leiers in hierdie afdeling geniet leierskapgeloofwaardigheid onder hulle werknemers – daarom het hulle 'n groot effek op die werknemers. As hulle beloftes maak, samewerkingsgeleenthede skep en insette benut, is hulle meer geloofwaardig. In hierdie afdeling vind werknemers dus dat hulle idees en voorstelle geïnkorporeer word wanneer werksbesluite geneem word en beleide hersien word. Indien voorstelle nie aanvaar word nie, kry werknemers gewoonlik terugvoering ten opsigte van die redes waarom dit nie aanvaar word nie. Hierdie steunfaktor van samewerking word derhalwe in die afdeling as meer positief beleef as in die afdelings Steenkoolhantering, Swael, Rektisol, Meganies en Elektries/Instrumente. Hierdie afdelings toon dat werknemers 'n beduidende

behoefte daaraan het om die organisasiekultuur ten opsigte van leierskapgehoofwaardigheid te verander.

#### 4.3.2.4 *Klimaat*

Tabel 4.10 rapporteer die resultate van die onderskeie afdelings van Gasproduksie ten opsigte van die steunfaktor klimaat van die dimensie samewerking.

**Tabel 4.10**

Verskille tussen afdelings ten opsigte van klimaat

Afdelings	Steekproefgrootte (n)	Rekenkundige gemiddelde		Verskil in rekenkundige gemiddeldes	Standaardfout	Standaardafwyking	d-waarde	t-waarde	Beduidendheid (p-waarde)
		Verlangde kultuur	Huidige kultuur						
Elektriese/Instrumente	20	9,75	8,35□□□	1,40	0,46	2,06	0,68	3,04	0,0068***
Meganies	35	7,99	6,81 □□	1,18	0,45	3,91	0,30	2,65	0,0122 **
Swael	12	7,90	6,96 □□	0,94	0,66	2,28	0,41	1,42	0,1828
Rektisol	49	7,33	6,42 □□	0,91	0,38	2,66	0,34	2,36	0,0225 **
Steenkoolhantering	22	8,97	5,50 □	3,47	0,47	2,20	1,57	7,30	0,0001***
Vergassing	36	7,65	7,04 □□	0,61	0,48	2,88	0,21	1,26	0,2145

\*\*  $p < 0,05$

\*\*\*  $p < 0,01$

klein effek

medium effek

groot effek

□ laeprestasiekultuur

□□ gemiddelde prestasiekultuur

□□□ hōeprestasiekultuur

Volgens tabel 4.10 toon die afdelings Swael, Rektisol en Vergassing klein verskille in rekenkundige gemiddeldes,  $d$ -waardes en  $t$ -waardes teenoor die afdeling Steenkoolhantering, wat beduidend groter verskille in klimaat toon. Die rekenkundige gemiddelde van die huidige organisasiekultuur toon vir Elektries/Instrumente 'n h oprestasiekultuur, terwyl die afdeling Steenkoolhantering 'n laeprestasiekultuur toon. Al die ander afdelings toon 'n gemiddelde prestasiekultuur. Die afdelings Elektries/Instrumente, Swael en Steenkoolhantering toon egter 'n klein verspreiding om die gemiddelde van die steekproef ten opsigte van die standaardafwyking. Die afdeling Meganies daarteenoor toon groot afwykings van die standaardafwyking. Die afdeling Steenkoolhantering toon ook 'n groot effekgrootte, terwyl die afdeling Elektries/Instrumente 'n medium effekgrootte toon. Die res van die afdelings toon klein effekgroottes ten opsigte van die steunfaktor klimaat. Die  $p$ -waardes van die afdelings Vergassing en Swael toon nie betekenisvolle verskille nie, terwyl daar by die ander afdelings betekenisvolle verskille voorkom.

Die groot en medium effekgroottes van die afdelings Steenkoolhantering en Elektries/Instrumente beteken dat die verskille tussen die huidige en die verlangde organisasiekultuur in hierdie afdelings waarneembaar is en op praktiese beduidendheid dui. Die klein afwykings van die standaardafwyking van die afdelings Elektries/Instrumente, Swael en Steenkoolhantering toon dat lede van dié afdelings die huidige organisasiekultuur en die verlangde organisasiekultuur as eners ervaar, aangesien daar geen groot afwykings van die gemiddelde van die steekproef voorkom nie. Die lede van hierdie afdelings is dus redelik tevrede met die werkwyses wat die steunfaktor klimaat raak.

Die resultate in tabel 4.10 toon dat klimaat as steunfaktor in Swael, Vergassing en Rektisol as meer positief beleef word as in die ander afdelings. Die meer positiewe beleving van klimaat in die afdelings Swael, Vergassing en Swael kan waarskynlik daaraan toegeskryf word dat werknemers in hierdie afdelings 'n sterk gevoel van kohesie en samewerking ondervind, maar ook dat bestuur in hierdie afdelings persoonliker en gemakliker optree teenoor hulle werknemers. Foute wat gemaak word, word as 'n leerervaring beskou, in plaas van 'n rede tot straf. In die lig daarvan dat werknemers meer vryheid het om besluite wat hulle werk raak, te beïnvloed, het hulle gewoonlik hoër potensiaal vir werksbevrediging, verantwoordelikeheidsin en verbondenheid, minder frustrasie, en meer werktrots.

Die afdelings Elektries/Instrumente en Meganies het 'n gemiddelde beleving van die klimaat, aangesien hulle die omgewingstoestand beter belewe as die afdeling Steenkoolhantering. Al die afdelings uitgesonderd Swael en Vergassing ervaar steeds 'n sterk behoefte daaraan om die organisasiekultuur ten opsigte van hierdie steunfaktor te verander. Die redes kan wees dat werknemers in hierdie afdelings nie 'n sterk gevoel van kohesie ondervind nie en dat 'n formeler sisteem in hierdie afdelings bestaan. Foute wat gemaak word, word bestraf en nie as 'n leerervaring beskou nie. Werknemers kry daarom geen werksbevrediging uit hulle werk nie en openbaar ook nie werktrots nie.

#### 4.3.2.5 *Gesagsverhoudinge*

Tabel 4.11 rapporteer die resultate van die onderskeie afdelings van Gasproduksie ten opsigte van die steunfaktor gesagsverhoudinge van die dimensie verbondenheid.



**Tabel 4.11**

Verskille tussen afdelings ten opsigte van gesagsverhoudinge

Afdelings	Steekproefgrootte (n)	Rekenkundige gemiddelde		Verskil in rekenkundige gemiddeldes	Standaardfout	Standaardafwyking	d-waarde	t-waarde	Beduidendheid (p-waarde)
		Verlangde kultuur	Huidige kultuur						
Elektries/Instrumente	20	9,23	7,63 $\square\square$	1,60	0,49	2,19	0,73	3,56	0,0021***
Meganies	35	7,71	6,31 $\square\square$	1,40	0,51	4,20	0,33	2,71	0,0105 **
Swael	12	7,73	6,54 $\square\square$	1,19	0,71	2,46	0,48	1,68	0,1213
Rektisol	49	7,46	6,21 $\square\square$	1,25	0,43	3,01	0,42	2,89	0,0058***
Steenkoolhantering	22	8,00	5,27 $\square$	2,73	0,57	2,67	1,02	4,74	0,0001***
Vergassing	36	7,06	7,12 $\square\square$	-0,06	0,50	3,00	-0,02	-0,11	0,9120

\*\*  $p < 0,05$ \*\*\*  $p < 0,01$ 

klein effek

medium effek

groot effek

 $\square$  laeprestasiekultuur $\square\square$  gemiddelde prestasiekultuur $\square\square\square$  h eprestasiekultuur

Volgens tabel 4.11 toon die afdeling Vergassing ten opsigte van die steunfaktor gesagsverhoudinge baie klein verskille in die rekenkundige gemiddeldes, *d*-waardes en *t*-waardes teenoor die afdeling Steenkoolhantering, wat groot verskille toon. Die rekenkundige gemiddelde vir die huidige organisasiekultuur toon dat by Steenkoolhantering 'n laeprestasiekultuur voorkom, terwyl al die ander afdelings 'n gemiddelde prestasiekultuur toon. Die afdelings Elektries/Instrumente, Swael en Steenkoolhantering toon egter 'n klein verspreiding om die gemiddelde van die steekproef ten opsigte van die standaardafwyking, terwyl die afdeling Meganies 'n groot afwyking van die standaardafwyking toon. Die afdeling Steenkoolhantering toon ook 'n groot

effekgrootte, terwyl die afdeling Elektries/Instrumente 'n medium effekgrootte aandui. Die res van die afdelings toon klein effekgroottes. Die  $p$ -waardes van die afdelings Vergassing en Swael toon nie betekenisvolle verskille nie, terwyl daar by die ander afdelings betekenisvolle verskille voorkom.

Die groot en medium effekgroottes van die afdelings Steenkoolhantering en Elektries/Instrumente beteken dat die verskille tussen die huidige en die verlangde organisasiekultuur in hierdie afdelings waarneembaar is en op praktiese beduidendheid dui. Die klein afwykings van die standaardafwyking van die afdelings Elektries/Instrumente, Swael en Steenkoolhantering toon dat lede van dié afdelings die huidige organisasiekultuur en die verlangde organisasiekultuur as eners ervaar, aangesien daar geen groot afwykings van die gemiddelde van die steekproef voorkom nie. Die lede van hierdie afdelings is dus redelik tevrede met die werkwyses wat die steunfaktor gesagsverhoudinge raak.

Hierdie resultate toon dat gesagsverhoudinge in die afdelings Swael, Rektisol en Vergassing as meer positief beleef word. Dit kan waarskynlik daaraan toegeskryf word dat die werknemers in Swael, Rektisol en Vergassing meer beheer oor persoonlike bedryfsprosedures en riglyne het. Werksprioriteite word gesamentlik bepaal. Werknemers in hierdie afdelings word deur bestuur toegerus met persoonlike mag, wat aan hulle 'n gevoel gee dat hulle dinge kan laat gebeur en dat hulle talente benut word, vergeleke met hulle kollegas by die ander afdelings, waar mag in bestuur gesetel is.

Die werknemers van die afdeling Meganies het 'n gemiddelde beleving van gesagsverhoudinge, aangesien hulle die omgewingstoestande as beter belewe as die afdelings Steenkoolhantering en Elektries/Instrumente. Die rede hiervoor is waarskynlik dat werknemers in laasgenoemde afdelings hulle geen beheer oor hul eie bedryfsprosedures en riglyne het nie. Werksprioriteite word grootliks deur bestuur bepaal en nie deur bestuur en werknemers gesamentlik nie. Werknemers in hierdie afdelings beskik daarom oor geen persoonlike mag nie, en voel nie dat hulle dinge kan laat gebeur of kan beïnvloed om hulle verbondenheid in stand te hou nie. Al die afdelings uitgesonderd Swael en Vergassing ervaar daarom 'n sterk behoefte daaraan dat die organisasiekultuur in hierdie afdelings van Gasproduksie verander moet word.

#### 4.3.2.6 Werkinsentiewe

Tabel 4.12 rapporteer die resultate van die onderskeie afdelings van Gasproduksie ten opsigte van die steunfaktor werkinsentiewe van die dimensie verbondenheid.

**Tabel 4.12**

Verskille tussen afdelings ten opsigte van werkinsentiewe

Afdelings	Steekproef grootte (n)	Rekenkundige gemiddelde		Verskil in rekenkundige gemiddeldes	Standaardfout	Standaardafwyking	d-waarde	t-waarde	Beduidendheid (p-waarde)
		Verlangde kultuur	Huidige kultuur						
Elektries/Instrumente	20	10,39	8,55□□□	1,84	0,54	2,41	0,76	3,41	0,0029***
Meganies	35	8,23	7,04 □□	1,19	0,47	6,28	0,19	2,50	0,0174 **
Swael	12	8,73	7,10 □□	1,63	1,06	3,67	0,44	1,53	0,1549
Rektisol	49	8,21	6,09 □□	2,12	0,43	3,01	0,70	4,97	0,0001***
Steenkoolhantering	22	9,63	4,75 □	4,88	0,63	2,95	1,65	7,72	0,0001***
Vergassing	36	7,71	7,24 □□	0,47	0,57	3,42	0,13	0,81	0,4233

\*\*  $p < 0,05$

\*\*\*  $p < 0,01$

klein effek

medium effek

groot effek

□ laeprestasiekultuur

□□ gemiddelde prestasiekultuur

□□□ hōeprestasiekultuur

Volgens tabel 4.12 toon die afdelings Meganies en Vergassing ten opsigte van die steunfaktor werkinsentiewe van verbondenheid kleiner verskille in rekenkundige gemiddeldes, d-waardes en

$t$ -waardes as die afdelings Rektisol, Elektries/Instrumente en Steenkoolhantering. Die rekenkundige gemiddelde van die huidige organisasiekultuur toon vir Elektries/Instrumente 'n h oprestasiekultuur, terwyl by Steenkoolhantering 'n laeprestasiekultuur voorkom. Al die ander afdelings toon 'n gemiddelde prestasiekultuur. Die afdelings Elektries/Instrumente en Steenkoolhantering toon egter 'n klein verspreiding om die gemiddelde van die steekproef ten opsigte van die standaardafwyking. Die afdeling Meganies daarteenoor toon 'n groot afwyking van die standaardafwyking. Die afdeling Steenkoolhantering toon 'n groot effekgrootte, terwyl die afdelings Elektries/Instrumente en Rektisol medium effekgroottes aandui. Die afdelings Vergassing, Swael en Meganies toon klein effekgroottes ten opsigte van die steunfaktor werksinsentiewe. Die  $p$ -waardes van die afdelings Vergassing en Swael toon nie betekenisvolle verskille nie, terwyl daar by die ander afdelings betekenisvolle verskille voorkom.

Die groot en medium effekgroottes van die afdelings Steenkoolhantering, Rektisol en Elektries/Instrumente beteken dat die verskille tussen die huidige en die verlangde organisasiekultuur in hierdie afdelings waarneembaar is en op praktiese beduidendheid dui. Die klein afwykings van die standaardafwyking van die afdelings Elektries/Instrumente en Steenkoolhantering toon dat lede van dié afdelings die huidige organisasiekultuur en die verlangde organisasiekultuur as eners ervaar, aangesien daar geen groot afwykings van die gemiddelde van die steekproef voorkom nie. Die lede van hierdie afdelings is dus redelik tevrede met die werkwyses wat die steunfaktor werksinsentiewe raak.

Voorafgaande resultate in die afdeling Vergassing kan toegeskryf word daaraan dat die bestuur meer doelwitgedrewe werk. Tyd word hoofsaaklik aan die kernwerksaktiwiteite bestee. Bestuur is veral geneig om klem te plaas op take wat die organisasie tot voordeel strek en uitdagings aan werknemers stel. Die take wat uitgevoer word, is vir werknemers in hierdie afdeling belangrik en relevant vir die doelwitte van die organisasie. Verder word werknemers aangemoedig om vir hulleself interessante en betekenisvolle take te skep. In die lig hiervan is bestuur daarop ingestel om werknemers soms te beloon.

Die res van die afdelings toon 'n redelik gemiddelde beleving van werksinsentiewe in hulle onderskeie afdelings, aangesien bestuur nie altyd geneig is om klem te plaas op take wat die organisasie tot voordeel strek en uitdagings aan werknemers stel nie. Die take wat uitgevoer word, is vir werknemers in hierdie afdelings nie belangrik of relevant vir die doelwitte van die

organisasie nie. Al die afdelings uitgesonderd Swael en Vergassing ervaar 'n beduidende behoefte daaraan om die organisasiekultuur te verander.

#### 4.3.2.7 Spaneenheid

Tabel 4.13 rapporteer die resultate van die onderskeie afdelings van Gasproduksie ten opsigte van die steunfaktor spaneenheid van die dimensie verbondenheid.

**Tabel 4.13**

Verskille tussen afdelings ten opsigte van spaneenheid

Afdelings	Steekproefgrootte (n)	Rekenkundige gemiddelde		Verskil in rekenkundige gemiddeldes	Standaardfout	Standaardafwyking	d-waarde	t-waarde	Beduidendheid (p-waarde)
		Verlangde kultuur	Huidige kultuur						
Elektriese/Instrumente	20	10,66	9,16□□□□	1,50	0,50	2,24	0,67	3,02	0,0071***
Meganies	35	8,16	7,21 □□	0,95	5,12	5,86	0,16	1,86	0,0720
Swael	12	8,79	7,29 □□	1,50	0,99	3,43	0,44	1,51	0,1594
Rektisol	49	8,06	6,17 □□	1,89	0,41	2,87	0,66	4,63	0,0001***
Steenkoolhantering	22	8,36	6,83 □□	1,53	0,83	3,89	0,39	1,84	0,0794
Vergassing	36	7,88	8,04□□□□	-0,16	0,51	3,06	-0,05	-0,31	0,7565

\*\*  $p < 0,05$

\*\*\*  $p < 0,01$

klein effek

medium effek

groot effek

□ laeprestasiekultuur

□□ gemiddelde prestasiekultuur

□□□□ hōeprestasiekultuur

Die resultate in tabel 4.13 toon dat klein verskille in die rekenkundige gemiddeldes,  $d$ -waardes en  $t$ -waardes van die afdelings Vergassing en Meganies voorkom vergeleke met die afdelings Rektisol, Elektries/Instrumente, Steenkoolhantering en Swael. Die rekenkundige gemiddeldes van die huidige organisasiekultuur vir die afdelings Elektries/Instrumente en Vergassing toon dat 'n h oprestasiekultuur in die afdelings voorkom, terwyl al die ander afdelings toon 'n gemiddelde prestasiekultuur toon. Die afdeling Meganies daarteenoor toon 'n groot afwyking van die standaardafwyking. Die afdelings Elektries/Instrumente en Rektisol toon egter 'n klein verspreiding om die gemiddelde van die steekproef ten opsigte van die standaardafwyking. Die afdelings Elektries/Instrumente en Rektisol toon ook medium effekgroottes. Die res van die afdelings toon klein effekgroottes. Die  $p$ -waardes van die afdelings Rektisol en Elektries/Instrumente toon betekenisvolle verskille, terwyl daar by die ander afdelings nie betekenisvolle verskille voorkom nie.

Die medium effekgroottes van die afdelings Rektisol en Elektries/Instrumente beteken dat die verskille tussen die huidige en die verlangde organisasiekultuur in hierdie afdelings waarneembaar is en op praktiese beduidendheid dui. Die klein afwykings van die standaardafwyking van Rektisol en Elektries/Instrumente toon dat lede van dié afdelings die huidige organisasiekultuur en die verlangde organisasiekultuur as eners ervaar, aangesien daar geen groot afwykings van die gemiddelde van die steekproef voorkom nie. Die lede van hierdie afdelings is dus redelik tevrede met die werkwyses wat die steunfaktor spaneenheid raak.

Meganies en Vergassing se beduidend kleiner resultate in die verskille in rekenkundige gemiddeldes teenoor die ander afdelings dui daarop dat spaneenheid in hierdie afdelings as meer positief beleef word. Die rede daarvoor is waarskynlik dat werknemers in hierdie afdelings 'n sterk gevoel van interafhanklikheid het, wat deur middel van die beleid en praktyke wat in die afdelings toegepas word, na vore kom. Die bestuur van die afdelings skep vertroue tussen werknemers en spanne en beklemtoon die bereiking van organisasiedoelwitte vir 'n winsgewende, gesonde organisasie. Gevoel van spaneenheid en onderlinge bystand en ondersteuning in die bereiking van hulle doelwitte word aangemoedig. Individuele selfgesentreerdheid en onderlinge kompetisie word sover moontlik deur die leiers van hierdie afdelings ontmoedig.

Die afdelings Elektries/Instrumente, Steenkoolhantering en Swael toon 'n gemiddelde beleving van spaneheid in hulle onderskeie afdelings, aangesien die bestuur van die afdelings probeer om vertroue tussen werknemers en spanne te skep en die bereiking van organisasiedoelwitte vir 'n winsgewende en gesonde organisasie beklemtoon – hoewel ongereeld. Die enigste afdelings wat 'n beduidende behoefte daaraan ervaar om die huidige organisasiekultuur ten opsigte van spaneheid te verander, is dan die afdelings Rektisol en Elektries/Instrumente, waar bogenoemde omgewingstoestande geheel en al ontbreek. Gevoel van spaneheid en onderlinge bystand en ondersteuning in die bereiking van hulle doelwitte kry nie in hierdie omgewingstoestande aandag nie, en individuele selfgesentreerdheid en onderlinge kompetisie is aan die orde van die dag. Werknemers bestee dus energie aan hierdie aktiwiteite, in plaas daarvan om hulle aandag te fokus op belangrike en relevante take vir die bereiking van die afdeling en die organisasie se doelwitte. Werknemers ervaar dat hulle geen werksbevrediging ervaar nie en nie tot die sukses van die organisasie bydra nie.

#### 4.3.2.8 *Werkprosesse*

Tabel 4.14 rapporteer die resultate van die onderskeie afdelings van Gasproduksie ten opsigte van die steunfaktor werkprosesse van die dimensie kreatiwiteit.

**Tabel 4.14**

Verskille tussen afdelings ten opsigte van werksprosesse

Afdelings	Steekproef grootte (n)	Rekenkundige Gemiddelde		Verskil in rekenkundige gemiddeldes	Standaardfout	Standaardafwyking	d-waarde	t-waarde	Beduidendheid (p-waarde)
		Verlangde kultuur	Huidige kultuur						
Elektries/Instrumente	20	7,66	6,83 $\square\square$	0,83	0,42	1,88	0,45	1,98	0,0620
Meganies	35	7,07	6,19 $\square\square$	0,88	0,40	3,20	0,28	2,19	0,0358 **
Swael	12	6,90	5,85 $\square$	1,05	0,54	1,87	0,56	1,95	0,0778
Rektisol	49	6,50	5,92 $\square$	0,58	0,35	2,45	0,24	1,64	0,1067
Steenkoolhantering	22	6,80	5,47 $\square$	1,33	0,45	2,11	0,64	2,96	0,0074***
Vergassing	36	6,99	6,42 $\square\square$	0,57	0,40	2,40	0,24	1,44	0,1601

\*\*  $p < 0,05$ \*\*\*  $p < 0,01$ 

klein effek

medium effek

groot effek

 $\square$  laeprestasiekultuur $\square\square$  gemiddelde prestasiekultuur $\square\square\square$  h oprestasiekultuur

Tabel 4.14 toon dat werksprosesse in teenstelling met die ander steunfaktore van kreatiwiteit deurgaans by al die afdelings kleiner verskille in die rekenkundige gemiddeldes, d-waardes en t-waardes tussen die huidige en die verlangde omgewingstoestande behaal. Die rekenkundige gemiddelde van die huidige organisasiekultuur toon by die afdelings Swael, Rektisol en Steenkoolhantering 'n laeprestasiekultuur, terwyl die rekenkundige gemiddelde van die afdelings Elektries/Instrumente, Meganies en Vergassing 'n gemiddelde prestasiekultuur toon. Die afdelings Rektisol, Meganies, Vergassing en Elektries/Instrumente toon veral klein verskille ten



opsigte van hierdie metings, teenoor die afdelings Steenkoolhantering en Swael. Die afdelings Swael en Elektries/Instrumente toon egter 'n klein verspreiding om die gemiddelde van die steekproef ten opsigte van die standaardafwyking, terwyl die afdeling Meganies groot afwykings van die standaardafwyking toon. Die afdelings Steenkoolhantering en Swael toon, soos in die geval van die ander resultate ten opsigte van effekgroottes, ook hoër resultate. Die res van die afdelings toon klein effekgroottes. Die  $p$ -waardes van die afdelings Meganies en Steenkoolhantering toon betekenisvolle verskille, terwyl daar by die ander afdelings nie betekenisvolle verskille voorkom nie.

Die medium effekgroottes van die afdelings Steenkoolhantering en Swael beteken dat die verskille tussen die huidige en die verlangde organisasiekultuur in hierdie afdelings waarneembaar is en op praktiese beduidendheid dui. Die klein afwykings van die standaardafwyking van die afdelings Elektries/Instrumente en Swael toon dat lede van dié afdelings die huidige organisasiekultuur en die verlangde organisasiekultuur as eners ervaar, aangesien daar geen groot afwykings van die gemiddelde van die steekproef voorkom nie. Die lede van hierdie afdelings is dus redelik tevrede met die werkwyses wat die steunfaktor werksprosesse raak.

Die afdelings Steenkoolhantering en Swael is die enigste afdelings wat groter verskille in die rekenkundige gemiddeldes ten opsigte van die steunfaktor werksprosesse toon. Hierdie steunfaktor word dus in die ander afdelings as relatief meer positief beleef. Die rede daarvoor kan wees dat werknemers meer toegang tot hulpbronne het, wat hulle beter in staat stel om hulle werk te verrig. Die werknemers het ook meer beheer oor die werk wat hulle doen, en kan hulleself op so 'n wyse organiseer dat hulle die werk die effektiwste kan doen om die afdeling en organisasie se doelwitte te bereik, in teenstelling met ander praktyke in die organisasie. Kreatiewe insette van werknemers word dus aangemoedig en met erkenning beloon om kwaliteituitsette te verseker.

Die afdelings Steenkoolhantering en Swael is die enigste afdelings wat om genoemde redes steeds 'n beduidende behoefte daaraan ervaar om die organisasiekultuur ten opsigte van werksprosesse te verander. Werknemers in hierdie afdelings het nie toegang tot hulpbronne nie, wat hulle nie in staat stel om hulle werk na die beste van hulle vermoë te verrig nie. Hulle het ook nie meer beheer oor die werk wat hulle doen nie, en meen dat hulle die werk nie die effektiwste kan doen om die organisasie se doelwitte te bereik nie.

#### 4.3.2.9 Sosiale prosesse

Tabel 4.15 toon die resultate van die verskille tussen die afdelings van Gasproduksie ten opsigte van die steunfaktor sosiale prosesse van die dimensie kreatiwiteit.

**Tabel 4.15**

Verskille tussen afdelings ten opsigte van sosiale prosesse

Afdelings	Steekproefgrootte ( <i>n</i> )	Rekenkundige gemiddelde		Verskil in rekenkundige gemiddeldes	Standaardfout	Standaardafwyking	<i>d</i> -waarde	<i>t</i> -waarde	Beduidendheid ( <i>p</i> -waarde)
		Verlangde kultuur	Huidige kultuur						
Elektries/Instrummente	20	11,24	8,95□□□	2,29	0,46	2,06	1,11	4,96	0,0001***
Meganies	35	8,45	7,64 □□	0,81	0,61	3,43	0,24	1,32	0,1942
Swael	12	9,15	8,38□□□	0,77	0,58	2,01	0,38	1,33	0,2109
Rektisol	49	8,57	7,60 □□	0,97	0,41	2,87	0,33	2,32	0,0244 **
Steenkoolhantering	22	9,65	7,67 □□	1,98	0,56	2,63	0,75	3,55	0,0019***
Vergassing	36	8,67	8,26□□□	0,41	0,56	3,36	0,13	0,74	0,4615

\*\*  $p < 0,05$

\*\*\*  $p < 0,01$

klein effek

medium effek

groot effek

□ laeprestasiekultuur

□□ gemiddelde prestasiekultuur

□□□ hōeprestasiekultuur

Volgens tabel 4.15 toon die afdelings Swael, Meganies, Rektisol en Vergassing beduidend kleiner verskille in rekenkundige gemiddeldes, *d*-waardes en *t*-waardes ten opsigte van sosiale

prosesse van die dimensie kreatiwiteit, teenoor die afdelings Elektries/Instrumente en Steenkoolhantering. Die rekenkundige gemiddelde van die huidige organisasiekultuur toon dat by die afdelings Elektries/Instrumente, Swael en Vergassing 'n hōeprestasiekultuur voorkom, terwyl Meganies. Rektisol en Steenkoolhantering 'n gemiddelde prestasiekultuur toon. Swael en Elektries/Instrumente toon 'n klein verspreiding om die gemiddelde van die steekproef ten opsigte van die standaardafwyking, terwyl die afdelings Meganies en Vergassing groot afwykings van die standaardafwyking toon. Elektries/Instrumente toon 'n groot effekgrootte, terwyl die afdeling Steenkoolhantering 'n medium effekgrootte toon. Die res van die afdelings toon klein effekgroottes. Die *p*-waardes van die afdelings Elektries/Instrumente, Rektisol en Steenkoolhantering toon betekenisvolle verskille, terwyl daar by die ander afdelings nie betekenisvolle verskille voorkom nie.

Die groot en medium effekgroottes van die afdelings Elektries/Instrumente en Steenkoolhantering beteken dat die verskille tussen die huidige en die verlangde organisasiekultuur in hierdie afdelings waarneembaar is en op praktiese beduidendheid dui. Die klein afwykings van die standaardafwyking van die afdelings Elektries/Instrumente en Swael toon dat lede van dié afdelings die huidige organisasiekultuur en die verlangde organisasiekultuur as eners ervaar, aangesien daar geen groot afwykings van die gemiddelde van die steekproef voorkom nie. Die lede van hierdie afdelings is dus redelik tevrede met die werkwyses wat die steunfaktor sosiale prosesse raak.

Hierdie resultate dui daarop dat sosiale prosesse in Swael, Meganies, Rektisol en Vergassing as meer positief as in Elektries/Instrumente en Steenkoolhantering beleef word. Die rede daarvoor kan wees dat werknemers in eersgenoemde afdelings meer sigbaar betrokke is by die afdelings se aktiwiteite. Kreatiwiteit en innovering word aangemoedig, en diegene wat 'n bydrae en insette kan lewer, deel in die voordele wat realiseer. Werknemers word aangemoedig om hulle idees en opinies vryelik te lig en hul werkservaring met kollegas te deel. Leiers van die afdelings Vergassing en Swael probeer om nie net 'n interessante werkplek te skep sodat werknemers hulle werk geniet nie, maar ook om die sosiale dinamika te stimuleer. Daarbenewens word terugvoering in die afdelings deur sommige bestuurders as 'n ontwikkelingsinstrument beskou.

Die afdelings Elektries/Instrumente, Steenkoolhantering en Rektisol gee te kenne dat daar steeds 'n beduidende behoefte daaraan bestaan dat die organisasiekultuur ten opsigte van sosiale prosesse verander moet word om prestasie verder te verhoog. Die rede daarvoor is waarskynlik dat werknemers nie betrokke is by die afdelings se aktiwiteite nie. Kreatiwiteit en innovering word nie aangemoedig nie, en wanneer werknemers wel bydraes en insette lewer deel hulle nie in die voordele wat realiseer nie. Werknemers se idees en opinies word ook nie gevra nie. In hierdie afdelings ervaar werknemers hulle werk as vervelig, wat geensins stimulerend is vir die sosiale dinamika nie.

#### *4.3.2.10 Probleemoplossing*

Tabel 4.16 toon die resultate van die onderskeie afdelings van Gasproduksie ten opsigte van die steunfaktor probleemoplossing van die dimensie kreatiwiteit.

**Tabel 4.16**

Verskille tussen afdelings ten opsigte van probleemoplossing

Afdelings	Steekproef grootte (n)	Rekenkundige gemiddelde		Verskil in rekenkundige gemiddeldes	Standaardfout	Standaardafwyking	d-waarde	t-waarde	Beduidendheid (p-waarde)
		Verlangde kultuur	Huidige kultuur						
Elektries/Instrumente	20	9,05	7,81 $\square\square$	1,24	0,54	2,41	0,51	2,30	0,0333 **
Meganies	35	7,65	8,02 $\square\square$	-0,37	0,48	2,49	-0,15	-0,77	0,4472
Swael	12	8,15	8,27 $\square\square\square$	-0,12	0,42	1,45	0,09	-0,29	0,7740
Rektisol	49	7,04	6,91 $\square\square$	0,13	0,34	2,38	0,05	0,37	0,7108
Steenkoolhantering	22	8,99	5,86 $\square$	3,13	0,56	2,63	1,19	5,57	0,0001***
Vergassing	36	7,59	7,54 $\square\square$	0,05	0,41	2,46	0,02	0,12	0,9071

\*\*  $p < 0,05$ \*\*\*  $p < 0,01$ 

klein effek

medium effek

groot effek

 $\square$  laeprestasiekultuur $\square\square$  gemiddelde prestasiekultuur $\square\square\square$  h oprestasiekultuur

Die afdelings Vergassing, Rektisol, Meganies en Swael toon in tabel 4.16 kleiner verskille in rekenkundige gemiddeldes, *d*-waardes en *t*-waardes ten opsigte van die steunfaktor probleemoplossing van die dimensie kreatiwiteit, teenoor die afdelings Elektries/Instrumente en veral Steenkoolhantering. Die rekenkundige gemiddelde van die huidige organisasiekultuur toon vir die afdeling Swael 'n h oprestasiekultuur, terwyl by die afdeling Steenkoolhantering 'n laeprestasiekultuur voorkom. Die res van die afdelings toon 'n gemiddelde prestasiekultuur. Die afdeling Swael toon egter 'n klein verspreiding om die gemiddelde van die steekproef ten opsigte van die standaardafwyking, terwyl die res van die afdelings groter afwykings van die standaard-

afwyking toon. Die afdeling Steenkoolhantering toon 'n groot effekgrootte, terwyl die afdeling Elektries/Instrumente 'n medium effekgrootte aandui. Die res van die afdelings toon klein effekgroottes. Die  $p$ -waardes van die afdelings Elektries/Instrumente en Steenkoolhantering toon betekenisvolle verskille, terwyl daar by die ander afdelings nie betekenisvolle verskille voorkom nie.

Die groot en medium effekgroottes van die afdelings Steenkoolhantering en Elektries/Instrumente beteken dat die verskille tussen die huidige en die verlangde organisasiekultuur in hierdie afdelings waarneembaar is en op praktiese beduidendheid dui. Die klein afwykings van die standaardafwyking van die afdeling Swael toon dat lede van dié afdeling die huidige organisasiekultuur en die verlangde organisasiekultuur as eners ervaar, aangesien daar geen groot afwykings van die gemiddelde van die steekproef voorkom nie. Die lede van hierdie afdeling is dus redelik tevrede met die werkwyses wat die steunfaktor probleemoplossing raak.

Hierdie resultate dui aan dat probleemoplossing as die positiefste van al die steunfaktore beleef word. Redes wat hiervoor aangevoer kan word, is dat werknemers in eersgenoemde afdelings aangemoedig word om vryelik voorstelle te maak en met aanbevelings en oplossings vorendag te kom. Leiers in hierdie afdelings besef dat, hoe meer aandag aan kreatiwiteit geskenk word, hoe beter die afdelings en organisasie se prestasie sal wees. Werknemers het die vrymoedigheid om soms idees en opinies van bestuur te bevraagteken. Konflik word in sommige gevalle gebruik as 'n voertuig om idees en insigte te stimuleer. Wat alledaagse probleme betref, word werknemers oor die algemeen aangemoedig om saam te werk in die oplossing van hierdie probleme, en struikelblokke in die weg van kreatiewe oplossings word so ver moontlik uit die weg geruim.

Geeneen van die afdelings uitgesonderd Elektries/Instrumente en Steenkoolhantering toon enige behoefte daaraan om verandering van die organisasiekultuur ten opsigte van probleemoplossing te bewerkstellig nie. Redes wat hiervoor aangevoer kan word, is dat werknemers in hierdie afdelings nie aangemoedig word om aanbevelings te doen en oplossings voor te stel nie. Leiers binne hierdie afdelings besef nie hoe voordelig dit sou wees om meer aandag aan kreatiwiteit te skenk en die invloed wat dit op die afdelings en organisasie se prestasie sou hê nie. Werknemers word ook nie toegelaat om idees en opinies van bestuur te bevraagteken nie.

Uit bogenoemde resultate aangaande verskille tussen die afdelings ten opsigte van die steunfaktore kan die volgende afleidings ten opsigte van verskille in die beleving van die organisasiekultuur tussen afdelings in Gasproduksie gemaak word:

- Beduidende verskille kom tussen afdelings voor – veral tussen die afdelings Vergassing en Swael, teenoor die afdelings Steenkoolhantering en Elektries/Instrumente. Die ander afdelings toon 'n redelik gemiddelde beleving van die steunfaktore. Verskille kom veral voor in die dimensies samewerking en verbondenheid, terwyl die dimensie kreatiwiteit nie beduidende verskille toon nie. Die tendens word gesteun deur die steunfaktore: die steunfaktore van die dimensie kreatiwiteit behaal by al die afdelings kleiner verskille in die rekenkundige gemiddeldes tussen die huidige en die verlangde omgewingstoestande teenoor die steunfaktore van die ander dimensies.
- Die kleiner verskille in die rekenkundige gemiddeldes ten opsigte van die dimensie kreatiwiteit is te danke aan die kleiner verskille in die rekenkundige gemiddeldes ten opsigte van die steunfaktore sosiale prosesse en probleemoplossing. Hierdie steunfaktore word deurgaans as meer positief as die ander steunfaktore beleef. Die steunfaktor werksprosesse van die dimensie kreatiwiteit toon desondanks dat daar steeds verskille in die rekenkundige gemiddeldes van die afdelings voorkom, en toon deurgaans dat werksprosesse in Gasproduksie nie aan die verwagtinge voldoen nie.

Dit blyk dus dat daar verskille in die organisasiekultuur tussen die verskillende afdelings voorkom ten opsigte van die sosiale prosesse wat die ontstaan van subkulture in organisasies kan meebring. Die volgende afleidings kan gemaak word ten opsigte van die organisasiekultuur in Gasproduksie:

- Die afdelings wat primêr betrokke is by arbeidsintensiewe prosesse soos die afdelings Elektries/Instrumente, Meganies en Steenkoolhantering se prosesse en tegnologie verskil nie net onderling nie, maar verskil ook drasties van die afdelings Swael en Vergassing. Voorafgaande verskille bring mee dat die organisasiekultuur anders beleef word ten opsigte van die dimensies samewerking, verbondenheid en kreatiwiteit.

- Die geografiese verspreidheid van die afdelings en die uiteenlopendheid van die funksies wat vervul word, kan die oorsaak van verskille in die organisasiekultuur wees. Die geografiese verspreidheid dra by tot die ontstaan van subkulture in Gasproduksie.
- Die organisasiekultuur van die afdelings wat meer produksiegeoriënteerd is, blyk meer homogeen te wees.

Wanneer daar dus na die organisasiekultuur gekyk word soos dit in die arbeidsintensiewe-afdelings Elektries/Instrumente, Meganies en Steenkoolhantering manifesteer toon dit hoofsaaklik die eienskappe van 'n burokratiese organisasiekultuur, terwyl die tegnologieë meer gevorderde afdelings soos Swael en Vergassing kenmerke van 'n bestuurs-entrepreneurskultuur toon.

Samevattend word die resultate wat in tabelle 4.7 tot 4.16 gerapporteer word, in tabel 4.17 uiteengesit.



**Tabel 4.17**

Samevatting van resultate van verskille tussen afdelings ten opsigte van die steunfaktore

Steunfaktore	Afdelings						Persentasie beduidend
	Elektriese/Instrumente	Meganies	Swael	Rektisol	Steenkoolhantering	Vergasing	
<b>Samewerking</b>							
Leierskapwaardes	b	b	nb	b	b	nb	67
Toeganklike leierskap	b	b	b	nb	b	nb	67
Leierskageloofwaardigheid	b	b	b	b	b	nb	83
Klimaat	b	b	nb	b	b	nb	67
<b>Verbondenheid</b>							
Gesagsverhoudinge	b	b	nb	b	b	nb	67
Werkinsentiewe	b	b	nb	b	b	nb	67
Spaneenheid	b	nb	nb	b	Nb	nb	33
<b>Kreatiwiteit</b>							
Werksprosesse	nb	b	nb	nb	b	nb	33
Sosiale prosesse	b	nb	nb	b	b	nb	50
Probleemoplossing	b	nb	nb	nb	b	nb	33

b      Beduidend  
nb     Niebeduidend

Tabel 4.17 toon dat die meerderheid afdelings hipotese  $H_{02}$  op die 95 persent-beduidendheidsvlak (5%-beduidendheidspeil) ten opsigte van die meerderheid van die steunfaktore verwerp, en dat die alternatiewe hipotese  $H_2$  dus aanvaar kan word. Daar bestaan dus statisties beduidende verskille in die beleving van die huidige en die verlangde organisasiekultuur tussen afdelings.

Die verskille in die beleving van organisasiekultuur tussen gesagsvlakke in Gasproduksie word vervolgens getoon en bespreek.

#### **4.4        VERSKILLE IN DIE BELEWING VAN DIE HUIDIGE EN DIE VERLANGDE           OMGEWINGSTOESTANDE TUSSEN DIE ONDERSKEIE GESAGSVLAKKE**

Die resultate van die verskille in die beleving van die huidige en die verlangde organisasiekultuur tussen die onderskeie gesagsvlakke van Gasproduksie word eerstens getoon ten opsigte van die drie dimensionele omgewingstoestande en daarna ten opsigte van die steunfaktore.

##### **4.4.1       Verskille in die beleving van die huidige en die verlangde dimensionele           omgewingstoestande tussen die onderskeie gesagsvlakke**

In tabel 4.18 word die resultate van die verskil tussen die onderskeie gesagsvlakke ten opsigte van die huidige en die verlangde dimensionele omgewingstoestande getoon soos onderskeidelik deur die bestuurs- en werknemergroepe van Gasproduksie beleef.

**Tabel 4.18**

Verskille tussen gesagsvlakke ten opsigte van die huidige en die verlangde dimensionele omgewingstoestande

Steunfaktore	Rekenkundige gemiddelde		Verskil in rekenkundige gemiddeldes	Standaardfout	Standaardafwyking	<i>d</i> -waarde	<i>t</i> -waarde	Beduidendheid ( <i>p</i> -waarde)
	Verlangde kultuur	Huidige kultuur						
<b>Samewerking</b>								
Bestuur	9,31	7,44 $\square\square$	1,87	0,36	1,14	1,63	5,15	0,0001***
Werknemers	7,85	6,38 $\square\square$	1,47	0,19	2,23	0,65	7,63	0,0001***
<b>Verbondenheid</b>								
Bestuur	9,78	7,89 $\square\square$	1,89	0,44	1,26	1,50	4,26	0,0001***
Werknemers	7,81	6,54 $\square\square$	1,27	0,21	2,47	0,53	6,13	0,0001***
<b>Kreatiwiteit</b>								
Bestuur	9,27	8,19 $\square\square\square$	1,08	0,31	1,08	1,00	3,47	0,0014***
Werknemers	7,58	6,86 $\square\square$	0,72	0,18	2,12	0,34	3,49	0,0001***

\*\*  $p < 0,05$

\*\*\*  $p < 0,01$

klein effek

medium effek

groot effek

$\square$  laeprestasiekultuur

$\square\square$  gemiddelde prestasiekultuur

$\square\square\square$  h eprestasiekultuur

In tabel 4.18 word die resultate ten opsigte van die beleving van die verskille in die huidige en die verlangde organisasiekultuur tussen die gesagsvlakke getoon. Die rekenkundige gemiddelde van die huidige organisasiekultuur toon dat ten opsigte van die dimensie kreatiwiteit by die bestuursvlak 'n h eprestasiekultuur voorkom, terwyl die werknemersvlak 'n gemiddelde prestasiekultuur toon. Beide die bestuurs- en die werknemersvlak toon 'n gemiddelde prestasiekultuur ten opsigte van samewerking en verbondenheid. Die bestuursvlak toon deurgaans ten opsigte van al die dimensies groter verskille in rekenkundige gemiddeldes en *d*-

waardes en groter effekgroottes as die werknemersvlak. Die werknemersvlak toon medium effekgroottes ten opsigte van samewerking en verbondenheid en 'n klein effekgrootte ten opsigte van die dimensie kreatiwiteit. Die bestuursvlak toon egter kleiner verspreidings om die gemiddelde van die steekproef ten opsigte van die standaardafwyking, terwyl die werknemersvlak groter afwykings van die standaardafwyking toon. Die  $p$ -waardes van beide die bestuurs- en die werknemersvlak toon betekenisvolle verskille.

Die groot effekgroottes van die bestuursvlak beteken dat die verskille tussen die huidige en die verlangde organisasiekultuur op hierdie vlak waarneembaar is en op praktiese beduidendheid dui. Die klein afwykings van die standaardafwyking op die bestuursvlak toon dat lede van dié vlak die huidige organisasiekultuur en die verlangde organisasiekultuur as eners ervaar, aangesien daar geen groot afwykings van die gemiddelde van die steekproef voorkom nie. Die lede van hierdie vlak is dus redelik tevrede met die werkwyses wat hierdie dimensionele omgewingstoestande raak.

Hierdie resultate toon dat die bestuursvlak die verskille in die organisasiekultuur deurgaans as meer positief beleef, maar vanweë die groter verskille in die rekenkundige gemiddeldes tussen die huidige en die verlangde organisasiekultuur steeds graag die organisasiekultuur in Gasproduksie sou wou verander. Dit kan daaraan toegeskryf word dat die bestuur van 'n hoëprestasie-organisasie soos Gasproduksie oor die kenmerk beskik dat hulle deurgaans probeer verbeter. Die werknemersvlak daarteenoor toon deurgaans kleiner verskille in die rekenkundige gemiddeldes, wat waarskynlik daarop dui dat werknemers nie verwag dat die verlangde organisasiekultuur gaan realiseer nie en daarmee eintlik wantroue toon in bestuur se poging om die organisasiekultuur te verander. Die bestuursvlak het egter laer resultate ten opsigte van die  $t$ -waardes behaal, wat bogenoemde vermoedens bevestig.

Beide die bestuurs- en die werknemersvlakke beleef egter die dimensie kreatiwiteit in die organisasie Gasproduksie as meer positief, in vergelyking met die dimensies samewerking en verbondenheid. Die verskille in rekenkundige gemiddeldes ten opsigte van die huidige en die verlangde organisasiekultuur van die werknemers toon 'n soortgelyke tendens as by die bestuursvlak, hoewel die resultate op die werknemersvlak ten opsigte van al drie die dimensies heelwat laer is as dié van bestuur.

Die rede vir die beduidendheid van die verskille in die beleving van die huidige en die verlangde organisasiekultuur tussen gesagsvlakke van Gasproduksie kan wees dat bestuur gelyke vennote in die besluitnemingsproses is. Hulle ervaar gelyke deelname aan die beheer, verantwoordelikheid en eienaarskap van die werk wat gedoen moet word en die suksesvolle afhandeling daarvan. Die bestuursvlak deel dus die gevoel van tevredenheid, eiewaarde en vervulling in die bereiking van sukses. Hulle kan inligting rakende die organisasie se prestasie bekom en werknemers se werk en sosiale behoeftes beheer, en hulle formuleer beleide en prosedures om die organisasie se prestasie te verbeter. Hulle herstruktureer en vorm dus toekomstige aktiwiteite. Op die vlak waarop bestuur funksioneer en beweeg, beleef hulle dus 'n gevoel van groter vryheid as die werknemers. Bestuur kan geleenthede skep om kreatief en innoverend op te tree, waarteenoor die werknemersvlak streng beheer word en meestal op instruksies reageer. Werknemers se werkprioriteite word dus deur die bestuursvlak bepaal.

#### **4.4.2      Verskille in die beleving van die huidige en die verlangde steunfaktore tussen die onderskeie gesagsvlakke**

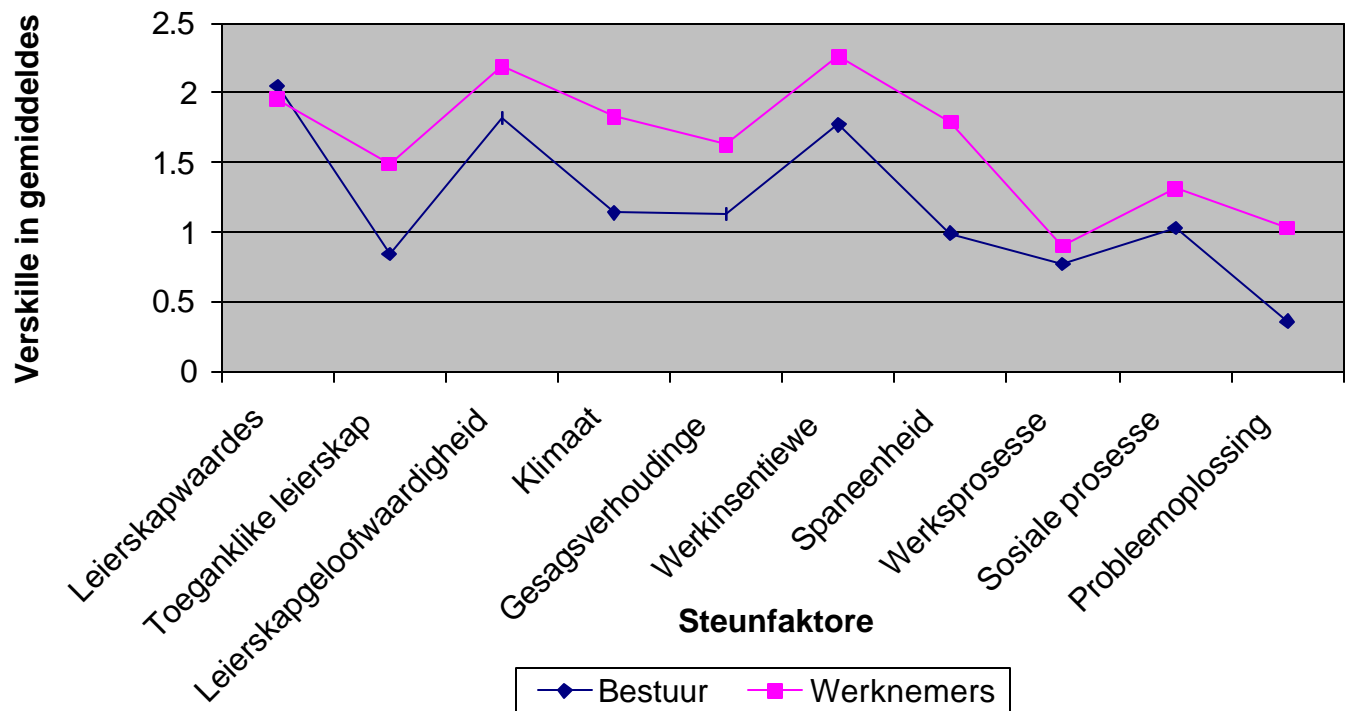
Verskille in die beleving van die huidige en die verlangde steunfaktore tussen die onderskeie gesagsvlakke van Gasproduksie word vervolgens getoon.

##### *4.4.2.1      Die verskille in rekenkundige gemiddeldes ten opsigte van die steunfaktore*

Die resultate van die verskille in die rekenkundige gemiddeldes ten opsigte van die huidige en die verlangde steunfaktore tussen die bestuurs- en die werknemersvlak van Gasproduksie word vervolgens getoon.

**Figuur 4.8**

Verskille in die rekenkundige gemiddeldes ten opsigte van die steunfaktore tussen die onderskeie gesagsvlakke



Figuur 4.8 toon dat daar beduidende verskille in die rekenkundige gemiddeldes ten opsigte van die huidige en die verlangde steunfaktore tussen die bestuurs- en die werknemersvlak voorkom, waar verskille in die rekenkundige gemiddeldes van die bestuursvlak deurgaans 'n hoër tendens toon as dié van die werknemersvlak. Klein verskille tussen die werknemers- en die bestuursvlak word ten opsigte van werk- en sosiale prosesse getoon, terwyl die resultate in die geval van leierskapwaardes selfs die omgekeerde tendens toon.

#### 4.4.2.2 Die steunfaktore van die bestuursvlak

Die beleving van verskille tussen die huidige en die verlangde steunfaktore deur die bestuursvlak van Gasproduksie word vervolgens in tabel 4.19 getoon, beginnende by die steunfaktore van die dimensie samewerking. Daarna word die resultate ten opsigte van verbondenheid en kreatiwiteit gerapporteer.

**Tabel 4.19**

Verskille ten opsigte van die huidige en die verlangde steunfaktore van die bestuursvlak

Steunfaktore	Rekenkundige gemiddelde		Verskil in rekenkundige gemiddeldes	Standaardfout	Standaardafwyking	d-waarde	t-waarde	Beduidendheid (p-waarde)
	Verlangde kultuur	Huidige kultuur						
<b>Samewerking</b>								
Leierskapwaardes	9,35	7,40 $\square\square$	1,95	0,46	2,76	0,71	4,28	0,0001***
Toeganklike leierskap	8,84	7,35 $\square\square$	1,49	0,43	2,58	0,57	3,45	0,0015***
Leierskappeloofwaardigheid	9,67	7,48 $\square\square$	2,19	0,45	2,70	0,81	4,86	0,0001***
Klimaat	9,38	7,54 $\square\square$	1,84	0,39	2,34	0,78	4,68	0,0001***
<b>Verbondenheid</b>								
Gesagsverhoudinge	9,24	7,61 $\square\square$	1,63	0,43	2,58	0,63	3,80	0,0005***
Werkinsentiewe	9,98	7,72 $\square\square$	2,26	0,51	3,06	0,74	4,39	0,0001***

Spaneenheid	10,12	8,33□□□	1,79	0,49	2,94	0,61	3,66	0,0008***
<b>Kreatiwiteit</b>								
Werksprosesse	7,92	7,02 □□	0,90	0,29	1,74	0,52	3,15	0,0033***
Sosiale prosesse	10,73	9,42□□□	1,31	0,41	2,46	0,53	3,21	0,0029***
Probleemoplossing	9,16	8,13□□□	1,03	0,37	2,22	0,46	2,77	0,0089***

\*\*  $p < 0,05$

\*\*\*  $p < 0,01$

klein effek

medium effek

groot effek

□ laeprestasiekultuur

□□ gemiddelde prestasiekultuur

□□□ hōeprestasiekultuur

In tabel 4.19 word die verskille tussen die huidige en die verlangde organisasiekultuur van die bestuursvlak ten opsigte van die steunfaktore getoon. Die rekenkundige gemiddelde van die huidige organisasiekultuur toon dat die bestuursvlak by Gasproduksie 'n hōeprestasiekultuur ervaar ten opsigte van die steunfaktore spaneenheid, sosiale prosesse en probleemoplossing, terwyl by die ander steunfaktore 'n gemiddelde prestasiekultuur toon. Groter verskille in rekenkundige gemiddeldes en  $d$ -waardes kom veral ten opsigte van leierskapwaardes, leierskapgeloofwaardigheid, werkinsentiewe en spaneenheid voor. Bogenoemde steunfaktore het ook 'n groter verspreiding om die gemiddelde van die steekproef ten opsigte van die standaardafwyking. Die bestuursvlak toon ook 'n groot effekgrootte ten opsigte van leierskapgeloofwaardigheid, terwyl die res van die steunfaktore medium effekgroottes toon, uitgesonderd probleemoplossing, wat 'n klein effekgrootte toon. Die  $p$ -waardes toon deurgaans by al die steunfaktore betekenisvolle verskille.

Die groot effekgrootte ten opsigte van leierskapgeloofwaardigheid beteken dat die verskille tussen die huidige en die verlangde organisasiekultuur ten opsigte van hierdie steunfaktor waarneembaar is en op praktiese beduidendheid dui. Die groter afwykings van die standaardafwyking ten opsigte van leierskapwaardes, leierskapgeloofwaardigheid, werkinsentiewe en spaneenheid toon egter dat lede van dié vlak die huidige organisasiekultuur en die verlangde organisasiekultuur ten opsigte van hierdie steunfaktor as nie eners ervaar nie, aangesien daar groot afwykings van die gemiddelde van die steekproef voorkom. Die lede van hierdie vlak is dus nie tevrede met die werkwyses wat hierdie steunfaktore raak nie.



Kleiner verskille kom deurgaans in die rekenkundige gemiddeldes en effekgroottes ten opsigte van die steunfaktore sosiale prosesse, werksproesse en probleemoplossing van die dimensie kreatiwiteit voor, teenoor die rekenkundige gemiddeldes en effekgroottes ten opsigte van die dimensies samewerking en verbondenheid wat groter verskille toon.

Die resultate aangaande die steunfaktore van kreatiwiteit toon 'n besondere tendens teenoor die ander steunfaktore. Veral werksproesse en probleemoplossing toon beduidend laer resultate. Beide die bestuurs- en die werknemersvlak dui daarop dat die steunfaktor probleemoplossing as meer positief beleef word. Sosiale prosesse word ten opsigte van hierdie dimensie as minder positief beleef en moet daarom in die toekoms meer aandag kry. Die positiewe gesindheid ten opsigte van werksproesse kan daaraan toegeskryf word dat die bestuursvlak se tipe werk interessanter en uitdagender is deurdat hulle werk aan werknemers kan toewys eerder as wat werk aan hulle toegewys word, hoewel hulle voel dat selfs hulle aan duidelike instruksies onderworpe is. Die lede van hierdie vlak meen dat hulle meer beheer oor hulle werkaktiwiteite het, aangesien hulle hulle werk self kan struktureer en prioriteite kan bepaal. Hulle voel egter dat hulle nie voldoende toegelaat word om hul eie impak te maak nie. Hulpbronne is daarenteen vir hulle makliker bekombaar en toegankliker as vir die werknemersvlak. Die bestuursvlak beleef ook meer openheid in die organisasie, waarskynlik omdat inligting vir hulle meer beskikbaar is.

Wat die steunfaktore van samewerking betref, kan die beduidende verskille ten opsigte van hierdie dimensie waarskynlik toegeskryf word daaraan dat bestuur oor 'n groter en meer uitgebreide inligtingsbasis beskik en dat hulle voel dat hulle die inligtingsvloei na werknemers fasiliteer, wat kommunikasiekanale oopmaak. Hierdie vlak besef nou egter dat die steunfaktore leierskapwaardes en leierskapgeloofwaardigheid in die toekoms meer aandag sal moet geniet om die organisasiekultuur van Gasproduksie suksesvol te verander.

Die dimensie verbondenheid se steunfaktore word deur die bestuursvlak van Gasproduksie as minder positief beleef as deur die werknemersvlak. Die hoër resultate ten opsigte van spanneheid kan toegeskryf daaraan dat dié vlak meer kompetender is wat loopbane en prestasie betref, hoewel hulle op strategiese vlak nou saamwerk. Lede van die bestuursvlak besef ook dat die moraal en produktiwiteit van werknemers verhoog sal moet word om mededingend te kan wees. Die beleving ten opsigte van werkinsentiewe kan toegeskryf word

daaraan dat die bestuursvlak in 'n winsdelingskema deel en 'n integrering van persoonlike en organisasiedoelwitte ervaar, hoewel aangedui word dat hierdie faktor meer aandag verdien om verandering mee te bring.

#### 4.4.2.3 Die steunfaktore van die werknemersvlak

Die beleving van verskille in die huidige en die verlangde steunfaktore deur die werknemersvlak van Gasproduksie word vervolgens in tabel 4.20 getoon, beginnende by die steunfaktore van die dimensie samewerking. Daarna word die resultate ten opsigte van verbondenheid en kreatiwiteit gerapporteer.

**Tabel 4.20**

Verskille ten opsigte van die huidige en die verlangde steunfaktore van die werknemersvlak

Steunfaktore	Rekenkundige gemiddelde		Verskil in rekenkundige gemiddeldes	Standaardfout	Standaardafwyking	d-waarde	t-waarde	Beduidendheid (p-waarde)
	Verlangde kultuur	Huidige kultuur						
<b>Samewerking</b>								
Leierskapwaardes	8,28	6,23 <sup>xx</sup>	2,05	0,31	3,64	0,56	6,72	0,0001 <sup>***</sup>
Toeganklike leierskap	7,40	6,55 <sup>xx</sup>	0,85	0,21	2,47	0,34	4,00	0,0001 <sup>***</sup>
Leierskappeloofwaardigheid	7,99	6,17 <sup>xx</sup>	1,82	0,26	3,06	0,59	6,86	0,0001 <sup>***</sup>
Klimaat	7,71	6,57 <sup>xx</sup>	1,14	0,23	2,70	0,42	4,86	0,0001 <sup>***</sup>
<b>Verbondenheid</b>								
Gesagsverhoudinge	7,32	6,19 <sup>xx</sup>	1,13	0,26	3,06	0,37	4,41	0,0001 <sup>***</sup>
Werkinsentiewe	8,21	6,44 <sup>xx</sup>	1,77	0,28	3,29	0,54	6,28	0,0001 <sup>***</sup>
Spaneenheid	7,99	7,00 <sup>xx</sup>	0,99	0,27	3,17	0,32	3,72	0,0003 <sup>***</sup>
<b>Kreatiwiteit</b>								
Werksprosesse	6,65	5,88 <sup>xx</sup>	0,77	0,21	2,47	0,31	3,75	0,0003 <sup>***</sup>

Sosiale prosesse	8,61	7,58□□	1,03	0,27	3,17	0,32	3,82	0,0002***
Probleemoplossing	7,48	7,12□□	0,36	0,24	2,82	0,13	1,52	0,1314

\*\*  $p < 0,05$

\*\*\*  $p < 0,01$

klein effek

medium effek

groot effek

□ laeprestasiekultuur

□□ gemiddelde prestasiekultuur

□□□ hōeprestasiekultuur

Die resultate ten opsigte van die werknemersvlak in tabel 4.20 toon dat hierdie vlak nie net in die rekenkundige gemiddeldes,  $d$ -waardes en  $t$ -waardes van die steunfaktore verskille tussen die huidige en die verlangde organisasiekultuur toon nie, maar ook ten opsigte van die effekgroottes. Die rekenkundige gemiddelde van die huidige organisasiekultuur toon dat by die werknemersvlak 'n laeprestasiekultuur voorkom ten opsigte van werkprosesse, terwyl by die ander steunfaktore 'n gemiddelde prestasiekultuur voorkom. Groter verskille in rekenkundige gemiddeldes,  $d$ -waardes,  $t$ -waardes en effekgroottes kom veral ten opsigte van leierskapwaardes, leierskapsgehoofwaardigheid en werksinsentiewe voor. Die res van die steunfaktore toon kleiner resultate. Die werknemersvlak toon groter verskille in rekenkundige gemiddeldes, maar ook groter verskille in standaardafwykings ten opsigte van bogenoemde steunfaktore. Die  $p$ -waardes van al die steunfaktore uitgesonderd probleemoplossing toon deurgaans betekenisvolle verskille.

Die medium effekgrootte van bogenoemde steunfaktore beteken dat die verskille tussen die huidige en die verlangde organisasiekultuur ten opsigte van hierdie steunfaktor waarneembaar is en op praktiese beduidendheid dui. Die groter afwykings van die standaardafwyking van hierdie steunfaktore toon ook dat lede van dié vlak die huidige organisasiekultuur en die verlangde organisasiekultuur nie as eners ervaar nie, aangesien daar groot afwykings van die gemiddelde van die steekproef voorkom. Die lede van hierdie vlak is dus nie tevrede met die werkwyses wat hierdie steunfaktore raak nie.

Die werknemersvlak toon deurgaans kleiner verskille in rekenkundige gemiddeldes tussen die huidige en die verlangde organisasiekultuur en die effekgroottes ten opsigte van die steunfaktore werksprosesse, sosiale prosesse en probleemoplossing van die dimensie kreatiwiteit,

teenoor die steunfaktore van die dimensies samewerking en verbondenheid. Wat die steunfaktore van kreatiwiteit betref, toon veral werksprosesse en probleemoplossing beduidend laer resultate. Probleemoplossing word deur beide die bestuurs- en die werknemersvlak as meer positief beleef, terwyl sosiale prosesse as minder positief beleef word en daarom aandag verdien. Die werknemersvlak beleef die steunfaktor werksprosesse as meer positief, aangesien die tipe werk wat tegnologie van aard is, interessant en uitdagend is. Hulle voel dat hulpbronne in sommige gevalle bekombaar is. Dié vlak voel egter dat hulle nie toegelaat word om hul eie impak te maak nie, en dat hulle werk streng beheer word. Hulle kan dus nie hul eie inisiatief gebruik wanneer probleme opgelos moet word nie, en hulle meen dat konflik deur die bestuur van die organisasie vermy word eerder as dat dit benut word om 'n kreatiewe omgewing te skep. Ten opsigte van sosiale prosesse voel die werknemersvlak dat die werkplek maar vervelig is en dat daar nie juis 'n gemaklike atmosfeer heers nie.

Daar bestaan egter eenstemmigheid daaroor dat klimaat as die mees positiewe steunfaktor van die dimense samewerking beleef word, en dat leierskapwaardes en leierskappeloofwaardigheid die steunfaktore is waaraan die meeste aandag met die oog op die verlangde organisasiekultuur gegee moet word. Werknemers meen steeds dat daar 'n ten volle ondersteunende klimaat moet wees om 'n sisteem van werklike samewerking te verseker. Wat toeganklike leierskap betref, gee die werknemersvlak te kenne dat die wyse waarop werk georganiseer word maak dit vir hulle onmoontlik om met mekaar te praat om die nodige inligting te bekom. Een van die redes daarvoor kan wees dat verbandhoudende funksies geografies versprei is of dat werkdruk die werknemers verhinder om met mekaar kontak te maak om idees uit te ruil. Wat leierskappeloofwaardigheid betref, meen die werknemers dat bestuur se woord nie altyd aanvaar kan word nie, wat wantroue en angs op dié vlak tot gevolg het.

Die dimensie verbondenheid se steunfaktore word nie deur die werknemersvlak van Gasproduksie as so positief beleef nie, aangesien werknemers meen dat, wat gesagsverhoudinge betref, hulle geen beheer oor hulle eie werk het nie en dat kragte buite hulle beheer aan hulle voorskryf hoe hulle deel van die organisasie moet funksioneer. Dit skep by die werknemers die indruk dat hulle werk onderhewig is aan die idees en oordeel van besluitnemers in ander dele van die organisasie. Die indruk bestaan ook dat indien die bestuursvlak besluit het dat iets gedoen moet word, dan sal dit gedoen word ongeag of iemand die besluit opponeer. Die werknemersvlak se minder positiewe beleving ten opsigte van werkinsentiewe kan

toegeskrif word daaraan dat die werknemersvlak nie hulle persoonlike doelwitte kan vereenselwig met dié van die organisasie nie. Daarom kan die werknemersvlak hulle nie identifiseer met die organisasie of met hulle werkgroepe nie. Die vlak gee te kenne dat hierdie faktor die meeste aandag nodig het om 'n verandering mee te bring.

Samevattend word die resultate wat in tabelle 4.18 tot 4.20 gerapporteer word, in tabel 4.21 uiteengesit.

**Tabel 4.21**

Samevatting van resultate van verskille tussen gesagsvlakke ten opsigte van die steunfaktore

Steunfaktore	Gesagsvlakke		Persentasie Beduidend
	Bestuursvlak	Werknemersvlak	
<b>Samewerking</b>			
Leierskapwaardes	b	b	100
Toeganklike leierskap	b	b	100
Leierskappeloofwaardigheid	b	b	100
Klimaat	b	b	100
<b>Verbondenheid</b>			
Gesagsverhoudinge	b	b	100
Werkinsentiewe	b	b	100
Spaneenheid	b	b	100
<b>Kreatiwiteit</b>			
Werksprosesse	b	b	100
Sosiale prosesse	b	b	100
Probleemoplossing	b	nb	50

b      Beduidend  
nb     Niebeduidend

Tabel 4.21 toon dat die bestuurs- en werknemersvlak hipotese  $H_0_3$  verwerp en alternatiewe hipotese  $H_3$  aanvaar, aangesien daar statisties beduidende verskille bestaan in hul belewing van die huidige en die verlangde organisasiekultuur ten opsigte van die dimensies en steunfaktore. Die hipotese word op die 99 persent-beduidenheidsvlak (1%-beduidendheidspeil) verwerp.

#### 4.4.3 Interpretasie van prioriteite vir die optimale roete van die verlangde steunfaktore

Na aanleiding van die resultate in tabel 4.2 kan die volgende prioriteite nou bepaal word ten einde die aktiwiteite te identifiseer wat vir die huidige resultaat verantwoordelik is, sodat dit geëlimineer of beëindig kan word en die verlangde organisasiekultuur verwesenlik kan word. Die optimale roete sal dus die een wees wat tydens die navorsing die grootste  $t$ -waardes getoon het.

**Tabel 4.22**

Interpretasie van die prioriteite van die steunfaktore

Steunfaktore	$t$ - waarde	Prioriteit
Leierskapwaardes	7,83	2
Toeganklike leierskap	5,13	6
Leierskapgeloofwaardigheid	8,25	1
Klimaat	6,30	4
Gesagsverhoudinge	5,56	5
Werkinsentiewe	7,56	3
Spaneenheid	4,92	7

Werksprosesse	4,61	9
Sosiale prosesse	4,74	8
Probleemoplossing	2,45	10

Na aanleiding van die resultate ten opsigte van die prioriteite in tabel 4.22 kan die volgende moontlike kort roetes vir die verandering van die organisasiekultuur geformuleer word (Maritz, 1999):

**Tabel 4.23**

Interpretasie van die moontlike optimale roetes

Roete A	Roete B	Roete C	Roete D	Roete E	Roete F
2	1	1	2	6	2
6	7	3	3	3	5
1	10	9	10	8	9
*9	18	13	15	17	16

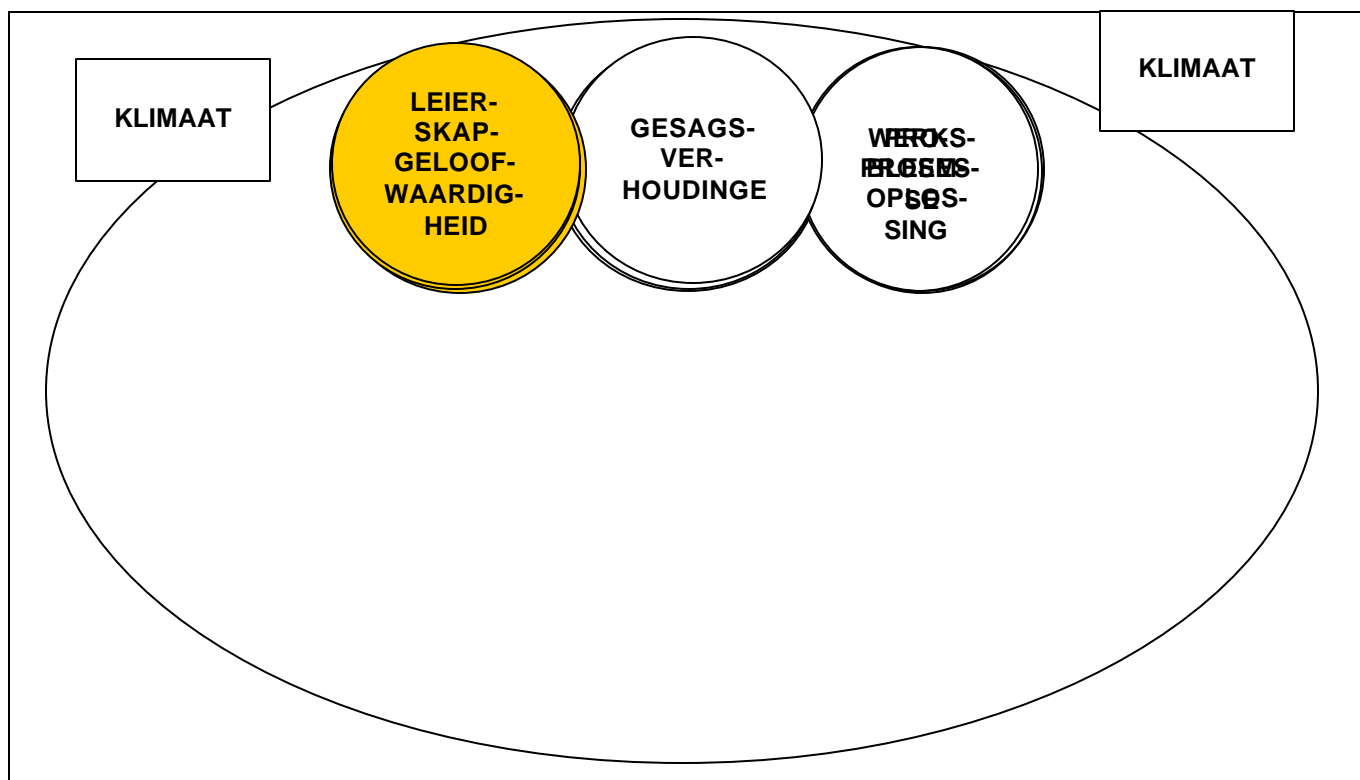
\* Die effektiëste roete

Die optimale roete, dit is daardie roete wat die effektiëste intervensie en dus die meeste potensiaal in die kortste moontlike tyd sal benut, is in hierdie geval die steunfaktore leierskapwaardes, toeganklike leierskap en leierskappeloofwaardigheid. Grafies kan dit soos in figuur 4.9 voorgestel word.

---

**Figuur 4.9**

Bepaling van die optimale roete





'n Lys kan nou saamgestel word van soveel moontlik van die aktiwiteite wat gestaak sal moet word wat nadelig sou wees vir die ontwikkeling van die verlangde organisasiekultuur. Dit kan gelys word onder die opskrif "STAAK". Om die verlangde organisasiekultuur te bereik, moet 'n lys onder die opskrif "WYSIG" geformuleer word van aktiwiteite wat verander of gewysig moet word. Die lys wat in die vorige fase ontwikkel is, moet dan met werknemers bespreek word om hulle te oortuig en hul samewerking in die proses te verkry. Die "STAAK/WYSIG"-analise bied praktiese en eksplisiete beginpunte wat van toepassing is op die organisasie Gasproduksie (Maritz, 1999).

#### **4.5 INTEGRASIE**

Teoreties is die konsep "organisasiekultuur" omskryf en is getoon dat organisasiebewuste en organisasie-onbewuste patrone van sosiale gedrag en normatiewe verwagtinge kenmerkend van die organisasie se funksionering is en organisasiegedrag bepaal. Teoreties is bevestig dat organisasiekultuur die waarneembare karakter van die organisasie saamvat en daarom tot uiting kom in die vorm van simbole, gevoelens, die betekenis agter taalgebruik, gedrag en die fisiese omgewing. Daar is verduidelik dat organisasiekultuur die afhanklikheid en interaksie tussen en interverbandhoudendheid van die onderskeie substelsels en elemente beklemtoon. Die invloed van subkulture op die organisasiekultuur is aan die hand van die literatuur omskryf, en daar is getoon dat subkulture ontstaan waar lede van 'n organisasie gereeld in interaksie met mekaar verkeer.

Hierdie teorie is empiries ondersoek deur die OKI as meetinstrument te gebruik. Empiries is bevestig dat daar beduidende verskille tussen die huidige en die verlangde organisasiekultuur voorkom, en dat daar verskille tussen afdelings en gesagsvlakke as subkulture voorkom wat die afhanklikheid en interaksie tussen substelsels beklemtoon. Daar is bevestig dat die werkomgewing of afdeling die tipe kultuur as subkultuur in die vorm van 'n kollektiewe betekenis van wat die organisasie is of behoort te wees, weerspieël. Empiries is daar ook bevestig dat die

lede van die organisasiekultuur bewustelik en onbewustelik 'n gemeenskaplike opvatting huldig oor hoe werk en interpersoonlike verhoudinge in die organisasie georganiseer behoort te word, en dat veral die bestuur 'n belangrike rol in die verwesenliking van hierdie opvatting speel.

Ten opsigte van die verskille in die beleving van organisasiekultuur tussen die onderskeie afdelings en gesagsvlakke in die organisasie Gasproduksie is die volgende bepaal:

- Volgens Van Maanen en Barley (1985) kan subkulture op verskillende vlakke voorkom. Kollektiewe begrippe wat hierdie subkulture definieer, syfer net so moeilik in die hiërargie af as wat perspektiewe van onder af na bo beweeg.
- Die organisasie-strategie binne die konteks van funksionalisering bied 'n verdere verklaring vir die verskille in die beleving van organisasiekultuur tussen afdelings en gesagsvlakke. Die bestuur van Gasproduksie funksioneer op strategiese en taktiese vlak, terwyl die werknemers op operasionele vlak funksioneer. Die vaardighede wat vereis word asook die funksies wat verrig word, verskil op elke vlak.
- Burke en Litwin (Howard et al., 1994) skryf dat bestuur onder andere verantwoordelik is vir die missie en strategie van die organisasie, die oordrag van die organisasie-struktuur en die uitklaring van rolle, die aanmoediging van werknemers om hoër vlakke van prestasie te bereik, en die daarstelling van werkprosedures en -standaarde wat aan werknemers die geleentheid bied om die dimensies van die organisasiekultuur as meer positief te beleef.

Die teorie en empiriese resultate is met mekaar geïntegreer. Daar is teoreties aangedui dat subkulture ontstaan waar lede van 'n organisasie gereeld in interaksie met mekaar verkeer, hulleself as 'n afsonderlike groep in die organisasie beskou, kollektiewe verantwoordelikheid dra vir probleme wat hulle met mekaar gemeen het, en geroetineerd optree volgens kollektiewe begrippe wat uniek eie aan die groep is. Empiries is dit bevestig deurdat verskille in die rekenkundige gemiddeldes tussen die huidige en die verlangde organisasiekultuur van die onderskeie afdelings en gesagsvlakke getoon is. Lede van die afdelings verkeer gereeld in interaksie met mekaar, tree geroetineerd op en aanvaar saam verantwoordelikheid vir probleme.

Met die empiriese integrasie is daar aan sowel die algemene doelstelling as die empiriese doelwitte van die navorsing voldoen. Die algemene en empiriese doelstelling van hierdie navorsing was om te bepaal hoe die huidige en die verlangde organisasiekultuur in Gasproduksie as organisasie in die Chemiese Bedryf manifesteer, asook wat die verskille in organisasiekultuur tussen afdelings en tussen gesagsvlakke is.

Die Burke-Litwin-model se dimensies en die dimensionele omgewingstoestande se steunfaktore van die OKI van Hall (1996) is ook met mekaar geïntegreer. Die integrering van hierdie faktore word vervolgens in tabel 4.24 bespreek.

**Tabel 4.24**

Integrering van die resultate van die dimensionele omgewingstoestande se steunfaktore van die OKI en die dimensies van die Burke-Litwin-model

Dimensies van die Burke-Litwin-model	Resultate van die steunfaktore van die Organisasiebevoegdheidsindeks
<b>Missie en strategie</b>	<b>Leierskapwaardes</b> het bepaal dat leiers in die huidige organisasiekultuur werknemers nie in staat stel om hulle ingebore potensiaal te ontgin om hoëprestasiekultuur moontlik te maak nie. Leiers skeep nie toestande wat die strewe na uitnemendheid aanmoedig nie.
<b>Leierskap</b>	<b>Leierskappeloofwaardigheid</b> toon dat daar 'n gebrek aan vertrouwe by werknemers bestaan – leiers doen nie wat hulle onderneem om te doen nie. Lippetaal is aan die order van die dag ten opsigte van hulle verhoudinge met werknemers. Leiers glo dat die goeie presteerders bo sal uitkom.
<b>Kultuur</b>	<b>Leierskapwaardes</b> reflekteer dat daar 'n gemiddelde prestasiekultuur in Gasproduksie voorkom. Die gebrek aan samewerking het 'n nadeling uitwerking op die prestasie van werknemers. <b>Leierskapwaardes</b> erken nie die menswaardigheid van werknemers nie. <b>Toeganklike leierskap</b> moedig nie waardestrukture en inligtingsvloei aan nie. Pogings om menseverhoudinge te verbeter, word slegs as lippetaal ervaar.

<b>Struktuur</b>	<p><b>Toeganklike leierskap</b> toon dat die struktuur van werk en verantwoordelikhede nie duidelik uitgestippel is nie. Werknemers is dus verward as gevolg van die irrelevante oorwegings van besluite en voel dat daar nie aandag gegee word aan hulle insette nie.</p> <p><b>Probleemoplossing</b> fokus nie op 'n prosesaspek nie, maar eerder op 'n taakaspek. Departementele denke word dus deur die leiers aangemoedig. Die leiers beklemtoon eerder die bereiking van oplossings as om aandag aan die probleem te gee.</p>
<b>Bestuurspraktyke</b>	<p><b>Toeganklike leierskap</b> toon dat sosiale sisteme in die werkomgewing nie in stand gehou word nie.</p> <p><b>Gesagsverhoudinge</b> reflekteer dat werknemers se invloed op hulle werkplek deur beleidshandleidings beperk word. Hulle voel dus dat hulle hande gebind word deur reëls en regulasies.</p> <p><b>Werkinsentiewe</b> fokus daarop dat werknemers slegs toegelaat word om te werk aan take wat deur die leiers aan hulle toegewys word. Werknemers word dus as onbelangrik beskou. Wanneer belangrike opdragte uitgevoer moet word, skeep dit geen gevoel van trots of prestasie by werknemers nie.</p> <p><b>Sosiale prosesse</b> toon dat die werkomgewing formeel en leweloos is. Leiers handhaaf die status quo rakende die idees en opinies wat deur werknemers gelug word. Pogings om innoverend te wees, word deur medewerknemers gekritiseer.</p> <p><b>Probleemoplossing</b> reflekteer dat bronne nie benut word nie, maar dat kompetisie en individualisme aangemoedig word. Konflik word as 'n onderbrekende krag beskou en nie as 'n bron vir potensiële kreatiwiteit nie.</p>

**Tabel 4.24 (vervolg)**

Integrering van die resultate van die dimensionele omgewingstoestande se steunfaktore van die OKI en die dimensies van die Burke-Litwin-model

<b>Dimensies van die Burke-Litwin model</b>	<b>Resultate van die steunfaktore van die Organisasiebevoegdheidsindeks</b>
<b>Stelsels</b>	<p><b>Spaneendheid</b> moedig eerder identifisering met die organisasie as met mense aan. 'n Leef-en-laet-leef-gesindheid word by werknemers aangemoedig.</p> <p><b>Werkprosesse</b> laat werknemers nie toe om beheer oor werksaktiwiteite oor te neem nie en gee hulle nie toegang tot die nodige hulpbronne nie. Die werkomgewing is inkonsekwent – vriendelik, maar te oorhaastig om te waardeer. Leiers stuur boodskappe uit wat verwarrend is en prestasie benadeel.</p>

<b>Klimaat</b>	<p><b>Gesagsverhoudinge</b> is nie gefokus daarop dat mense dinge kan laat gebeur nie.</p> <p><b>Spaneenheid</b> toon nie lojaliteit of identifikasie met ander groepe nie. Leiers poog tog om spangees binne groepe te verbeter.</p> <p><b>Sosiale prosesse</b> moedig nie innovering aan nie en bevorder ook nie openheid in die werkplek nie. Dit fokus dus nie op eerlikheid nie en kritiek is die gedragsnorm.</p>
<b>Taakvereistes &amp; individuele vaardighede</b>	<p><b>Werkinsentiewe</b> toon dat werknemers se prioriteite duidelik uitgestippel en gedokumeneer is. Prestasiestandaarde is vaag en word baie selde bespreek met werknemers.</p> <p><b>Werkprosesse</b> stimuleer nie kreatiewe probleemoplossing nie. Dit beloon dus nie selfvervulling nie, aangesien persoonlike inisiatief nie toegelaat word nie.</p>
<b>Individuele behoeftes &amp; waardes</b>	<p><b>Gesagsverhoudinge</b> moedig nie werknemers aan om in hulleself te belê en hulle beste te gee nie. Konsensus word nie verkry vir besluite wat deur leiers geneem word nie.</p>
<b>Motivering</b>	<p><b>Leierskapwaardes</b> erken nie die menswaardigheid van werknemers nie, wat hulle selfvertroue benadeel. Werknemers word gewaardeer op grond van die bydrae wat hulle lewer.</p> <p><b>Leierskappeloofwaardigheid</b> bevind dat werknemers se insette gevra word, maar nie gebruik word nie.</p> <p><b>Gesagsverhoudinge</b> toon dat die betrokkenheid van werknemers nie aanleiding gee tot persoonlike impak nie.</p> <p><b>Werkinsentiewe</b> bied nie uitdagings in die werk nie.</p> <p><b>Probleemoplossing</b> moedig nie abstrakte en kreatiewe denke aan nie.</p>
<b>Individuele en organisasieprestasie</b>	<p><b>Werkinsentiewe</b> integreer nie persoonlike en organisasiedoelwitte nie, want werknemers word nie ingelig ten opsigte van wat die doel van hulle pogings is nie.</p> <p><b>Spaneenheid</b> moedig 'n wen-verloor-dinamika of individualisme aan.</p> <p><b>Probleemoplossing</b> versterk nie persoonlike impak nie.</p>

---

## 4.6 HOOFSTUKSAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is stap ses van fase twee van die empiriese ondersoek van hierdie navorsing bespreek. Eerstens is die biografiese resultate getoon. Tweedens is die verskille tussen die huidige en die verlangde organisasiekultuur van Gasproduksie soos dit in die Chemiese Bedryf manifesteer, getoon en geïnterpreteer, waarna die resultate van die verskille tussen die onderskeie afdelings en gesagsvlakke getoon en geïnterpreteer is. Die rapportering en interpretering van die resultate is ook met die teoretiese integrasie van die literatuurstudie in verband gebring. Die hoofstuk word afgesluit met 'n samevatting.

In hoofstuk 5 word gevolgtrekkings, tekortkomings en aanbevelings bespreek.