

HOOFSTUK 5 GEVOLGTREKKINGS, TEKORTKOMINGS EN AANBEVELINGS

In hierdie hoofstuk word die gevolgtrekkings wat oor die literatuuoroorsig gemaak is, bespreek waarna die resultate van die empiriese ondersoek en die integrasie van die literatuur en die empiriese bevindings uiteengesit word. Die tekortkomings word bespreek en aanbevelings word op grond van die betekenis van hierdie bevindings vir die Bedryfsielkunde asook vir verdere navorsing gedoen. Die hoofstuk word met 'n samevatting afgesluit.

5.1 GEVOLGTREKKINGS

Gevolgtrekkings word gemaak op grond van die literatuuoroorsig en die empiriese ondersoek, asook op grond van die verband tussen die literatuurbevindings en die empiriese bevindings. Na aanleiding van voorafgaande bespreking en ter afsluiting van die navorsing word die onderstaande gevolgtrekkings gemaak.

5.1.1 Gevolgtrekkings ten opsigte van die literatuuoroorsig

In die literatuuoroorsig van organisasiekultuur in hoofstuk 2 is gepoog om aan te dui dat organisasiekultuur deel van bestuur, organisasiesisteme en praktyke uitmaak – trouens dat dit die spilpunt is waarom die bereiking van persoonlike en organisasiedoelwitte wentel. Bewuste en onbewuste gedragpatrone word gevestig in ooreenstemming met die organisasiestrategie en -oortuigings wat rondom hierdie waardestelsels ontwikkel. Organisasiekultuur beïnvloed die gedragpatrone van werknemers. Indien die organisasie effektief wil funksioneer, moet huidige gedragpatrone by verlangde gedragpatrone aangepas word. Die gevolgtrekking wat in hierdie geval gemaak kan word, is dat 'n ooreenkoms tussen persoonlike en organisasiedoelwitte lei tot 'n hoë mate van persoonlike bevrediging in die werkkonteks, wat bydra tot die doeltreffende implementering van strategieë. Die leiers van die organisasie speel 'n kritieke rol in die aanpassingsproses maar ook in die vestiging van organisasiekultuur, deur waardestelsels wat die strategie en oortuigings van die organisasie steun, te beklemtoon.

Aan die hand van die omskrywing van die begrip "organisasiekultuur" kan die volgende afleidings gemaak word:

- Organisasiekultuur kom op bewuste en onbewuste vlak voor.
- Dit word deur 'n sosiale eenheid of groep gedeel.
- Organisasiekultuur bepaal in groot mate gedrag binne organisasieverband.
- Dit bepaal die volgehoue vermoë om te reageer op die eise van die interne en eksterne omgewing.

Vir doeleindes van hierdie navorsing is organisasiekultuur omskryf as norme binne 'n sisteem (organisasie) wat grootliks op bewuste vlak by werknemers manifesteer. Norme vorm die fondament van 'n gemeenskaplike verwysingsraamwerk en bepaal grotendeels die gedrag, houdings en aktiwiteite van die lede van die organisasie. Aangesien norme op bewuste vlak manifesteer, kan dit ontleed word en is dit ook vir wetenskaplike ondersoek toeganklik.

5.1.2 Gevolgtrekkings ten opsigte van die empiriese ondersoek

Vervolgens word gevolgtrekkings uit die empiriese bevindings afgelei ten opsigte van die beleving van verskille tussen die huidige en die verlangde organisasiekultuur asook tussen die onderskeie afdelings en gesagsvlakke.

5.1.2.1 Verskille in die beleving van die huidige en die verlangde organisasiekultuur

Organisasiekultuur manifesteer op so 'n wyse in Gasproduksie dat die dimensies verbondenheid en kreatiwiteit meer positiewe resultate behaal, terwyl die dimensie samewerking laer resultate behaal. Die steunfaktore toeganklike leierskap, spaneenheid, werksprosesse, sosiale prosesse en probleemoplossing toon meer positiewe resultate, in teenstelling met leierskapwaardes, leierskappeloofwaardigheid, klimaat, gesagsverhoudinge en werksinsentiewe, wat negatiewe resultate toon.

Die huidige organisasiekultuur in Gasproduksie word dus gekenmerk deur die volgende:

- Waardestrukture, inligtingsvloei, persoonlike bestuurspraktyke en klimaat in sy geheel word aangemoedig maar nie gefasiliteer om samewerking te bewerkstellig nie.
- Die potensiaal en krag van samewerking word erken, maar nie toereikend bestuur sodat dit sterker na vore kan kom nie.

- Gesagsdinamika, aansporingstrukture en werkverhoudinge word op so 'n wyse bestuur dat die belangrikheid van verbondenheid geïgnoreer word.
- Potensiaal om goed te presteer word erken.
- Die werkomgewing, sosiale dinamika en probleemoplossingsprosesse word nie bevorder en gefasiliteer om kreatiwiteit te bewerkstellig nie.

Die organisasiekultuur in Gasproduksie toon eienskappe van die burokratiese organisasiekultuur. Beleid en prosedures word nie effektief bekendgemaak en geïmplementeer nie, terwyl doelgerigtheid, deelname en ondersteuning nie bestaan nie en interpersoonlike verhoudinge of interaksie tussen toesighouers en werknemers vermy word. Dit wil voorkom asof die klem wat op doelwitte en resultate geplaas word, nie gesteun word deur mensgeoriënteerdheid in die vorm van goeie kommunikasie en interpersoonlike verhoudinge nie, wat die produktiwiteit van die bedryf negatief beïnvloed. Die gevolgtrekking kan dus gemaak word dat daar te veel klem op doelwitte geplaas word oftewel dat daar baie druk op beide toesighouers en werknemers uitgeoefen word om aan werkverwagtinge te voldoen. Die feit dat werkverwagtinge egter nie duidelik uitgespel word nie, veroorsaak stres en onenigheid in die werkomgewing.

Lede van Gasproduksie verlang 'n organisasiekultuur waarin die dimensies samewerking en verbondenheid meer positiewe resultate behaal, aangesien veral die dimensie samewerking die energie vir taakvoltooiing verskaf. In die huidige omgewingstoestande word meer aandag aan die dimensie kreatiwiteit gegee, aangesien die persepsie by bestuur bestaan dat dit alleen aanleiding sal gee tot 'n produktiewe organisasie. Wat die steunfaktore betref, sou lede van die organisasiekultuur wou hê dat leierskapwaardes, leierskapgeloofwaardigheid en werkinsentiewe meer positiewe resultate moet behaal vergeleke met die steunfaktore werksprosesse en probleemoplossing. Die verlangde organisasiekultuur in Gasproduksie word daarom gekenmerk deur die volgende:

- Waardestrukture, inligtingsvloei, persoonlike bestuurspraktyke en klimaat word nie net aangemoedig nie, maar pogings om samewerking te bewerkstellig word gefasiliteer en bestuur.
- Bestuur besef die potensiaal en krag van samewerking en ag dit na waarde.

- Bestuur beskik oor 'n sterk basis om verandering teweeg te bring, en die potensiaal vir groei bestaan.
- Werknemers vertrou dat bestuur ernstig is om verandering teweeg te bring.
- Gesagsdinamika, aansporingstrukture en werkverhoudinge word op so 'n wyse bestuur dat die belangrikheid van verbondenheid sterk na vore kom.
- Die werkomgewing, sosiale dinamika en probleemoplossingsprosesse word bevorder en gefasiliteer om kreatiwiteit te bewerkstellig.

In die lig van die kenmerke van die verlangde organisasiekultuur is dit duidelik dat meer mensgeoriënteerdheid in die vorm van goeie kommunikasie en interpersoonlike verhoudinge verlang word, wat die potensiaal om beter te presteer sal bevorder en beter sal benut. Dit wil ook voorkom asof werknemers positief is oor die toekoms en graag wil verander sodat die potensiaal vir meer organisasiebevoegdheid en beter kwaliteitprestasie ten volle benut sal word.

Die gevolgtrekking wat na aanleiding van die voorafgaande bespreking en die bespreking in hoofstuk 4 gemaak kan word, is dat dit duidelik is dat daar beduidende verskille voorkom ten opsigte van hoe werknemers die huidige organisasiekultuur beleef en hoe hulle dit graag sou wou beleef.

5.1.2.2 Verskille in die beleving van organisasiekultuur tussen die onderskeie afdelings

Wat verskille in die beleving van organisasiekultuur tussen afdelings in Gasproduksie betref, word die huidige organisasiekultuur as meer positief beleef deur die afdelings Rektisol, Swael en Vergassing, terwyl meer negatiewe resultate gerapporteer word deur die afdelings Elektriese/Instrumente, Meganies en Steenkoolhantering. Die dimensie kreatiwiteit behaal relatief hoër resultate en toon kleiner verskille in die rekenkundige gemiddeldes van die onderskeie afdelings tussen die huidige en die verlangde organisasiekultuur, terwyl samewerking konstant laer resultate behaal. Ten opsigte van die steunfaktore behaal spaneendheid, sosiale prosesse en probleemoplossing gemiddeld beter resultate, terwyl leierskapwaardes, leierskappeloofwaardigheid en gesagsverhoudinge weer swakker resultate behaal. Wat baie duidelik na vore kom, is dat die afdeling Steenkoolhantering deurgaans swakker vertoon en groter verskille tussen die huidige en die verlangde organisasiekultuur toon.

Dit blyk dat daar beduidende verskille in die organisasiekultuur tussen afdelings in Gasproduksie voorkom. Redes wat daarvoor aangevoer kan word, is dat beleid en prosedures nie effektief bekendgemaak en geïmplementeer word nie. Doelgerigtheid, deelname en ondersteuning kom nie altyd voor nie, en interpersoonlike verhoudinge of interaksie tussen bestuur en werknemers word vermy. Dit wil voorkom asof die klem wat op doelwitte en resultate geplaas word, ongelukkig nie gesteun word deur gesonde mensgeoriënteerdheid in die vorm van goeie kommunikasie en interpersoonlike verhoudinge nie, wat die produktiwiteit en prestasie van Gasproduksie negatief affekteer. Na aanleiding hiervan kan die gevolgtrekking gemaak word dat daar te veel klem op doelwitte en resultate gelê word, of dat daar baie druk op beide bestuur en werknemers uitgeoefen word om aan werkverwagtinge te voldoen. Hierdie verwagtinge blyk ook nie duidelik uitgespel te wees nie, wat stres in die werkomgewing veroorsaak.

5.1.2.3 Verskille in die beleving van organisasiekultuur tussen die onderskeie gesagsvlakke

Wat verskille in die beleving van organisasiekultuur tussen gesagsvlakke in Gasproduksie betref, kom groot verskille ten opsigte van al die faktore voor. Wat die organisasiekultuur op die bestuursvlak betref, behaal steunfaktore soos werksprosesse, sosiale prosesse en probleemoplossing gemiddeld beter resultate, wat impliseer dat die bestuursvlak in Gasproduksie kreatiwiteit as meer positief beleef, terwyl leierskapwaardes, toeganklike leierskap, leierskap-geloofwaardigheid en klimaat gemiddeld swakker resultate behaal. Die dimensie samewerking word gevolglik as meer negatief beleef deur lede van hierdie vlak.

Wat die werknemersvlak betref, behaal steunfaktore soos spaneendheid, sosiale prosesse en probleemoplossing beter resultate, wat daarop dui dat verbondenheid en kreatiwiteit as dimensies sterker op hierdie vlak ervaar word, terwyl samewerking deurgaans as meer negatief beleef word en daarom swakker resultate behaal.

Die verskille in die beleving van organisasiekultuur tussen gesagsvlakke kan toegeskryf word aan die volgende redes:

- Bestuur word genoodsaak om tyd en energie aan strategiese aangeleenthede te bestee, wat die persepsie laat ontstaan dat kommunikasie met en betrokkenheid by die werknemers onvoldoende is.

- Bestuur verkeer onder geweldige druk om te presteer en doelwitte te bereik.
- Die werknemers word die meeste deur die afleggingsprosesse geraak, wat afbreuk doen aan hulle moreel.
- Werknemers in Gasproduksie meen dat hulle insette en verantwoordelikeidsin beter benut sou kon word – daarom bestaan daar deurgaans 'n groter negatiwiteit onder lede van hierdie gesagsvlak.

Die gevolgtrekking wat na aanleiding van die voorafgaande bespreking en die bespreking in hoofstuk 4 gemaak kan word, is dat dit duidelik is dat daar beduidende verskille in die beleving van die organisasiekultuur tussen die bestuurs- en die werknemersvlak voorkom.

5.1.3 Gevolgtrekkings ten opsigte van die literatuur- en empiriese ondersoek

In die literatuuroorsig word dit duidelik gestel dat organisasiekultuur as 'n beskrywende term beskou word wat werknemers se indrukke, verwagtinge en gevoelens aangaande hulle verhoudinge met bestuur, met mekaar en met ander afdelings in die organisasie omvat. Subkulture kom op verskillende gesagsvlakke en in afdelings voor waar groepe met verloop van tyd dieselfde norme ontwikkel en hulle deur hulle denke en optrede van ander groepe onderskei. Diverse organisasiekulture moet geïntegreer word om 'n holistiese organisasiekultuur te vorm.

Die empiriese ondersoek het getoon dat daar verskille tussen die huidige en die verlangde omgewingstoestande voorkom, maar ook dat verskille tussen afdelings en gesagsvlakke bestaan. Die gevolgtrekking kan ook gemaak word dat daar in die onderskeie afdelings en op die onderskeie gesagsvlakke subkulture voorkom wat geïntegreer sal moet word tot 'n holistiese organisasiekultuur.

Uit die literatuuroorsig en die empiriese bevindings blyk dit ook dat daar verskille tussen die huidige en die verlangde organisasiekultuur, tussen afdelings en tussen gesagsvlakke voorkom. Die gevolgtrekkings van die literatuuroorsig word bevestig deur die bevindings van die empiriese ondersoek.

5.2 TEKORTKOMINGS VAN DIE ONDERSOEK

Die belangrikste tekortkomings van die navorsing is leemtes in die literatuuoroorsig en in die steekproef, wat vervolgens toegelig word.

5.2.1 Literatuuoroorsig

Die tekortkomings ten opsigte van die literatuuoroorsig spruit hoofsaaklik daaruit voort dat ouer, minder resente bronne gebruik moes word. Dit kan hoofsaaklik toegeskryf word aan die oplewing in die vakgebied gedurende die laat 1980's en 1990's, toe daar veral oor die onderwerp geskrywe is.

Min literatuur is oor die verskillende kultuurgroepe en hulle onderskeie kulturele gebruike asook oor die invloed daarvan op die aspekte wat in hierdie navorsing bespreek is, beskikbaar.

5.2.2 Steekproef

Die belangrikste tekortkoming van die navorsing is dat die steekproef nie verteenwoordigend was van die verskillende kultuurgroepe van Suid-Afrika nie. Hoewel die steekproef uit verskillende kultuurgroepe saamgestel was, was dit nie verteenwoordigend van die demografiese samestelling van die Suid-Afrikaanse bevolking nie. Omdat die navorsing in die bedryfsomgewing uitgevoer is, het die steekproef veral min vroue ingesluit.

5.3 AANBEVELINGS

Aanbevelings word vervolgens gedoen oor verskille in die beleving van die huidige organisasiekultuur, verskille in organisasiekultuur tussen afdelings en tussen gesagsvlakke, asook ten opsigte van verdere navorsing.

5.3.1 Aanbevelings ten opsigte van verskille in die huidige organisasiekultuur

Aanbevelings word vervolgens gedoen ten opsigte van verskille in die beleving van die huidige organisasiekultuur, asook ten opsigte van verdere navorsing. Die volgende intervensies word aanbeveel om die leemtes soos dit manifesteer in die beleving van organisasiekultuur in Gasproduksie reg te stel:

- (1) Die optimale roete wat vir die intervensieproses geselekteer word, moet die bestuur van die organisasie in staat stel om –
 - omgewingstoestande met die meeste onbenutte potensiaal eerste te identifiseer en daarop te fokus
 - die nodige aandag aan die onderlinge verwantskappe tussen die tien steunfaktore te skenk

- (2) Ten einde te verseker dat elke werknemer in die organisasie hom eienaarskap van die intervensieprogram toeëien, moet almal genooi word om aan die prosesse deel te neem. Werknemers moet gevra word om "STAAK/WYSIG"-aspekte voor te stel en daar moet aan hulle verduidelik word watter van hierdie "STAAK/WYSIG"-aspekte oral in die organisasie toegepas sal word en hoe die resultate van hulle implementering gemeet sal word. Deur hierdie benadering van samewerking te volg, sal verandering in praktyke, beleide, prosedures, persepsies en persoonlike voorkeure bewerkstellig word.

- (3) Die volgende aspekte moet deel uitmaak van die aanvanklike lys van praktyke, beleide, prosedures, persepsies en persoonlike voorkeure wat verander moet word ten einde die verlangde organisasiekultuur te bereik:
 - Die bestaande inligting- en kommunikasiestelsel moet geëvalueer word ten einde die doeltreffendheid daarvan te bepaal of te verbeter.

- Hoewel die voorkoms van subkulture op die onderskeie gesagsvlakke as gevolg van funksionalisering en loopbaanfilters onvermydelik is, behoort bestuur bewus te wees van hierdie verskille ten einde die voorkoms daarvan effektief te bestuur.
- Die beoogde visie- en missiestelling moet ontleed word ten einde norme te bepaal en rolverwagtinge uit te klaar en vas te stel in watter mate die huidige norme die bereiking van die beoogde doelwitte bevorder. Deur middel van hierdie proses kan die potensiële kultuurverskuiwing bewerkstellig word en definitiewe rigting aan die strategiese veranderingsproses gegee word.
- Die werk moet gestruktureer word, en terselfdertyd moet take en doelwitte gedefinieer word en prioriteite gestel word. Dit moet egter op so 'n wyse gedoen word dat dit struikelblokke in die taakomgewing uit die weg ruim sodat werknemers meer op hulle werk kan fokus en aangemoedig word om hulle beste te lewer en hul kreatiewe uitsette te verhoog. Werksprosesse het 'n direkte invloed op die dimensie kreatiwiteit.
- Aangesien verbondenheid gekniehalter word as werknemers meen dat hulle nie dinge kan laat gebeur nie en geen beheer daaroor het nie, moet 'n herverdeling van mag plaasvind. Diegene wat gesag nodig het om hulle werk gedoen te kry, moet daarmee bekleed word.
- Omdat werknemers werk toe kom om produktief te wees, moet beleide en praktyke so gestruktureer word dat werknemers se geesdrif aangewakker word om te deel in 'n poging van samewerking. Die Omgewing moet dus geskep word waarin hulle selfbeeld en selfvertroue bevorder word. Kortom kom dit daarop neer dat werknemers gerespekteer moet word – nie net in geldterme nie, maar ook persoonlik. Wanneer hierdie aspek kortkom, begin wantroue by werknemers ontstaan.

- Om die organisasie se effektiwiteit betekenisvol te beïnvloed, moet veranderinge, op beide die transaksionele en transformasionele vlakke van bo na onder bewerkstellig word.

Verdere ontledings kan moontlik meer lig op hierdie bevindinge werp.

5.3.2 Aanbevelings ten opsigte van verdere navorsing

Die volgende aanbevelings word ten opsigte van verdere navorsing oor die onderwerp gedoen:

- Navorsing moet gedoen word om te bepaal of kultuurverskille tussen verskillende rassegroepe 'n invloed op die organisasiekultuur uitoefen.
- Navorsing moet gedoen word om te bepaal of biografiese en demografiese faktore 'n uitwerking op die organisasiekultuur het.
- 'n Kwalitatiewe ondersoek behoort op mikrovlak oor die organisasiekultuur in Gasproduksie gedoen te word ten einde die basiese onderliggende aannames te ondersoek. Waardevolle bykomende inligting tot hierdie navorsing sou sodoende ingewin kon word.
- Navorsing behoort op makrovlak gedoen te word oor die organisasiekultuur soos dit by ander Chemiese Bedrywe manifesteer. Sodoende sou bepaal kon word in watter mate die dimensies soos hulle in die organisasiekulture van ander Chemiese Bedrywe manifesteer, ooreenstem met die oorkoepelende dimensies soos in die visie- en missiestelling van die Chemiese Bedryf vervat.

5.4 HOOFSTUKSAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is gevolgtrekkings gemaak oor die literatuuoroorsig, die resultate van die empiriese ondersoek asook die integrasie tussen die literatuuoroorsig- en empiriese bevindings. Vervolgens is die belangrikste tekortkomings van hierdie navorsing bespreek, en laastens is

aanbevelings gedoen oor die betekenis van hierdie bevindings vir die Bedryfsielkunde asook vir verdere navorsing.

BRONNELYS

- Aamodt, M.G. (1996). *Applied industrial/organizational psychology* (2nd ed.). New York: Brooks/Cole.
- Allen, R.F. & Kraft, C. (1982). *The organizational unconscious: How to create the corporate culture you want and need*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Alvesson, M. (1989). Concepts of organisational culture and presumed links to efficiency. *Journal of Management Science*, 17(4), 323-333.
- Avolio, B.J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organisations*. CA: Sage.
- Baron, R.A. & Greenberg, J. (1990). *Behavior in organizations*. Boston: Allyn & Bacon.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Beesley, E.D. (1995). Third culture building: An approach to intercultural communication in a South African airline. *Communication*, 21(2), 2-15.
- Bennis, W.G. & Nanus, B. (1985). *Leaders: Strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Botha, E.J. (1999). *Die verband tussen werkseffektiwiteit en psigologiese optimaliteit*. MA-Verhandeling. Potchefstroom: Universiteit van Potchefstroom.
- Buckley, A. (1995). *The essence of Business Ethics*. New York: Prentice Hall.
- Burke, W.W. (1994). *Organisation development: A process of learning and changing*. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Burke, W.W. & Litwin, G.L. (1994). *A causal model of organisational performance and change*. San Francisco: Josey-Bass.
- Carnall, C. (1995). *Managing change in organisations*. London: Prentice Hall.
- Cohen, J. (1977). *Statistical powers for the behavioural sciences*. Orlando: Academic Press.
- Cohen, J. (1988). *Statistical powers analysis of the behavioural sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Coffey, R.E., Cook, C.W. & Hunsaker, P.L. (1994). *Management and organisational behaviour*. Burr Ridge, IL: Irwin.
- Cummings, T.G. & Huse, E.F. (1989). *Organisation development and change*. St. Paul, MI: West.
- Davies, S.M. (1984). *Managing corporate culture*. Cambridge, Mass.: Ballinger.
- Employment Equity Act, No 55 (1998).
- French, W.L., Bell, C.H. Jr. & Zawacki, R.A. (2000). *Organisation development and transformation: managing effective change*. (5th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Galbraith, J. (1977). *Organisation design*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. & Donnelly, J.H. (2000). *Organisations: Behaviours, structure and processes* (10th ed.). Boston: MacGraw-Hill.
- Goodstein, L.D. & Burke, W.W. (1991). Creating successful organisational change. *Organisational Dynamics*, 19(4), 5-17.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Hall, J. (1996). *The competence connection*. Woodlands: Woodstead Press.

Heller, R. (1998). *Managing change*. London: Dorling Kindersley.

Hellriegel, D., Slocum, J.W. & Woodman, R.W. (1998). *Organisational behavior*. (8th ed.). Cincinnati, Ohio: South-Western College.

Howard, A., Burke, W.W., Byham, W.C., Dunnette, M.D. & Vroom, V.H. (1994). *Diagnoses for organisation change*. New York: Guilford Press.

Huysamen, G.K. (1980). *Inferensiële statistiek en navorsingsontwerp*. Pretoria: Academica.

Huysamen, G.K. (1994). *Metodologie vir die sosiale en gedragwetenskappe*. Pretoria: Academica.

Ivancevich, J.M. & Matteson, M.T. (1993). *Organizational behavior and management*. (3rd ed.). Boston: Irwin.

Ivancevich, J.M. & Matteson, M.T. (2002). *Organizational behavior and management*. Boston: Irwin.

Kast, F.E. & Rosenzweig, J.E. (1970). *Organisational and management: A systems approach*. New York: McGraw-Hill.

Kinnear, C. & Roodt, G. (1998). The development of an instrument for measuring organisational inertia. *Journal of Industrial Psychology*, 24(2), 44-54.

Kerlinger, F.N. (1986). *Foundations of behavioural research*. Hong Kong: Holt, Rinehart & Winston.

Kotter, J.P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.

Kotter, J.P. & Heskett, J.L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.

- Kreitner, R. & Kinicki, A. (1992). *Organisational behavior*. (2nd ed.). Homewood, Ill.: Irwin.
- Lundberg, C.C. (1990). Surfacing organisational culture. *Journal of Managerial Psychology*, 5(4), 19 – 26.
- Marshall, E.M. (1995). The collaborative workplace. *Management Review*, 24(6), 13-19.
- Maritz, F.R. (1999). *The new OCA: Dissected, analysed, critiqued and rebuilt*. Unpublished article.
- Martin, J. & Siehl, C. (1983). Organisational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organisational Dynamics*, 2(4), 52-64.
- Martin, J. (1995). *The great transition: A blueprint for excellence*. New York: American Management Association.
- Martins, E.C. (2000). *Die invloed van organisasiekultuur op kreatiwiteit en innovasie in 'n universiteitsbiblioteek*. Pretoria: Universiteit van Suid-Afrika.
- Meyer, M. & Botha, E. (2000). *Organisation development and transformation in South Africa*. Durban: Butterworths.
- Miller, J. (1996). Humor: An empowerment tool for the 1990s. *Empowerment in Organisations*, 4(2), 16-21.
- Morgan, G. (1980). Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, 25(4), 605-622.
- Mouton, J. & Marais, H.C. (1992). *Basiese begrippe: Metodologie van die geesteswetenskappe*. Pretoria: Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing.

- Nasseri, T. (1995). *Knowledge management for the new world of business*. Retrieved August 23, 2002, from the World Wide Web: <http://www.brint.com/papers/submit/nasseri.htm>.
- Nel, C. (1994). The challenge of organisational transformation: Democracy at work. *People Dynamics*, 12(12), 8-15.
- Newström, J.W. & Davis, K. (1997). *Organisational behavior: human behavior at work*. (10th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Ogbonna, E. (1993). Managing organisational culture: Fantasy or reality? *Human Resources Journal*, 3(2), 42-54.
- Odendaal, A. & Roodt, G. (1998). Corporate culture and participation: Independent constructs? *Journal of Industrial Psychology*, 24(3), 14-21.
- Poupart, R. & Hobbs, B. (1989). Changing the corporate culture to ensure success: A practical guide. *National Productivity Review*, 8(3), 223-238.
- Rabichund, S. (1999). *The role of sense of coherence in group relations training*. Pretoria: Universiteit van Suid-Afrika.
- Reichers, A.E. & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. In B. Schneider (Ed.), *Organisational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Renton, M. (1996). Corporate values that are more than cosmetic. *People dynamics*, 14(11), 24-29.
- Robbins, S.P. (1996). *Organisational behaviour: Concepts, controversies and applications*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Robbins, S.P. (1997). *Essentials of organisational behaviour*. (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

- Robbins, S.P. (2001). *Organisational behaviour*. (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Robbins, S.P., Odendaal, A & Roodt, G. (2003). *Organisational behaviour – global and Southern African perspectives*. (1st ed.). Pearson Education South Africa.
- Sackman, S.A. (1992). Culture and subcultures: An analysis of organisational knowledge. *Administrative Science Quarterly*, 37(1), 140-161.
- Sadler, T. (1995). *Human resources management: developing a strategic approach*. London: Kogan Page.
- Sathe, V. (1985). *Culture and related corporate realities: text, cases and readings on organisational entry, establishment, and change*. Homewood, Ill.: Irwin.
- Schein, E.H. (1984). Coming to a new awareness of organisational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.
- Schein, E.H. (1990). Organisational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Schein, E.H. (1992). *Organisational culture and leadership*. (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. & Osborn, R.N. (1997). *Organisational Behavior*. (6th ed.). New York: John Wiley.
- Sekaran, U. (1992). Out of the blue. *Electric perspectives*, 21(3), 44-54.
- Senge, P.M., Roberts, C., Ross, R.B., Smith, B.J. & Kleiner, A. (1994). *The fifth discipline fieldbook: strategies and tools for building the learning organization*. London: Nicholas Brealey.

- Smith, G.R. & Kleiner, B.H. (1987). Differences in corporate culture and their relationship to organizational effectiveness. *Leadership and Organisational Development Journal*, 6(5), 10-12.
- Statistical Analysis System Institute. (1990). Version 6 (4th ed.). Cary: Statistical Analysis System Institute.
- Steyn, H.S. (1995). *Steekproefneming*. Ongepubliseerde notas.
- Steyn, H.S. (1999). Die gebruik van effekgroottes in hipotesetoetsing by volledige populasies. *South African Journal of Psychology*, 22(2), 97-103.
- Teleometrics International. (1987). *How to interpret your scores from the organisational competence index*. Woodlands: Woodstead Court.
- Trompenaars, F. (1993). *Riding the waves of culture*. London: Brealey.
- Van Maanen, J. & Barley, S.R. (1985). Culture organisation: Fragments of a theory. In P.J. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis, C. Lundberg, & J. Martin (Eds). *Organisational culture*. Beverly Hills: Sage.
- Van Rooyen, P.G.A. (1997). *Die kultuur van 'n organisasie in die staalbedryf*. M.Com-Verhandeling. Potchefstroom: Universiteit van Potchefstroom.
- Walker, J.W. (1992). *Human resources strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Weisbord, M.R. (1991). *Productive workplaces: Organising and managing for dignity, meaning and community*. San Francisco: Jossey-Bass.