

**DIE ROL VAN ORGANISASIEKULTUUR BY STRATEGIE-
VERANDERING**

Cedric Halforty

SKRIPSIE

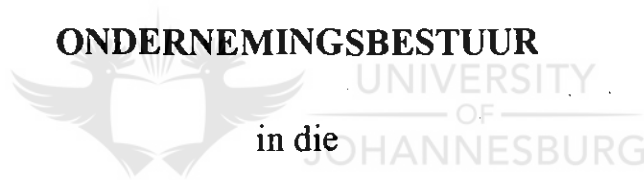
Voorgelê ter gedeeltelike vervulling van die vereistes vir die graad

MAGISTER COMMERCII

in

ONDERNEMINGSBESTUUR

in die



FAKULTEIT EKONOMIESE EN BESTUURSWETENSKAPPE

aan die

RANDSE AFRIKAANSE UNIVERSITEIT

STUDIELEIER: Prof. H.E.C. de Bruyn

JOHANNESBURG

Mei 1999

DANKBETUIGINGS

**OPGEDRA AAN MY VROU EN KINDERS VIR DIE ONDERSTEUNING
EN BYSTAND MET MY STUDIES**

Dankie Petra, Liezel en Irene



Prof H.E.C. de Bruyn

VIR LEIDING EN WAARDEVOLLE INSETTE GELEWER

INHOUDSOPGAWE

Bladsy

HOOFSTUK

1

INLEIDING, PROBLEEMSTELLING EN DOEL VAN DIE STUDIE

1.1	Inleiding	1
1.2	Probleemstelling	3
1.3	Doelstelling van studie	5
1.4	Metode van studie	6
1.5	Aanbieding van studie	6

HOOFSTUK

2

ORGANISASIEKULTUUR



UNIVERSITY
OF
JOHANNESBURG

2.1	Agtergrond	7
2.2	Die konsep kultuur	8
2.3	Die nodigheid van 'n organisasiekultuurstudie	9
2.4	Benaderings tot organisasiekultuur	11
2.5	Die funksie van organisasiekultuur	13
2.6	Organisasiekultuur	14
2.7	Waardes	16
2.8	Vlakke van organisasiekultuur	20
2.9	Organisasiekultuurmodel	22
2.10	Samevatting	23

HOOFSTUK

3

DIE VERWANTSAP TUSSEN ORGANISASIEKULTUUR EN STRATEGIE- VERANDERING

3.1	Inleiding	25
3.2	Gemeenskaplike gronde tussen organisasiekultuur en strategie	27
3.3	Organisasiekultuur en strategie	28
3.4	Kultuurverandering en strategie	28
3.5	Elemente vir 'n omvattende strategie vir kultuurverandering	29
3.6	Strategie is 'n plan	33
3.7	Strategie is 'n stelsel van bestuur	33
3.8	Die kultuur-strategie formulاسie	33
3.9	Implementering van die strategie	35
3.10	Organisasiekultuur en prestasie	37
3.11	'n Geïntegreerde strategie vir kultuurverandering.	38
3.12	Gevolgtrekking	38



HOOFSTUK

4

DIE BESTUUR VAN ORGANISASIEKULTUUR TYDENS STRATEGIE VERANDERING

4.1	Inleiding	40
4.2	Kan organisasiekultuur bestuur word?	40
4.3	Die bestuur van organisasiekultuur	41
4.4	'n Model vir die bestuur van kultuurverandering	43
4.5	Die rol van bestuur	47
4.6	Die rol van menslike hulpbronne bestuur	49
4.7	Die rol van leierskap	56
4.8	Die rol van simbole	58
4.9	Bestuur van die kultuur-strategie verwantskap	60
4.10	Weerstand teen verandering	62

4.11	Vergoedingstelsels	64
4.12	Gevolgtrekking	67

HOOFSTUK

5

SAMEVATTING, GEVOLGTREKKING EN AANBEVELINGS VAN DIE STUDIE

5.1	Samevatting	70
5.2	Gevolgtrekking	71
5.3	Aanbevelings	71
5.4	Slotgedagte	71

BIBLIOGRA

FIE 72



Lys van Figure

Beskrywing	Bladsy
FIGUUR 1: Verskillende benaderings tot die bestudering van kultuur	12
FIGUUR 2: Vlakke van organisasiekultuur	20
FIGUUR 3: Organisasiekultuurmodel	22
FIGUUR 4: McKinsey se 7-s model	26
FIGUUR 5: Model vir die bestuur van organisasiekultuur	44
FIGUUR 6: Strategie-kultuurverwantskap	61



HOOFSTUK 1

INLEIDING, PROBLEEMSTELLING EN DOEL VAN DIE STUDIE

1.1 INLEIDING

Suid-Afrika is besig om snellende fundamentele veranderinge op politieke, ekonomiese en sosiale gebied te ervaar wat 'n wesentlike trefkrag op die bedryf van ondernemings het. Vir ondernemings om te oorleef moet hulle voortdurend aanpas en derhalwe moet hulle beskik oor 'n dinamiese strategie wat deurentyd aanpas by die veranderde omgewing.

'n Veranderde omgewing vereis heel dikwels herorganisasie. Lae produktiwiteit en behoeftes wat deur verbruikers gestel word soos onder andere, waarde vir geld, goeie en verbeterde dienslewering, en nuwe tegnologie is enkele faktore wat die onderneming noodsaak om voortdurend aan te pas. Strategie is 'n rasionele bestuursproses wat tot aksies lei om 'n onderneming se produkte en dienslewering aan te pas by 'n spesifieke mark of groep verbruikers. Organisasiekultuur verskaf ondersteuning aan die strategie en beïnvloed die sukses tydens die implementeringsfase (Robert *et al.*, 1994:47).

Uitvoerende bestuurders sou waarskynlik van mening wees dat die twee mees kritiese aspekte vir die onderneming in die volgende eeu die bereiking is van die diepste vlakke van kreatiwiteit en die hoogste vlakke van produktiwiteit van hulle werknemers. In 'n wêreld van globale mededinging en waar kennis en tegnologie vrylik oor internasionale grense vloei, besef bestuurders dat die enigste wyse om 'n werklike volhoubare mededingende voordeel te skep, deur die aanwending van menslike hulpbronne is. Hierdeur word maatskappye gedwing om hulle organisasiekulture en -waardes weer in oënskou te neem. Visioenêre leiers besef dat werknemerselfvervulling, sosiale verantwoordelikheid en omgewingsbestuur die sleutels is tot verhoogde produktiwiteit en kreatiwiteit in die toekoms (Barret, 1998).

Vele maatskappye verander hulle organisasiekulture om hulle mededingendheid te verbeter. Kliënte diens, kwaliteit en werknemerbetrokkenheid is slegs enkele faktore waarop gefokus word om die organisasiekultuur ten goede te verander (Gordon, 1996:470).

Tans is organisasiekultuur een van die hoof domeine van navorsing. Een rede hiervoor is dat organisasies wat wyd verskil in terme van 'n verskeidenheid van prestasiemaatreëls, almal soortgelyke formele eienskappe het. Vir praktiese en teoretiese redes is dit belangrik om die

verskil in wins, omset en markaandeel van organisasies te kan verduidelik. Tradisionele benaderings het waarskynlik nie daarin geslaag om die belangrikheid van formele organisasiestrukture en omgewingsverwantskappe te beklemtoon nie en om verduidelikings te verskaf wat andere oortuig om organisasiekultuur ernstig op te neem nie. Die rede waarom die ou modelle nie meer vandag van toepassing is nie, is omdat die ontwikkelende wêreld 'n radikale transformasie ondergaan het. Die huidige belangstelling in organisasiekultuur is te wyte aan 'n nie-meganistiese, aanpasbare en verbeeldingryke benadering om die funksionering van organisasies te verstaan (Brown,1995:3).

Vier basiese ondernemingselemente wat fundamenteel is aan die implementering van 'n onderneming se strategie is die organisasiestruktuur, leierskap, organisasiekultuur en vergoedingstelsels vir prestasie (Pearce & Robinson,1997:339). Wesenlike strategiese veranderinge kan nie suksesvol plaasvind indien dit nie deur die organisasiekultuur van die onderneming ondersteun word nie (Myburgh,1993:78). Die veranderde omgewing waarby aangepas moet word, skep probleme vir die Suid-Afrikaanse bestuurder. In die soeke na oplossings word bestuur bewus van die Amerikaanse, Japanese en Europese suksesverhale.

Omvattende navorsing oor die onderwerp van organisasiekultuur toon dat die meeste ondernemings in die wêreld oor duidelike onderskeibare kulture beskik. Hierdie onderskeibare kulture het 'n belangrike invloed op die sukses van ondernemings (Odendaal,1997:4).

Strategiese denke en organisasiekultuur werk in tandem. Aksies gebaseer op strategiese denke moet kliënte se behoeftes effektief bevredig, 'n volhoubare mededingende voordeel skep en ondersteun word deur die onderneming se sterkpunte. Aksies gerig op organisasiekultuur vereis 'n gemeenskaplike doel, bevordering van bepaalde mededingendhede tussen werknemers om uitmuntende prestasie te lewer en die skepping van 'n konsekwentheid wat help om betrokkenheid en ontwikkeling van leiers op alle vlakke te verseker (Hickman & Silva,1984:27).

'n Oorsig van die relevante literatuur toon dat organisasiekultuur as 'n komplekse faktor van enige werksmilieu beskou kan word. Dit blyk uit die literatuur dat daar geen eenstemmigheid is oor die dimensies van organisasiekultuur en wat die invloed daarvan in 'n organisasie is nie (Sackman,1991:25). Daar is wel konsensus daarvan dat kultuur 'n primêre komponent is wat prestasie en gedrag in 'n organisasie beïnvloed (Thompson,1990:319). Die behoefte aan

navorsing oor die interaktiewe rol tussen organisasiekultuur en strategie verandering word deur Bellingham *et al.* (1990:109) bevestig.

In wese bestaan organisasiekultuur uit 'n stel aannames wat die lede van 'n onderneming in gemeen het. Die aannames is die aanvaarde norme en waardes binne die onderneming se kultuurgroep (Gibson *et al.*,1994:62). 'n Belangrike aanname wat in die onderneming aanwesig moet wees, is dat verandering positief beleef moet word en as sulks nie teengestaan moet word nie. Die afwesigheid van hierdie waarde vereis dat spesifieke aksies gevolg moet word om die implementering van die nuwe strategie te verwezenlik.

Indien die rigting waarin die onderneming beweeg en die onderneming se missie en visie nie geskik is vir die bepaalde omstandighede nie kan ernstige probleme ondervind word en is die uiteinde daarvan radikale herstrukturering wat 'n verandering in organisasiekultuur mag noodsaak. Organisasiekultuur het 'n primêre invloed op die bestuur van verandering. Vele bestuurders vind die begrip van organisasiekultuur en die bestuur daarvan moeilik om te verstaan (Flanagan,1995:57).

Die onderneming word beïnvloed deur 'n verandering in die omgewing. Belangrik is die onderneming se strategie en vermoë om by die veranderende omstandighede aan te pas. Veranderinge waarby die onderneming moet aanpas behels, onder andere, verbeterde kwaliteit, beter dienslewering en 'n kliënte gerigtheid. Hierdie veranderinge moet uit die kultuur van die onderneming voortspruit (Dumaine,1990:55). Die vermoë van ondernemings om by hierdie veranderinge aan te pas, word beïnvloed deur die organisasiekultuur wat in die onderneming aanwesig is en kan nie buite rekening gelaat word nie.

Bestuurders besef nie altyd watter trefkrag organisasiekultuur op die bestuur van verandering in 'n onderneming kan uitoefen nie. Gevolglik word die bestuur en hantering van organisasiekultuur agterweë gelaat.

1.2 PROBLEEMSTELLING

Verandering vind plaas in elke faset van die lewe. Dit sluit in die persoonlike lewe, politiek, ekonomie en die ondernemingsomgewing. Hierdie veranderinge beïnvloed die ondernemingsomgewing op verskeie wyses en die onderneming moet in staat kan wees om daarby aan te pas. Hoe moet strategie-verandering bestuur, hanteer en gelei word om in staat te kan wees om daarby aan te pas? Radikale verandering het te weeg gebring dat sommige

ondernemings vooruitgegaan het terwyl ander drasties gefaal het. Die tempo van verandering neem aanhoudend toe. Die vraag word gevra of die individu se vermoë om aan te pas ook toeneem? Is die tradisionele tegnieke en prosesse geskik om hierdie verandering te hanteer? Of eerder, hoe moet die organisasiekultuur gestuur word om die verandering te ondersteun? Die gebruikelike metodes is net eenvoudig nie vinnig genoeg vir vandag se probleme nie (Steinburg,1992:34). Daar bestaan bepaalde interverwantskappe en interaksie tussen organisasiekultuur, strategie, leierskap, en stelsels wanneer strategiese verandering implementeer word (Peters & Waterman,1982:11).

'n Strategie kan slegs suksesvol implementeer word, indien dit deur die werknemers van die onderneming ondersteun word. 'n Gebrek aan strategie-ondersteuning deur werknemers kan die beoogde strategie tot niet laat gaan. Organisasiekultuur ontstaan uit waardes, norme en gelowe wat deur individue van 'n onderneming vasgestel en onderhou word.

'n Verdere belangrike faktor is die rol van bestuur tydens die strategie-veranderingsproses. Vereistes word aan leierskap gestel omdat 'n nuwe rigting ingeslaan word. Hierdie nuwe rigting mag totaal anders wees as die bestaande rigting en kan gevolglik groot verwarring en onsekerheid skep by individue in die onderneming. Hierdie probleme kan opgelos word deur aan die ses eienskappe, wat van belang is vir 'n leier tydens die implementering van 'n strategie, aandag te gee (Hickman & Silva,1984:31-33). Hierdie eienskappe is die volgende:

- skep insig - vrae die regte vrae;
- sensitiwiteit - byvoorbeeld aangesig tot aangesig kommunikasie, opleiding en ontwikkeling, en intensiewe programme vir kreatiwiteit;
- visie - skep die toekoms;
- buigbaarheid - verwag verandering;
- fokus - implementeer verandering; en
- geduld - fokus op langtermynperspektiewe.

Die interaksie tussen die stelsels waarna verwys word, is die vergoedingstelsel wat prestasie beloon volgens die nuwe strategie en stelsels wat inligting verskaf oor aksie geneem op grond van die nuwe strategie (Pearce & Robinson,1997:326).

Alvorens die aard van die verwantskappe tussen bogenoemde beskryf kan word, moet die dimensies van organisasiekultuur en die bestuur daarvan op 'n sistematiese wyse benader word. Die bestuur van hierdie dimensies word as 'n fundamentele voorvereiste gestel vir suksesvolle ondersteuning van organisasiekultuur aan die veranderingsproses.

Hierdie studie ondersoek organisasiekultuur en strategie, bestuur van organisasiekultuur en vergoedingstelsels as belangrike faktore vir suksesvolle strategie-implementering en poog om die interverwantskappe en interaksie met strategiese verandering uit te lig.

1.3 DOELSTELLING VAN STUDIE

Suksesvolle implementering van 'n strategie stel hoë eise aan bestuur om te verseker dat die organisasiekultuur die strategie sal ondersteun en dat samewerking tussen die werknemers op alle vlakke verkry sal word. 'n Ondersteunende organisasiekultuur word as 'n voorvereiste gestel vir die onderneming om gestelde doelwitte te bereik. Gevolglik moet strategie-implementering noodwendig die verwantskappe met organisasiekultuur en bestuur in ag neem.

Organisasiekultuur beïnvloed die onderneming en derhalwe is duidelikheid aangaande die begrip en die bestuur daarvan nodig.

'n Aanpassing in die strategie van 'n onderneming vereis ook heel dikwels in 'n mindere of meerdere mate dat die organisasiekultuur aangepas moet word. Aanpassings wat aangebring moet word, die invloed daarvan op die onderneming en die gepaardgaande risiko, moet duidelik deur bestuurders verstaan word indien die veranderingsproses suksesvol geïmplementeer moet word.

Hierdie studie fokus primêr op organisasiekultuur, die interaktiewe rol tussen organisasiekultuur en strategiese verandering, en die bestuur daarvan. Derhalwe word die volgende doelwitte gestel:

- Om 'n ondersteunende onderbou te verskaf oor die konsep en die verskillende dimensies van organisasiekultuur vir die doel van hierdie studie.
- Die interaktiewe rol tussen organisasiekultuur en strategiese verandering te verduidelik insluitende die proses van organisasiekultuur aanpassing.

- Die rol van bestuur van organisasiekultuur uit te lig en moontlike vergoedingstelsels tydens organisasiekultuuraanpassing te beskryf.

1.4 METODE VAN STUDIE

Hierdie studie behels 'n literatuurstudie. Relevante teorieë uit handboeke, tydskrifte, artikels, navorsingsverslae, publikasies en die gedrukte en elektroniese media word ondersoek, vergelyk en standpunt daaromheen uiteengesit en krities evalueer.

1.5 VERLOOP VAN STUDIE

Hoofstuk 2 verskaf 'n ondersteunende onderbou van organisasiekultuur. Ander relevante begrippe soos kultuur in die breë, en waardes word kortliks beskryf. Die funksies van organisasiekultuur word breedvoerig uitgelig. 'n Toepaslike organisasiekultuurmodel word voorgehou en bespreek.

Hoofstuk 3 bespreek die interaktiewe rol tussen organisasiekultuur en strategie-verandering. Verwantskappe tussen organisasiekultuur en strategie, en kultuurverandering en strategie word kortliks bespreek.

Die bestuur van organisasiekultuur tydens strategie verandering word in Hoofsuk 4 breedvoerig beskryf. Die doel van hierdie hoofstuk is om perspektief te vorm aangaande die bestuur van organisasiekultuur tydens strategie-verandering. Die toepaslike funksies van menslike hulpbronnebestuur, leierskap, simbole, helde en vergoedingstelsels tydens strategie-verandering, word kortliks uitgelig.

Die afsluiting van die studie behels 'n gevolgtrekking en aanbeveling rakende die rol van organisasiekultuur met strategie verandering en wat die implikasie is vir die moderne bestuurder.

HOOFSTUK 2

ORGANISASIEKULTUUR

2.1 AGTERGROND

Die wese van organisasiekultuur en die invloed daarvan op 'n onderneming is relatiewe nuwe verskynsels en in 'n groot mate onbekend. Die term organisasiekultuur het die eerste keer verskyn in die Engelse taal in die sestigerjare as 'n sinoniem vir "klimaat". 'n Ander term met dieselfde betekenis as organisasiekultuur naamlik, "korporatiewe kultuur" het sy debuut gemaak in die sewentigerjare en spoedig groot gewildheid bereik na die verskyning van 'n boek "Corporate Culture" deur Terrence Deal en Allen Kennedy in 1982. Die gebruik van hierdie term het algemeen geword deur die sukses van 'n boek "In search for Excellence" deur Thomas Peters en Robert Waterman in daardie dieselfde jaar. Sedertdien het uitgebreide literatuur oor hierdie tema ontwikkel (Hofstede, 1991:177).

Die gebruik van die terme "organisasie" en "korporatiewe" kultuur het net so gewild geword soos die van "organisasiestruktuur", "strategie" en "beheer". Daar bestaan nie 'n enkele of absolute definisie vir hierdie term nie. Volgens Hofstede (1991:177) stem meeste skrywers waarskynlik saam dat organisasiekultuur die volgende komponente bevat:

- holisties: verwys na geheel waarvan die som meer is as die van die gedeeltes daarvan;
- histories bepalend: reflekteer die geskiedenis van die organisasie;
- verwant aan dinge wat antropoloë bestudeer: soos byvoorbeeld rituele, simbole en waardes;
- sosiaal gekonstrueer: geskep en behou deur die groep van mense wat tesame die organisasie vorm;
- sag : dit verwys na die innerlike; en
- moeilik om te verander: alhoewel skrywers verskil oor hoe moeilik.

Navorsers is dit eens dat organisasiekultuur 'n belangrike invloed op organisasiefunksionering en organisasie-effektiwiteit het. Juis as gevolg hiervan toon bestuur 'n toenemende belangstelling in die konsep "kultuur".

Bestuur vind dit moeilik om hulle organisasiekultuur te bestudeer omdat organisasiekultuur gereeld op verskillende wyses gedefinieer word (Bookbinder,1984:47). Op die gebied van antropologie is daar 164 verskillende definisies van kultuur uitgesonder (Allaire & Firsirotu,1984:194). Daar is nie een alomvaarde omskrywing van kultuur nie, en is dit van geen waarde om te redeneer wat die mees aanvaarde benadering tot die bestudering van kultuur is nie (Sathe,1983:6). Ook bestaan daar verwarring oor die konsepte “kultuur” en “klimaat” en die feit dat kultuur ‘n abstrakte konsep is wat manifesteer op die vlak van die onderbewuste.

Die doelwitte van hierdie hoofstuk is om ‘n ondersteunende onderbou van organisasiekultuur te verskaf met inbegrip van verbandhoudende konsepte soos kultuur, subkulture, klimaat en waardes.

Daar is ‘n aansienlike hoeveelheid inligting beskikbaar oor organisasiekultuur en verwante begrippe, en is die uitgangspunt van hierdie studie dat daar meer op resente literatuur gekonsentreer sal word.

2.2 DIE KONSEP KULTUUR

Die begrippe kultuur en organisasiekultuur het dieselfde perspektief. Beide het in gemeen waardestelsels wat in wese op dieselfde manier gevorm word. Kultuur is ‘n weier veld dan organisasiekultuur. Vir hierdie rede word die begrip kultuur kortliks beskryf.

Enige persoon het in hom/haar patrone van denkwyses, gevoelens en potensiële optredes wat aangeleer is deur sy/haar leeftyd. Baie van hierdie is alreeds aangeleer in die kinderjare, want gedurende hierdie tyd is ‘n persoon die mees ontvanklikste vir leer en assimilasië. Indien ‘n persoon iets nuuts wil leer moet hierdie patrone van dink, gevoelens en optrede in die persoon eers ontleer word. Om iets te ontleer is moeiliker as om iets vir die eerste keer te leer (Hofstede,1991:4).

Die bronne van ‘n persoon se mentale programmering lê in die sosiale omgewing waarin opgegroeï en lewenservaring saamgevat is. Hierdie programmering begin in die familie en gaan deur die kinderjare, skooljare, sosiale lewe, die werkplek en gemeenskap (Manning *et al.*,1996:201). ‘n Gebruiklike woord vir mentale programmering is “kultuur”. Kultuur is ‘n gesamentlike verskynsel want dit word gedeel deur mense wat leef, en geleef, het in dieselfde

sosiale gemeenskap waar dit geleer is. Dit is dieselfde programmering van die intellek wat die lede van een groep, kategorie of persone skei van ander (Hofstede,1991:4).

Kultuur word aangeleer en nie ge-erf nie. Dit is afkomstig van 'n persoon se sosiale omgewing en nie van die gene nie (Manning *et al.*,1996:201). Kultuur moet onderskei word van die menslike natuur aan die eenkant en individuele persoonlikheid aan die anderkant. Kulturele verskille word gemanifesteer op verskeie wyses, onder andere, simbole, helde, rituele en waardes (Hofstede,1991:5).

Simbole is woorde, gebare, prente of objekte waaraan spesifieke betekenis geheg word en slegs herkenbaar is deur daardie wat die kultuur deel. Simbole word baie maklik geskep en verdwyn net so gou weer. Simbole van een kultuurgroep word baie maklik kopieer deur 'n ander kultuurgroep (Hofstede,1991:7).

Helde is persone, dood of lewendig, werklik of denkbeeldig, wat karakters besit en hoogs geprys word in 'n bepaalde kultuur en as modelle gebruik word vir sekere gedrag.

Rituele is gesamentlike aktiwiteite binne 'n kultuur en word as sosiaal nodig geag. Dit word gedoen vir hulle eie saak en sluit maniere in van groet, toon van respek aan ander, sosiale godsdienstige seremonies en voorbeelde.

Die kern van kultuur word gevorm deur waardes. Dit is een van die belangrikste komponente van kultuur want dit affekteer alles wat 'n persoon doen of is (Manning *et al.*,1996:201). Waardes is bree neigings vir die voorkeur van sekere toestand van sake bo ander. Waardes is gevoelens en het te doen met: sleg versus goed, vuil versus skoon, lelik versus mooi, onnatuurlik versus natuurlik, abnormaal versus normaal, paradoksaal versus logies, en irrasioneel versus rasioneel (Hofstede,1991:8).

Waardes is een van die eerste dinge wat aangeleer word deur kinders op 'n relatiewe vroeë ouderdom (Hofstede,1991:7-9). Omdat dit so vroeg aangeleer word, word hierdie gevoelens onbewustelik behou en is dit moeilik om te verander.

2.3 DIE NODIGHEID VAN 'N ORGANISASIEKULTUURSTUDIE

Die studie van organisasiekultuur is van nut vir verskeie redes. Suksesvolle organisasies het eiesoortige kulture wat hulle in staat stel om vinnig te beweeg, te reageer op kliënte se behoeftes en die maksimering van werknemersproduktiwiteit (Gardner,1985:59).

'n Organisasie se waardes beïnvloed sy prestasie en beeld (Schmickl,1987:20). Organisasiekultuur behoort bestudeer te word omdat dit die gedrag en prestasie van 'n onderneming se lede beïnvloed. Daarom moet hierdie faktore uitgesonder word wat gedrag positief beïnvloed en prestasie maksimeer (Killman *et al.*,1986:88).

Drie toepassingsgebiede van 'n organisasiekultuurstudie is die volgende (Schein,1986:84-87):

- ***Die organisasie self***

- 'n Gunstige organisasiekultuur word vereis vir die implementering van 'n nuwe strategie.
- Samesmeltings en diversifikasies kan misluk indien die onderskeie organisasiekulture nie in ag geneem word nie.
- Probleme van lae produktiwiteit word dikwels veroorsaak deur ongunstige organisasiekultuur. Byvoorbeeld, die implementering van gehaltekringe in 'n organisasie kan slegs gedoen word indien die organisasie daarvoor ontvanklik is.

- ***Groepe in die organisasie***

- Tegnologiese innovasie kan deur die werknemers verwerp word as hulle waardes, aannames en houdings nie pas by die aard van die tegnologie nie.
- Intergroep konflik ontstaan dikwels as gevolg van botsende waardes en aannames.

- ***Die individu in die organisasie***

- Oriëntering of sosialisering kan ondoeltreffend wees indien die kultuur van die organisasie nie doeltreffend aan nuwe werknemers oorgedra word nie.

'n Studie van organisasiekultuur het dus 'n besondere funksie in die ontwikkeling van enige organisasie. Daar moet egter ag geslaan word op die vermaning van Kilmann (1984:26) en Kotter (1980:279-298) dat organisasies deel vorm van 'n multiveranderlike projek. Die kultuur van 'n organisasie is slegs een element of faset van die totale funksionering van 'n organisasie en 'n studie van die organisasiekultuur moet nie onafhanklik gesien word as die een enkele oplossing vir organisasie probleme nie.

2.4 BENADERINGS TOT ORGANISASIEKULTUUR

Die konsep van kultuur is alreeds vir meer as 'n eeu die sentrale studie van die antropologie en die sosiale sielkunde. Gedurende die veertiger- en vyftigerjare het navorsers direk gekonsentreer op gebruike en tradisies (Hatch,1993:657).

Twee primêre skole van denke word onderskei naamlik die sosio-kulturele en - antropologiese benadering tot kultuur (De Klerk,1989:23). 'n Volledige uiteensetting van die verskillende benaderings tot die bestudering van kultuur word in Figuur 1 getoon.

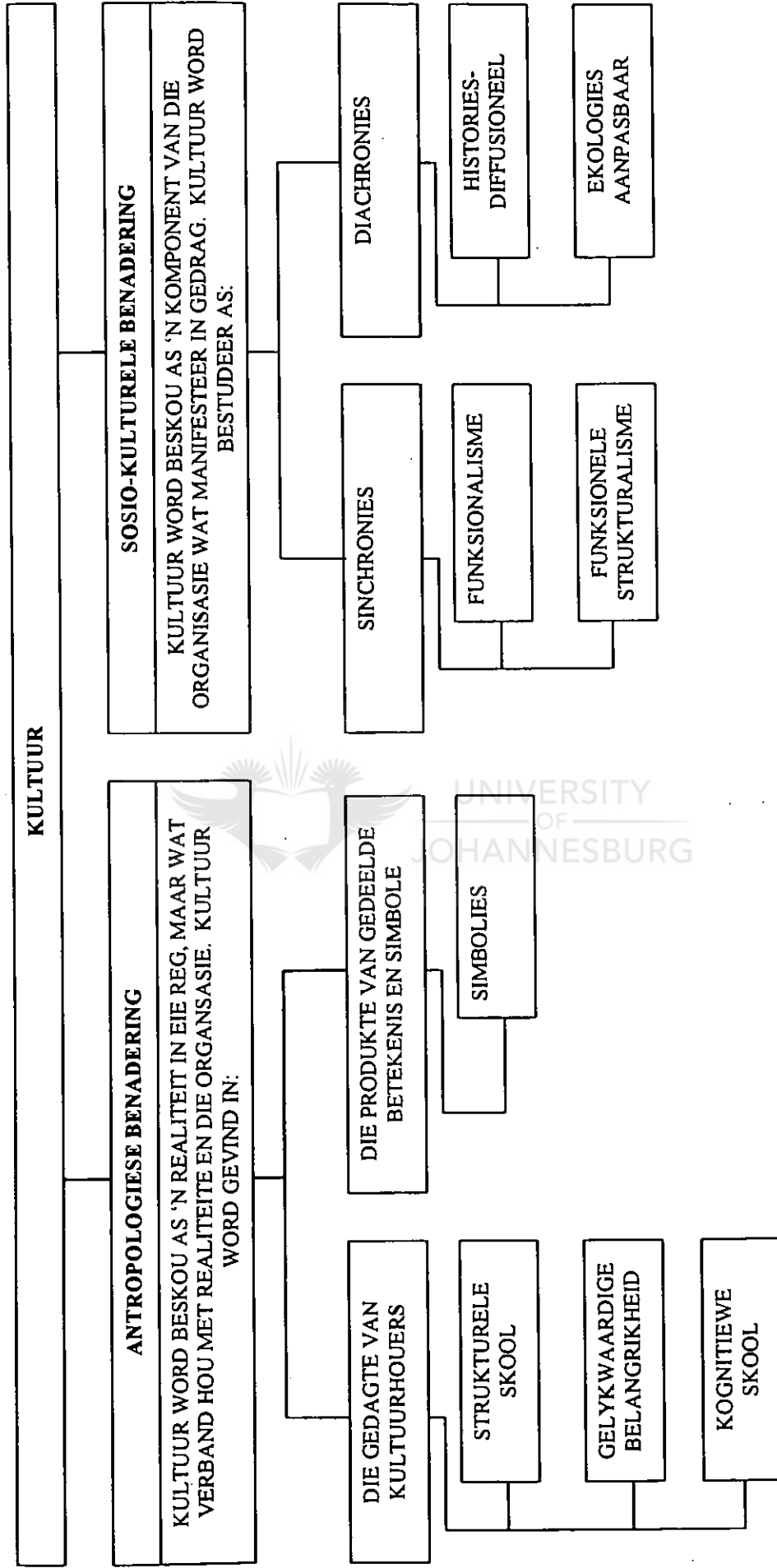
In die sosio-kulturele benadering word kultuur beskou as iets wat die organisasie besit en derhalwe deur bestuur beïnvloed word. Vier denkskole binne die sosio-kulturele benadering word onderskei, naamlik (Allaire & Firsiroto,1984:197):

- die funksionalisme wat kultuur as 'n instrument gebruik om probleme op te los, en die waarde van kultuur word omskryf na aanleiding van hulle funksionele waarde vir die bevrediging van daaglikse menslike behoeftes;
- die struktureel-funksionele skool omskryf kultuur as 'n aanpassingsmeganisme wat sosiale orde en balans handhaaf tussen die lede van 'n sosiale kultuur;
- volgens die ekologies-aanpasbare skool is kultuur 'n medium wat mense in kontak met hulle ekologiese omstandighede bring, en
- die histories-diffusionele skool is veral besorg oor die migrasie van kulturele trekke van sisteem tot sisteem.

Al vier bogenoemde denkskole beskou kultuur as 'n veranderlike wat manupileerbaar is en bestuur kan word ten einde bepaalde gedragsdoelwitte te bereik.

Die antropologiese benadering beskou kultuur as 'n verskynsel wat in eie reg bestaan en in 'n wedersydse afhanklike verhouding met ander sosiale strukture staan, soos byvoorbeeld die organisasie (Allaire & Firsiroto,1984:195). Binne hierdie benadering word twee denkskole onderskei (Sathe, 1983:6 en Kilmann *et al.*, 1985:234):

Figuur 1: Verskillende benaderings tot die bestudering van kultuur



Bron: Aangepas uit Allaire & Firsirotu (1984:196).

- Daar word na kultuur verwys as iets wat direk waarneembaar is in 'n gemeenskap byvoorbeeld verskynsels soos taalgebruik en gedragpatrone.
- Kultuur word omskryf aan die hand van waardes, oortuiginge en idees wat in die lede van die gemeenskap se gedagtes gedeel word.

Kultuur bepaal dus die gedrag van 'n gemeenskap en word deur die lede van 'n gemeenskap gedeel.

Dit is duidelik dat elke skool 'n bydrae lewer tot die studie van kultuur. Weeks (1988) en Kilbourne (1991) verwys na kultuur as 'n begrip wat enersyds in die gedagtes van mense bestaan en hulle gedagtes rig en andersyds deur gedrag gevorm word. In hierdie konteks word kultuur beskou as 'n bestuursinstrument waardeur bestuur organisasiegedrag bestuur.

As gevolg van die verskillende wyses waarop kultuur gedefinieer word en die feit dat daar nie een algemene omskrywing van kultuur is nie, is dit relevant om die begrip "kultuur" vir die doeleindes van hierdie studie te definieer.

2.5 DIE FUNKSIE VAN ORGANISASIEKULTUUR

Die mees kenmerkendste funksies van organisasiekultuur sluit in konflik vermindering, koördinasie en beheer, die vermindering van onsekerheid, motivering en die skep van 'n mededingende voordeel (Brown,1995:57). Daar word ook aangevoer deur Sathe (1985a,b) dat organisasiekultuur 'n verpligting kan wees. Die rede wat aangevoer word, is dat gedeelde gelowe, waardes en aannames 'n invloed kan uitoefen op die behoeftes van 'n besigheid en mense op toepaslike wyses kan laat dink en reageer. Met hierdie voorbehoud in gedagte stel Brown (1995:57) van die meeste bekendste funksies van organisasiekultuur:

- **Konflik hantering**

Kultuur word gesien as die "sement" wat 'n organisasie saam bind. 'n Eenvormige kultuur bevorder stelselmatigheid en persepsie, probleemdefinisie, evaluasie van aangeleenthede en opsies, en voorkeure van aksies. In hoogs konflikterende organisasies kan kultuur 'n nuttige krag wees vir integrasie en konsensus.

- **Koördinasie en beheer**

Organisasiekultuur ondersteun die organisasieprosesse van koördinasie en beheer, grootliks omdat kultuur stelselmatigheid van benaderings bevorder.

Kultuur in die vorm van stories en mites verskaf die ooreengekome norme van gedrag en reëls wat lede in staat stel om eenstemmigheid te bereik oor organisering in die algemeen en die proses van besluitneming.

- **Vermindering van onsekerheid**

Op individuele vlak is die funksies van kultuur die oordra van die “kultuur” aan nuwelinge. Dit is deur hierdie aanneming van kultuur dat nuwelinge die werklikheid op ‘n sekere manier beskou, sekere aannames maak omtrent dit wat belangrik is, hoe dinge werk en hoe om op te tree. Die aanvaarding van hierdie kulturele raamwerk is ‘n meganisme om angs te verminder, keuses makliker te maak en rasonale aksie te bemoedig.

- **Motivering**

Organisasiekultuur is ‘n belangrike bron van motivering en kan derhalwe ‘n belangrike invloed hê op die effektiwiteit en doeltreffendheid van organisasies. ‘n Toepaslike en samebindende kultuur kan aan werknemers ‘n fokus van identifikasie en betroubaarheid verskaf, ‘n gevoel van belangrikheid vir die organisasie by werknemers kweek en stories en mites versprei wat gevoelens van vereenselwiging en belangrikheid laat ontstaan.

- **Mededingende voordeel**

Deurdat kultuur stelselmatigheid, koördinasie en beheer, vermindering van onsekerheid en die verryking van motivering fasiliteer, word organisasie doeltreffendheid verbeter wat gevolglik die kanse op sukses in die markomgewing verbeter.

2.6 ORGANISASIEKULTUUR

Tans is daar heelwat definisies en omskrywings van organisasiekultuur. Sommige is vaag en ander meer presies. Enkele definisies voorgehou uit die literatuur is die volgende:

Kultuur is 'n patroon van gelowe en verwagtinge wat gedeel word deur lede van 'n organisasie. Hierdie gelowe en verwagtings skep norme wat duidelik die gedrag van individue en groepe bepaal (Schwartz,1981:33).

Organisasiekultuur verwys na die trefkrag op die omgewing as 'n gevolg van 'n groep se norme en informele aktiwiteite (Donnelle,1992:518). Organisasiekultuur is 'n frase wat twee betekenis het en verwant is. Eerstens is dit 'n kultuur wat bestaan in 'n organisasie, dit wil sê, 'n kultuur soortgelyk aan die kultuur van 'n gemeenskap en bestaan uit gedeelde waardes, gelowe, aannames, persepsies, norme en gedragspatrone. Soos wat elke individu 'n persoonlikheid het (dit wil sê 'n verborge en samevattende tema wat mening, direksie en mobilisasie verskaf) so beskik elke organisasie oor 'n organisasiekultuur. Tweedens is organisasiekultuur 'n uitdrukking van 'n organisasie, 'n perspektief van om te verstaan wat voorkom (Ott,1989:1).

Organisasiekultuur is 'n persepsie en bestaan in organisasies en nie in die individu nie. Gevolglik beskryf individue met verskillende agtergronde en vlakke in die organisasie die kultuur van die organisasie in dieselfde terme, met ander woorde, hulle beskrywing is 'n gedeelde persepsie. Organisasiekultuur is ook 'n beskrywende term wat daarop dui hoe die lede van organisasie die organisasie sien. Dit beskryf eerder as om te evalueer (Robbins,1991:72).

Organisasiekultuur is die patroon van gedeelde en stabiele gelowe en waardes wat ontwikkel word binne 'n organisasie oor tyd (Gordon,1992:84). Organisasiekultuur het verskillende menings vir verskillende mense. Sommige skrywers beskou organisasiekultuur as bykans alles waaruit die organisasie bestaan terwyl ander van mening is dat dit 'n "korporatiewe nie-gebeurlikheid" is waaraan geen ernstige aandag en oorweging gegee moet word nie. Daar word geredeneer dat daar niemand is wat regtig kan sê wat organisasiekultuur is nie en hoe dit benader moet word nie (Pietersen,1991:26).

Kultuur in 'n organisasie is "die persoonlikheid van 'n organisasie". 'n Organisasie se kultuur word oorgedra op verskeie maniere, insluitende vaste en ongeskrewe reëls, gedeelde waardes omtrent dit wat belangrik is, bevooroordeeldheid, standarde vir sosiale etiket en gedrag, en ander tradisies en gebruike, rituele, bygelowe, mites, legendes en aksies. Organisasiekultuur beteken die manier hoe dinge in die organisasie gedoen word (Rue & Byars,1992:438).

Baie definisies van organisasiekultuur is deur Van der Erwe (1994:9) ontleed en opgesom as die gedeelde waardes en gedrag wat 'n gemeenskap saambind. Dit is die onwaarneembare reëls wat eenheid verseker.

“n Volledige en samevattende omskrywing is (Schein, 1987:9):

“Organisational culture is a pattern of basic assumptions invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external and internal integration - that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems”

Organisasiekultuur kan gesien word as gevestigde waardes en waardesisteme, en aannames grondliggend wat manifesteer in houdings en gedragsspatrone wat oor 'n tyd in 'n organisasie ontwikkel, ten einde te oorleef en suksesvol voort te bestaan in 'n bepaalde omgewing (Fisher, 1992:6).

2.7 WAARDES

Verskeie definisies en omskrywings van die begrip “waardes” word in die literatuur gevind. Waardes is normatiewe sienings wat deur individue voorgehou word ten opsigte van wat reg en verkieslik is (Kast & Rosenzweig, 1985:178). Volgens Gouws *et al.* (1979:329) word waardes beskou as 'n gesindheid waardeur 'n persoon of 'n groep se voorkeure en gedrag gerig word. Robbins (1991:158) definieer waardes soos volg:

“ Basic convictions that a specific mode of conduct is personally and socially preferable to an opposite or converse mode of conduct”.

Waardes weerspieël mense se persepsies van realiteit en bevat dit sowel 'n oordeelselement van “goeie”, “regte” en “gewensde” gedrag as 'n inhoudselement wat aandui hoe belangrik daardie gedrag is.

Waardes verwys hoofsaaklik na opinies oor wat reg, billik en aanvaarbaar is. In terme van 'n organisasie dui Callahan *et al.* (1986:554) aan dat daar onderskeid getref word in die waardes wat werkers teenoor hulle werk openbaar:

- die ontoegewyde werker: die persoon verwag maksimum vergoeding vir minimum insette en wie se motivering laag is;
- die taak georiënteerde werker: die werker se taak is sy belangrikste oorweging en hy sal enige werk onderneem wat aan hom opgedra word;
- die beroepsgeoriënteerde werker: psigiese beloning is die belangrikste vir hierdie werker maar dit moet van die intrinsieke karakter van die beroep afkomstig wees. Die werker sal poog om altyd sy beste te lewer omdat sterk innerlike waardes gehandhaaf moet word;
- die werker wat vervulling soek: die werkers soek persoonlike groei in hulle werk en is ingestel op psigiese beloning en interne oortuigings dat hulle hul volle potensiaal in hulle werk bereik is; en
- die fortuinsoeker: die werker jaag net geld na, nie as die einddoel van sy taak nie, maar vir wat hy sien as 'n "vol ryk lewe" wat deur middel van geld verwerf kan word.

Die belangrikheid van waardes kan nie onderskat word nie en dit strek verder as normale vergoeding in 'n poging om verbondenheid en toewyding by die werknemers te skep (Rowe *et al*, 1989:309). Volgens Rowe *et al*. (1989:309) bestaan daar 'n baie sterker verbondenheid by werkers wat voel hulle persoonlike waardes ooreenstem met die van die onderneming en hierdie versterkte verbondenheid gee aanleiding tot 'n gevoel van sukses en werksbevrediging, 'n gesonde houding teenoor die werk en begrip teenoor die waardes en etiese norme van kollegas, ondergeskiktes en bestuur.

Vanuit die omskrywing van die begrip kultuur is dit duidelik dat elke organisasie oor sy eie unieke kultuur beskik wat verwys na die kernwaardes wat deur die meerderheid werknemers gedeel word. Verskeie navorsers verwys na waardes as die hoeksteen van organisasiekultuur (Hofstede, 1991; Sathe, 1983; Weeks, 1988).

Dit is teen die voorafgaande agtergrond dat Kilbourne (1991:21) verwys na die belang van gedeelde waardes en spesifiek op die feit dat waardes van topbestuur soveel moontlik deur werknemers gedeel moet word. Gedeelde waardes het gevolglik 'n groter invloed op organisasiegedrag as individuele waardes. Volgens Schmikl (1987:20-23) beïnvloed gedeelde waardes organisasiegedrag op die volgende wyse:

- dit verskaf aan werknemers 'n algemene sin vir rigting en dien as riglyn vir daaglikse gedrag;
- dit bied riglyne aan werknemers ten opsigte van samewerking;
- dit lei tot groter toewyding en lojaliteit;
- dit skep betrokkenheid tot oorkoepelende beleid en doel; en
- lynbestuur neem beter besluite omdat hul gelei word deur hul persepsie van gedeelde waardes.

Werkers sal geneig wees om meer gemotiveerd te wees en die organisasie sal meer suksesvol wees indien die paar gelowe en oortuigings wat die gedrag van mense dryf in 'n organisasie in lyn is met die organisasie se visie en strategie (Drysdale, 1993:44).

Wanneer daar gemeenskaplike gronde is tussen die waardes van die werkers en die van die organisasie sal die gevoel van 'n missie op sy sterkste wees wanneer die volgende vier elemente mekaar onderling versterk (Godfrey, 1994:14):

- doel – waarom die organisasie bestaan;
- strategie – mededingende posisie en bevoegdheid;
- gedrag – beleid en gedragspatrone wat onderliggend is aan die onderskeie bevoegdheid en waardesisteme; en
- waardes – dit waarin die organisasie glo.

Die waardesisteme van 'n organisasie beïnvloed dus alle aspekte van die organisasie. Die waardes en veronderstellinge onderliggend aan organisasiekultuur bied aan bestuur 'n begrip van die organisasie se eksterne omgewing en beïnvloed sodoende die formulering van die missie, strategieë, doelwitte en standaarde. Verder bied die kultuur van 'n organisasie volgens Schein (1986:87) die instrument waardeur werknemers probleme binne die organisasie kan oplos. In hierdie verband bepaal werknemers op grond van hul waardes en onderliggende veronderstellinge wie aanspreeklik is vir die organisasie en wie nie, watter

leierskap en besluitnemingsnetwerk aanvaarbaar is, die aard en omvang van informele verhoudings asook kriteria vir vergoeding.

Vir 'n organisasie om effektief te wees, moet die waardesisteem gemaklik uitgedruk kan word en ingefaseer kan word by al die elemente van die organisasie (Drysdale, 1993:44).

Wanneer organisasies herstruktureer kan organisasiewaardes die medium wees wat die nuwe struktuur bind. Wanneer die waardesisteem nie koherent is met die organisasie se doelwitte nie bestaan daar 'n groot gevaar dat werkers nie belangstelling sal toon en betrokke raak by die herstrukturering nie (Drysdale, 1993:43).

Waardes is kompleks en moeilik om direk te bestuur. Met betrekking tot bestuursontwikkeling moet daar groter klem geplaas word op interaksie en persoonlike ontwikkeling. Indien 'n bestuurder besef hoe moeilik dit is om seker te wees hoe ander regtig voel het hy alreeds 'n belangrike stap geneem na dit wat sensitief is vir ander. En hierdie is absoluut belangrik vir die sukses van 'n onderneming. Die bestuur van 'n onderneming beteken om waardes te bestuur. Die bestuur van waardes beteken om waardes te verstaan. Waardes beteken om die limiete van jou begrip te verstaan (Grisei, 1998:219).

Waardes en gelowe is deel van die kognitiewe substruktuur van organisasiekultuur. Waardes word nou verbind aan moraal en etiese kodes en bepaal wat mense dink behoort gedoen te word (Brown, 1995:21).

Sathe (1983:7) onderskei tussen waardes, norme en oortuigings. Oortuigings word omskryf as basiese aannames ten opsigte van die wêreld en hoe dit werk. Norme beskryf standaarde van aanvaarbare gedrag deur gedragspatrone te vergelyk met bestaande waardes. Waardes verwys dus na die relatief permanente perseptuele raamwerk wat die aard en rigting van 'n persoon se daaglikse gedrag vorm en beïnvloed.

Norme kan gesien word as die algemeen aanvaarde individuele of groepsgedrag (Callahan *et al.*, 1986:556). Norme verskil van waardes in die sin dat waardes die meer algemene ideologiese regverdiging en aspirasies is en norme die algemene verwagtings van gedrag. Norme mag binne 'n gegewe waardestelsel van situasie tot situasie verskil en spruit voort uit 'n gegewe waardestelsel en 'n gegewe waardestelsel spruit weer voort uit kultuur (Callahan *et al.*, 1986:556).

2.8 VLAKKE VAN ORGANISASIEKULTUUR

Schein (1984:4) het 'n drie-vlak model geskep waarvolgens die dinamika van organisasiekultuur beskryf word. Schein (1984:4) noem sy model 'n paradigma van kulturele aannames; 'n stel interafhanklike aannames/waardes met, konsekwente, vloeiende en ordelike patroon. Figuur 2 toon die verskillende vlakke van kultuur.

Figuur 2: Vlakke van organisasiekultuur

Artefakte en skeppings Tegnologie Kuns Sienbare en hoorbare gedragpatrone	Sigbaar, maar moeilik waarneembaar
Waardes Toetsbaar in die fisiese omgewing Toetsbaar deur sosiale konsensus	Meer bewuste vlak
Basiese aannames Verhouding tot die eksterne omgewing Aard van realiteit, tyd en ruimte Menslike aard Aard van menslike aktiwiteite Aard van menslike verhoudings	Word aanvaar Onsigbaar Onbewustelik

Bron: Oorgeneem en aangepas uit Cornwall & Perlman (1990:70).

Die eerste van die drie vlakke is saamgestel uit die tegnologie, kuns en ouditiewe en visuele gedragpatrone wat maklik waargeneem, maar moeilik geïnterpreteer word. Artefakte is simbole van die onderneming se kultuur. Dit simboliseer wat mense doen, mense se voorkoms en die fisiese uitleg van die onderneming. Entrepreneursondernemings skep hierdie simbole as dit nie reeds bestaan nie (Cornwall & Perlman, 1990:67).

Die tweede vlak van kultuur bestaan uit waardes wat moeiliker waarneembaar is. Waardes dui aan waarom mense op sekere wyses optree of hand el. Kultuur kan begryp word deur meer te wete te kom oor die groep se waardes en waargenome gedrag. Dit is dus nodig om die groep se onderliggende veronderstellinge te bestudeer (Schein, 1984:3). Waardes vorm

die fondament van organisasiekultuur. Waardes verskaf rigting aan wat mense doen, met inbegrip van die keuses wat gemaak word (Cornwall & Perlman, 1990:67).

Die onderliggende veronderstelling kom voor op die derde vlak, en bepaal die wyse waarop mense dink, waarneem en voel. 'n Waarde lei tot spesifieke gedrag en namate die gedragspatroon probleme help uitskakel, word die waarde geleidelik omgesit in 'n onderliggende veronderstelling of beskouing. Hoe meer die veronderstelling as vanselfsprekend aanvaar word, hoe meer word dit onbewustelik (Schein, 1984:3). Basiese veronderstelling definieer 'n onderneming se siening oor homself en die omgewing. In 'n entrepreneursonderneming is die basiese veronderstelling dat die onderneming moet ontwikkel en groei, meeding in die medium termyn en oorleef op die lang termyn. Basiese veronderstelling is die belangrike aspek van kultuur dat die gedrag van mense beïnvloed, maar dit is moeilik om dit te identifiseer en te definieer (Cornwall & Perlman, 1990:70).

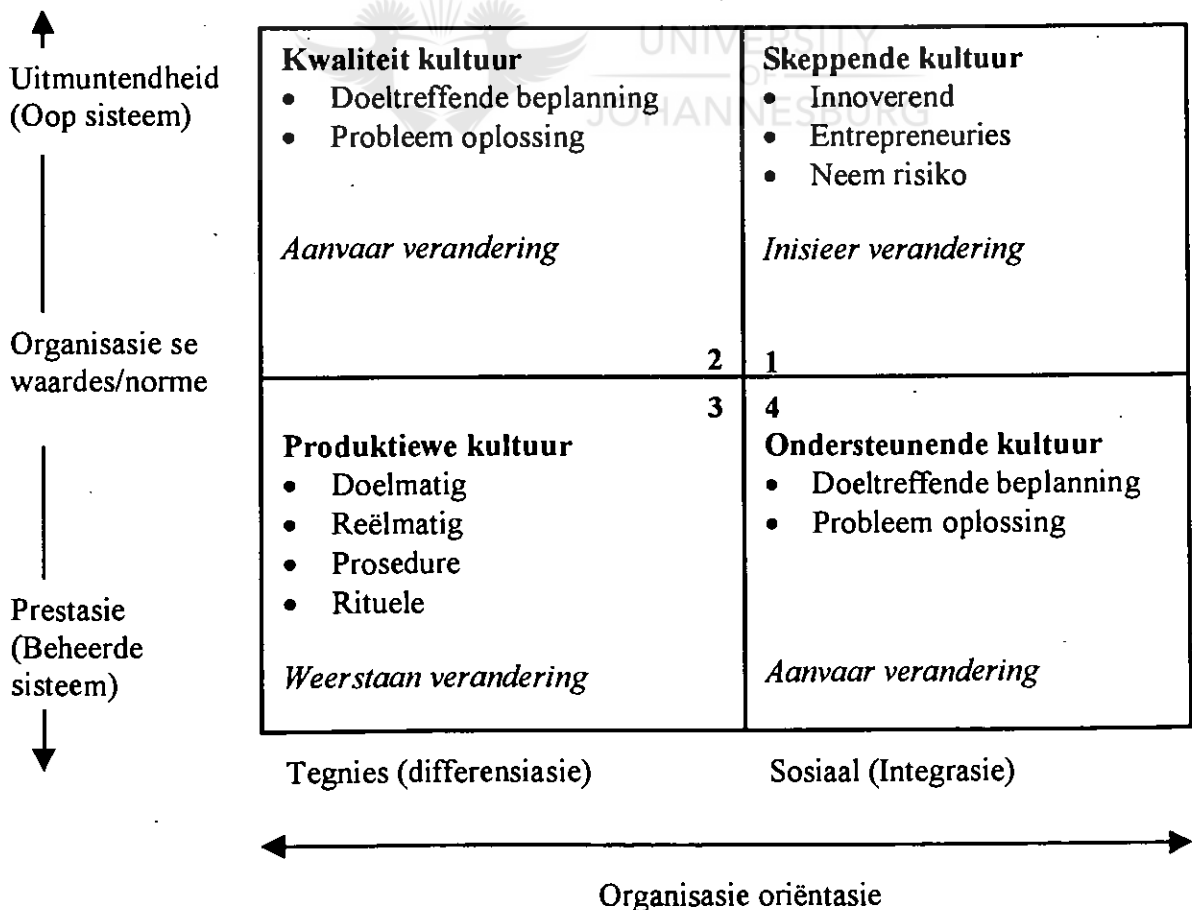
Hieruit kan tot die gevolgtrekking gekom word dat organisasiekultuur een van die organisasie se interne prosesse is wat gegrond is op gevestigde waardes en normes, waardeur werknemers hul gedrag, houdinge, persepsies en besluitneming rig. Die vestiging van waardes, veronderstelling, norme en oortuigings is verder 'n onbewuste leerproses wat besluitneming en probleem-oplossing in die organisasie onderlê. Ten spyte van die waarneembare artefakte van kultuur, is die motivering daarvan onbewus en nie-waarneembaar en volgens Schein (1987:6) en Kilmann (1990:17) derhalwe moeilik om te bepaal en te verander. Kilmann *et al.* (1985:243) stel dat die mate van weerstand teen kultuurverandering gelyk is aan die mate waarin waardes in die organisasie gedeel word. Kultuur word ervaar as 'n spesifieke gedragspatroon in die groep. Dit verskaf 'n medium aan die lede van die organisasie waardeur betekenis geheg word aan bepaalde gebeure en op grond van lede se persepsies, vind optrede dan plaas. In aansluiting by bogenoemde kan afgelei word dat kultuur aangeleer word. Schein (1987:3) asook Weeks & Lessing (1988:34) verwys in hierdie verband na organisasie-sosialisering. Met verwysing na die model van Allaire & Firsirotu (1984: 215) moet die trefkrag van individuele waardes en gelowe op die ontwikkeling van organisasiekultuur nie nagelaat word nie. Die trefkrag van die individuele werknemer op kultuur vorm volgens Robbins (1991:432) ook die basis vir die vorming van subkulture.

2.9 ORGANISASIEKULTUURMODEL

Die verskeidenheid ondernemingswaardes en oriëntering lewer vier tipes van kulturele omgewings waarbinne ondernemings funksioneer (Rowe *et al.*, 1989:306). Die skrywers beweer verder dat ondernemingswaardes kan varieer vanaf aktiwiteite in 'n streng beheerde omgewing tot prestasie in 'n oopstelsel en dat die oriëntering van 'n onderneming tegnies en baie gedifferensieerd kan wees of baie aanpasbaar met hoë vlakke van integrasie en koördinasie.

Volgens Rowe *et al.* (1989:306) het die vier kulture, naamlik, kwaliteitskultuur, kreatiewe of skeppende kultuur, produktiewe kultuur en ondersteunende kultuur, elk onderskeidende eienskappe. Die produktiewe kultuur konsentreer op doeltreffendheid en bestendigheid waar die kwaliteitskultuur meer fokus op die ontwikkeling van individue in die onderneming deur middel van doeltreffende beplanning en probleemoplossing. Hierdie groepering van organisasiekultuur word getoon in Figuur 3.

Figuur 3: Organisasiekultuurmodel



Bron: Oorgeneem en aangepas uit Rowe *et al.* (1989:396).

Daar kan hoofsaaklik vier verskillende organisasiekultuurgroepe geïdentifiseer word. Vir elkeen van hierdie groepe geld twee oriëntasies, naamlik; is die onderneming 'n oopsisteam waar prestasie gemeet word aan dit wat bereik word of net bloot vooraf neergelegde vereistes ('n organisasie se waardes/norme) en die oriëntasie van die onderneming/instelling, dit wil sê, tegnies (differensiasie) of sosiaal (integrasie).

In die praktyk ontplooi die produktiwiteitsgeorieënteerde organisasie meer onbuigsame prosedures en reëls teenoor die kwaliteitsgeorieënteerde onderneming se meer aanpasbare benadering. Die kreatiewe kultuur neig om meer innoverend en entrepreneurs van aard te wees en is meer op die neem van risiko ingestel. Verandering vind baie makliker in so 'n omgewing plaas. Die ondersteunende kultuur voorsien 'n ondernemingsomgewing wat deur spanwerk, samewerking en ondersteuning gekenmerk word.

Volgens Penman & Cornwall (1990:66) is kultuur 'n sleutelveranderlike en 'n eerste stap in die vestiging en instandhouding van die onderneming. Hulle beweer verder dat positiewe en skeppende kulture gewoonlik in lyn is met die onderneming se visie, missie en strategieë en dat ondernemings met positiewe ondernemingskulture verandering in die eksterne omgewing makliker oorleef. Organisasies wat as suksesvol bekend is, neig om 'n sterk organisasiekultuur wat om 'n sentrale stel waardes gebou is, te openbaar en wat neig om elke aspek van die ondernemingsomgewing te ondersteun (Morris & Trotter, 1990:136). Perlman & Cornwall (1990:66) sluit by die gedagte van 'n sentrale stel waardes aan as hulle beweer dat in ondernemings waar die verwagting van verandering as 'n strategiese doelwit afwesig is die organisasiekultuur nie die neem van risiko, geleentheidsnaspeuring en innovasie ondersteun nie. Hierdie sentrale stel waardes is die lewensbloed van die onderneming wat voortdurend die standaard en rigting van groei en ontwikkeling van die onderneming bepaal. Werkers moet daarom voortdurend daarop gewys word dat hulle die sentrale stel waardes hul eie moet maak (Morris & Trotter, 1990:136). Timmons (1990:187) beweer dat in groeiende ondernemings waar 'n skeppende organisasiekultuur teenwoordig is, daar 'n algemeen aanvaarde waardestelsel bestaan wat moeilik is om te omskryf en nog moeiliker is om te meet maar wat duidelik waarneembaar is in gedrag en houdings van werkers in die onderneming.

2.10 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die dinamika wat onderliggend is aan kultuur vanuit die literatuur ondersoek ten einde die konsep van kultuur en organisasiekultuur te verstaan.

Organisasiekultuur beklemtoon die onbewustelike gedrag van personeel in die organisasie wat voortgebring word deur die waardes en norme van die lede van die organisasie. Pietersen (1991:28) is van mening dat die oppervlakkultuur en intermedieë kultuur wat die houdings en waardes van personeel insluit, bestuur kan word en as meganisme gebruik kan word om produktiwiteit, toewyding en doeltreffendheid te verbeter.

Sommige van die belangrike funksies van organisasiekultuur is uitgelig. Alhoewel daar slegs op die positiewe aspekte gefokus is, is daar baie organisasies wat gekenmerk word deur 'n kultuur wat in baie opsigte disfunksioneel en vernietigend is (Brown, 1995:76).

Die organisasiekultuurmodel bied 'n riglyn vir bestuur om die organisasie waardes en norme in perspektief te bring met organisasie oriëntasie. Organisasiekultuur, dus ook waardes en norme, het 'n direkte invloed op die suksesvolle voortbestaan van die organisasie.



HOOFSTUK 3

DIE VERWANTSKAP TUSSEN ORGANISASIEKULTUUR EN STRATEGIE-VERANDERING

3.1 INLEIDING

Daar is 'n groeiende neiging dat organisasies nie alleen kan funksioneer deur slegs te kyk na finansiële syfers nie. Organisasies wat aandeelhouders, kliënte en werknemers ewe belangrik beskou eerder as aandeelhouders alleenlik, is die organisasies wat die beste vaar (Fortuine,1995:24). Afgesien hiervan is organisasies geneig om alleenlik op die besigheidskant te fokus en strewe hulle daarna om na die belange van die aandeelhouders en kliënte om te sien terwyl min aandag geskenk word aan interne aangeleenthede.

Die afgelope tyd het die konsepte van strategie en strategiese bestuur meer aandag geniet deur bestuur. Die veronderstelde belangrikheid van strategie word vergroot deur voorstelle dat dit op 'n manier verwant is aan beide kultuur en die sukses van organisasies (Brown,1995:167). Die verwantskap tussen kultuur en strategie word as krities beskou as gevolg van 'n wye gebied van mededingende uitdagings wat organisasies in die gesig staar. Getuienis dui daarop dat hierdie druk in die nabye toekoms met tegnologiese vooruitgang en die reaksie van die markte en handelswetgewing, wat elk 'n rol speel, sal versnel. In die lig van hierdie druk, is dit belangrik dat bestuurders die tydskaal om nuwe effektiewe strategieë daar te stel, sal minimeer. Dit vereis 'n begrip van die invloed van kultuur op 'n organisasie (Brown,1995:167).

Die behoefte om organisasiekultuur met strategie te verbind kan as volg beskryf word (Wimalasiri, 1991:45):

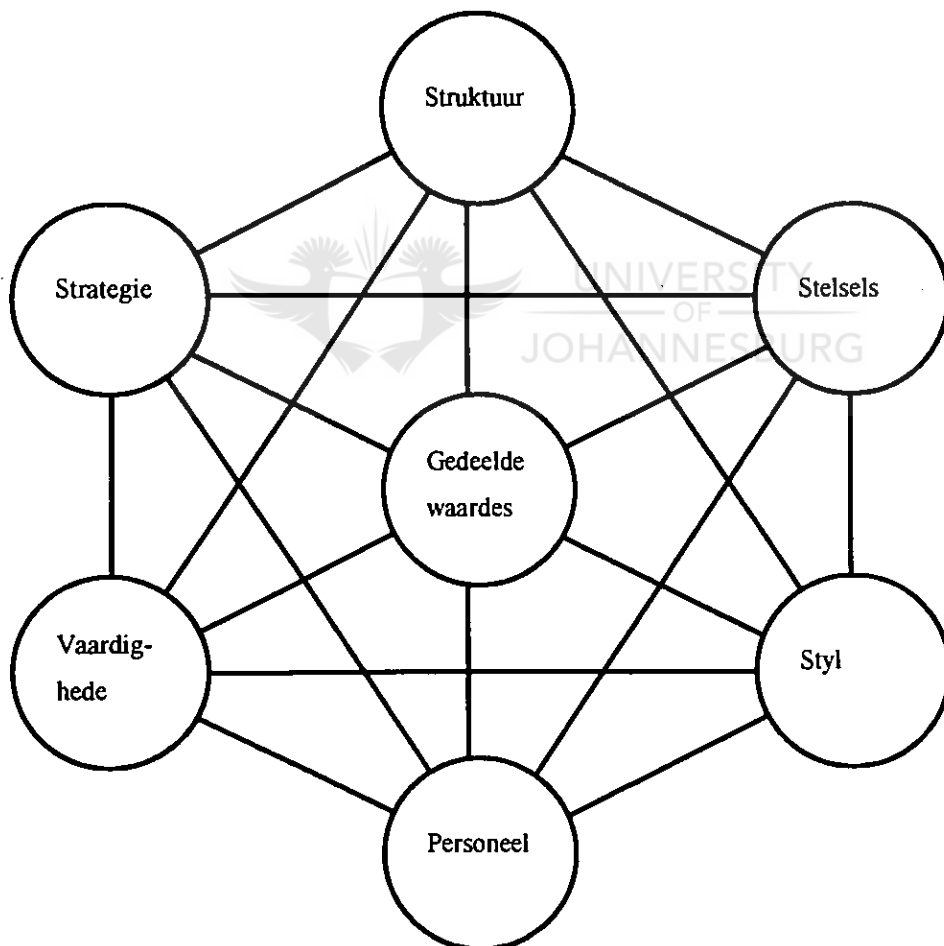
“Culture provides an explanation of the inseparable difficulties a firm encounters when it attempts to shift its strategic direction. Not only has the right culture become the essence and foundation of corporate excellence, it is also claimed that success or failure of reformes hinges on management’s shrewdness and ability to change the firm’s driving culture in time and tune with required changes in the strategies.”

Die verandering van organisasiekultuur mag in die breë beteken om die organisasiekultuur, die organisasie-strategie en die organisasie self te verander (Bate,1994:26).

Die konsep van kultuur word omring deur 'n magdom van probleme rakende die definisie en betekenis daarvan in 'n besigheidskonteks (Schartz & Davis,1994:32).

McKinsey se model toon aan dat kultuur (gedeelde waardes) die sentrale komponent is waarom die ander komponente sentreer. Kultuur het, volgens McKinsey se raamwerk, dieselfde status as die ander komponente en moet in samehang daarmee beskou word. Hierdie model word in Figuur 4 getoon. Dit is opmerklik dat die gedeelde waardes, wat as die kern van enige kultuur beskou word, die sentrale plek in die 7-S model inneem.

Figuur 4: McKinsey se 7-S model



Bron: Oorgeneem en aangepas uit Peters en Waterman (1982:10).

Organisasies is kulture en geen konseptuele onderskeid moet gemaak word tussen 'n strategie vir organisasiekultuurverandering en 'n strategie vir 'n organisasieverandering nie (Bate,1994:13). Kultuurverandering is organisasieverandering. Aangesien organisasies uiteindelik in die gedagtes van mense manifesteer beteken organisasieverandering ook kultuurverandering (Morgan,1986,138). Enige persoon wat hom bemoei met organisasieverandering is ook bemoeid met kultuurverandering. Die omgekeerde is ook waar (Bate,1994:14). In strategiese terme moet organisasies gesien word as kulture eerder as om oor kulture te beskik. Daar moet nie oor kulture gedink word nie maar "kultureel" gedink word. Organisasiekultuur en strategie is nou verwant aan mekaar. Die een is die ander. Kultuur is 'n strategiese verskynsel en strategie is 'n kulturele verskynsel (Bate,1994:14).

Die doel van hierdie hoofstuk is hoofsaaklik om die verwantskap tussen kulture en strategie uit te lig met spesifieke verwysing na die interaktiewe rol tussen die twee konstrakte. Die vertrekpunt is in alle opsigte McKinsey se model wat die verwantskap tussen verskeie elemente reflekteer.

3.2

GEMEENSKAPLIKE GRONDE TUSSEN ORGANISASIEKULTUUR EN STRATEGIE

Die definisies van kulture en strategie het die volgende in gemeen (Weick,1985:381-389):

- beide se objekte is teorie eerder dan feite;
- beide reflekteer uitdrukking eerder dan interpretasie;
- is retrospektief, som patrone in besluite en aksies wat geneem is op;
- word omsluit in aksies van skatting, skepping, regverdiging, bevestiging en goedkeuring;
- vervat bereiking en praktyke wat werk;
- verskaf kontinuïteit, identiteit en 'n konsekwente manier van orde van die wêreld;
- is sosiaal, vervat 'n persoon se eie aksies wat nodig is om met ander se aksies te integreer;
- is soms nóg volledig eksplisiet nóg volledig geartikuleer en bevat uitdrukkings van kulture en strategie wat mag verskil in toepassings;

- die betekenis word meer duidelik gesien wanneer mense onbekende situasies konfronteer waar roetine toepassings van bestaande begrip nie moontlik is nie; en
- is begrippe wat verandering teenstaan en nie sommer sal verander nie.

Uit die voorafgaande is dit duidelik dat strategie 'n kulturele verskynsel is en kultuur 'n strategiese verskynsel. Hierdie twee begrippe het dieselfde dimensies.

3.3 ORGANISASIEKULTUUR EN STRATEGIE

Organisasiekultuur en strategie is onderling vervangbaar. Dit impliseer dat enige strategie formulering 'n kulturele aktiwiteit is. Strategie kan gesien word as 'n bepaalde fase in die kulturele proses waarby sekere groepe of mense probeer om simbole daar te stel wat mense in sekere rigtings stuur Bate (1994:15). Hulle interpretasies van situasies word deur gebeurtenisse in die verlede beïnvloed. Hierdie siening is in teenstelling met meeste van die hedendaags beskouing van probleme en meganika vir die bestuur van strategie-verandering in organisasies, nie so seer in terme van die tradisionele beplanningsmodelle en strategiese bestuur nie, maar in terme van kognitiewe, kulturele en politieke konteks, beperkings in organisasies en bestuursaksies wat hierdie aspekte aanspreek.

3.4 KULTUURVERANDERING EN STRATEGIE

Kultuurverandering is 'n strategie-verandering. Kultuur en strategie moet nie as twee aparte identiteite wat twee aparte prosesse vereis, beskou word nie, maar eerder as een begrip. Kultuurverandering kan dus gesien word as die beweging van een strategie na 'n ander strategie. Net soos wat "desentralisasie" met "strategie" in die sewentigerjare vervang het, het "kultuur" "strategie" vervang. Bestuurders en konsultante het weldrae tot die besef gekom dat strategie die sukses van 'n onderneming bepaal en dat organisasiekultuur die sukses van daardie strategie kan verweselik of vernietig (Coffey, 1994:47).

Kultuur verander deurentyd op 'n eerste orde vlak en periodies op 'n tweede orde vlak. Eerste orde verandering kom voor binne 'n gegewe vorm maar verander nie opsigself nie. Tweede orde verandering verander die vorm van die kultuur (Bate, 1994:163). Kultuurverandering is 'n natuurlike byproduk van menslike interaksie. Dit is nie nodig om dit te beplan nie want dit sal in elk geval voorkom.

Organisasies se kulture verander, maar nie noodwendig in 'n beheerde manier nie. Die rede is dat daar twee essensieele elemente afwesig is; naamlik onduidelikheid oor die konsep van die kulturele proses wat bestuur moet word en 'n model om in daardie proses in te gryp (Brown,1995:150).

Kulturele strategie moet beide probleem en geleentheid gesentreer wees. Dit beteken om beide die positiewe en negatiewe aspekte in berekening te bring.

3.5 ELEMENTE VIR 'N OMVATTENDE STRATEGIE VIR KULTUURVERANDERING

'n Omvattende strategie vir kultuurverandering moet die volgende elemente in berekening bring (Bate,1994:138-155):

- **Die strukturele dimensie van die kultuur wat verander moet word.**

Dit is belangrik om te weet wat die aard is van die kultuur wat verander moet word. Vele kultuurveranderingsprogramme faal omdat die aard van die kultuur wat verander moet word nie in berekening gebring word nie (Wilkins & Dyer,1988:522). Voordat daar aan enige aspekte van die kultuur geraak word moet daar eers 'n behoorlike kultuurdiagnose uitgevoer word. So 'n diagnose sal ook insluit funksionele diagnose soos byvoorbeeld sterkpunte en swakpunte aanwesig in die organisasie.

Volgens Rowe *et al.*(1994:92) is daar vyf basiese vrae wat gevra moet word om te bepaal tot watter mate die organisasiekultuur ontvanklik is vir verandering. Hierdie vrae is kortliks as volg:

- Wat is die trefkrag van die kultuur op die organisasie se vermoë om sy planne en aktiwiteite uit te voer? Die antwoord op hierdie vraag hang af van die rigting, verspreiding en sterkte van die kultuur.
- Hoe diep is die kultuur gesetel? Kultuur kan op drie verskillende vlakke voorkom naamlik; gedragse norme, onderliggende aannames en menslike natuurlikheid. Kulture wat op al drie hierdie vlakke voorkom is diep gesetel en is die moeilikste om te verander.

- Hoeveel verskillende kulture is daar in die organisasie aanwesig? Enige suksesvolle veranderings moet die verskillende kulture akkommodeer.
- Tot watter mate is die kultuur veranderbaar? Die antwoord op hierdie vraag sal afhang van die antwoorde verkry op bogenoemde vrae.
- Kan die kultuur opsigself verander word? Die antwoord is normaalweg nee aangesien kultuur bestaan uit aannames, gelowe, en waardes van die lede van 'n organisasie en die aktiwiteite en take wat hulle uitvoer. Die gevolgtrekking wat die skrywer in hierdie verband maak is dat organisasiestruktuur, vergoedingstelsels, werksprosedures, kennis en vaardighede, en houding in berekening gebring moet word indien 'n nuwe strategie suksesvol geïmplementeer moet word.

Hierdie stap moet gesien word as diagnosties en konseptueel. Dit is nie net 'n stap om data te versamel nie maar om kultureel te dink. Die uitdaging is om kultuur vanuit 'n kulturele oogpunt te benader en om die organisasie kultureel te herkonstrueer.

- **Die oorsprong en trajek deur tyd**

Dit is belangrik om perspektief te hê oor wat die kultuur was (die historiese komponent), wat dit nou is en wat dit moet wees (die toekomstige komponent). Dit is belangrik om die aard van die kultuurverandering wat plaasgevind het vanaf die historiese tot die hede in perspektief te sien en 'n verduideliking daaraan te heg. Hierdie stap is nodig aangesien dit nie net alleenlik die lesse van die verlede in perspektief bring nie maar ook verseker dat dieselfde foute nie weer gemaak word nie en dat daar nie weer in dieselfde strikke beland word nie.

Die proses van kultuurverandering (histories, hede en toekoms) moet as 'n geheel gesien word en as 'n organiese eenheid. 'n Volledige beeld van hierdie argitektuur moet verkry word. Die afleiding kan dan gemaak word dat indien hierdie proses van kultuurverandering verstaan word met die nodige perspektief, dit bestuur kan word.

- **Ontwerp 'n strategie om aan te pas by die ontwikkelingsiklus van die kultuur**

Kulture in die reël verander en ook op 'n deurlopende basis. Dus gaan dit nie oor die verandering nie, maar hoe dit verander. 'n Begrip van die natuurlike kultuurverandering is nodig vir 'n strategiese raamwerk. Kulturele lewe is voortdurend in vloed, dit skep

nuwe energië en kragte wat nie altyd in bestaande vorme gehou kan word nie. Vandaar dat die evolusionêre siklus gereeld beïnvloed word deur fundamentele tweede orde verandering wat aanleiding gee tot die skepping van nuwe bewegings en vorme van organisasiekulture. Vir 'n tyd lank sal oud en nuut saam wees tot een nie kan byhou nie en finaal uit die mededinging uitval. Nuwe leiers raak die voorlopers tot ook hulle uitgedaag word deur die jongere en sterkere mededingers. So gaan die proses aan, 'n opeenvolging van eerste en tweede orde veranderinge, 'n kontinue oorgang onderbreek deur transformasie, die een vorm neem oor by die ander. Nuwe vorms kom en ou vorms gaan, maar die proses gaan voort.

Die kulturele prosesse het 'n paar belangrike kenmerke vir strategiese denke. Hierdie kenmerke is die volgende:

– Ongereeldheid en onvoorspelbaarheid

In die bewegende wêreld van organisasiekultuur kan nooit voorspel word wanneer nuwe vorme of golwe van kulture gaan voortspring nie. Dit is dus moeilik om verandering te beplan waarvan niks bekend is nie. Die gedagte is nie om te beplan nie, maar om voorbereid te wees op veranderinge van nuwe vorme of golwe van organisasiekulture.

– Energie en momentum

Net soos wat nuut voortgebringe golwe van kulture voorgedra word deur hulle eie momentum, net so is organisasiekulture. Dit het momentum in 'n vasgestelde organisasie rigting en bied dit weerstand teen verandering indien daar gepoog word om hierdie rigting te verander. Die strategiese perspektief hier is die kweek van, en die bestuur van daardie proses om die nodige momentum te verskaf wat die gewenste verandering sal teweegbring.

– Skommeling

Hierdie element fokus op die politiek van kulture. Dit sluit in die effek van kontra-kulture:

Absorpsie: Die stryd tussen die nuwe en ou veroorsaak 'n wen vir die oue. Die stryd word neergelê en orde word herstel. Wat begin het as 'n radikale, tweede orde idee

eindig op as slegs 'n eerste orde impak met veranderinge aan die ou kultuur eerder as 'n nuwe kultuur.

Vervanging: 'n Werklike kulturele transformasie vind plaas.

Parallelisme: 'n Nuwe kultuur tree na vore en vestig homself sonder dat die ou kultuur gaan lê en dan doodgaan. Hierdie twee kulture bestaan dan in parallel met mekaar met mededinging en verskillende uitkyke, en nie een wat genoeg gewig het om die ander een te verslaan nie.

Verval: In hierdie geval verloor beide die ou en nuwe kultuur. Die ou kultuur degenerereer terwyl die nuwe kultuur nie genoeg steun het om homself te vestig nie. Die resultaat is 'n kulturele vakuum waarin organisasie missie, identiteit en doel vaag en intermediêr is. Dit is 'n periode van groot spanning waarin mense weet hulle kan nie terug beweeg nie, maar weet ook nie hoe om vorentoe te beweeg nie. In hierdie geval mag die organisasie in duie stort. Ook die omgekeerde kan gebeur. Uit desperasie mag die organisasie 'n nuwe lewe kry.

- **Kontekstuele konteks van kultuur**

Die sentrale tema hier is kultuurdraal. Kultuurdraal is soortgelyk aan strategiese sweef. Daar word ook verwys na kultuurgaping tussen 'n organisasie se werklike omgewing en gewenste omgewing, en bestaande strategie en gewenste strategie (Johnson, 1984:9). Laasgenoemde definisies kan ook aangepas word om van toepassing te wees op kultuur – die gaping tussen die bestaande kultuur en die gewenste kultuur.

- **Bepaling van kultuur-ambisies vir bepaalde uitkomst**

Bepaling van 'n strategie behels nie net die pas van kultuur met die omgewing nie, maar ook die interne pas tussen die rigting waarin die kulturele proses moet ontwikkel, en die ambisies en aspirasies van die verskeie betrokke groepe. In 'n kultuurveranderingsprogram moet dit duidelik wees vir mense wat hulle wil hê, en óf hulle dit gaan kry en óf daar enige iets is wat hulle kan doen om die kans op sukses te verbeter.

3.6 STRATEGIE IS 'N PLAN

Strategie verwys na 'n plan wat interaktief koppel met die mededingende omgewing van 'n organisasie om gestelde doelwitte te bereik. Hierdie planne word algemeen geklassifiseer as formeel, eksplisiet, opgestel deur senior uitvoerende bestuurders en lang termynbeplaners, en het 'n beduidende effek op die wyse waarop die organisasie optree in die omgewing (Brown,1995:170).

'n Strategie is 'n patroon of 'n plan wat die organisasie se missie, doelwitte, beleid en aksies in 'n samevattende geheel integreer (Wimalasiri,1991:44). Dit behels die evaluasie van alternatiewe vir 'n organisasie in bereiking van die organisasie se doelwitte en is bemoei met die organisasie se toekomstige rigting en die implementering van daardie besluite.

Bate (1994:165) is van mening dat strategie meer is as net 'n plan, stel taktieke, metodes en tegnieke. Dit is 'n aanhoudende denkproses, 'n paradigma, 'n wyse van leef, iets wat iemand lewe en asemhaal, elke oomblik van die dag. Volgens Lorsch (1986:95) behels strategiese verandering 'n basiese herformulering van bestaande gelowe en houdings wat 'n onderneming definieer en dra in sy besigheid.

3.7 STRATEGIE IS 'N STELSEL VAN BESTUUR

'n Alternatiewe beskouing van strategie is dat dit minder gestruktureerd kan wees, en meer informeel en implisiet in die formulering daarvan (Brown,1995:167). Die gedagte is dat strategie iets intrinsiek is aan die proses van bestuur en leiding. Strategie is 'n stel beginsels vir bestuur wat vervat is in 'n stelsel van bestuur, en wat heelwat buigbaarheid en aanpasbaarheid in die hantering van die behoefte van 'n veranderde omgewing, eerder as 'n vasgestelde plan. Dit wil voorkom asof meeste organisasies oor 'n identifiseerbare strategie beskik, beide in die sin van 'n plan en 'n stelsel van bestuur.

Strategiese bestuur omsluit drie afsonderlike maar geïntegreerde elemente in naamlik; strategieformulering, strategieimplementering en strategie-evaluasie. Organisasiekultuur het 'n trefkrag op al drie hierdie elemente (Wimalasiri,1991:44).

3.8 DIE KULTUUR-STRATEGIE FORMULERING

Strategiese gedrag word beïnvloed deur die tipe organisasiekultuur aanwesig in 'n organisasie. Indien die heersende kultuur toepaslik is in die organisasie se fase van

ontwikkeling, struktuur, mededingende posisie, stelsels, mense en produkte of dienste, is die lede van die organisasie meer geneig om te reageer op so 'n wyse wat sal lei tot die bereiking van die organisasie se doelwitte (Wimalasiri,1991:45). Die toepaslike kultuur beteken 'n kultuur wat die organisasie se missie, doelwitte en strategie versterk deurdat dit die behoeftes van die maatskappy, die besigheid en die werknemers erken. Sterk kulture skep 'n duidelike gevoel waarna die organisasie moet beweeg. Die faktore wat organisasiekultuur uitmaak beïnvloed ook die gedrag van die werknemers en dieselfde tyd het dit ook 'n positiewe (of negatiewe) invloed op die gedrag van die werknemers (Wimalasiri,1991:45).

Watter strategie gevolg sal word hang deels af van op watter informasie selektief gefokus word, die waardes en aannames van die organisasie en die magsverwantskappe tussen die verskillende subkulture (Brown, 1995:169). Volgens Brown (1995:169-171) word die invloed van strategie op kultuur gemanifesteer op ten minste ses verskillende wyses; deur die invloed van skanderingsgedrag, selektiewe persepsie, interpretasie, die trefkrag van waardes, die effek van aannames en die mag van verskillende subkulture.

- Skanderingsgedrag behels hoe 'n organisasie informasie inwin in die omgewing. Kulturele aannames wat strategie formuleerders oortuig dat die omgewing onseker is, maar beheerbaar, sal geneig wees om meer tyd en hulpbronne af te staan aan die omgewingskandering. Waar 'n organisasie se aannames stabiel, bekend en ondeurdringbaar aan beheer is, sal strategiëste minder geneig wees om tyd en hulpbronne af te staan aan skanderingsaktiwiteite.
- In die uitvoering van skanderingsprosedures kan die heersende aannames optree as persepsie filters wat fokus op sommige van die informasie weg van ander data tipes. Met die skandering van die omgewing en die bepaling van die organisasie se eie interne vermoëns, kan organisasies slegs sommige van die informasie verkry. Hierdie selektiewe persepsies van interne moontlikhede en eksterne behoeftes veroorsaak dat organisasies geneig is om bepaalde strategiese keuses te maak, naamlik daardie wat reageer op wat vir hulle die meer opvallende feite is, en neigings.
- Nadat die informasie versamel is moet dit interpreteer word. Die metodes van interpretasies verskil van organisasie tot organisasie en sal ook varieer ooreenkomstig die invloed van die verskillende kulture.

- Nadat die informasie interpreteer is en daar ooreengekom is op die oorsaak-effek verwantskappe moet die organisasie besluit hoe hy reageer. Hierdie reaksie kan soms 'n etiese komponent insluit. Strategie word nie net geformuleer deur logika en rede nie maar behels ook aspekte van moraliteit wat raak aan die dominante waarde stelsel wat 'n baie belangrike rol speel.
- Ooreenstemming oor hoe die informasie interpreteer moet word impliseer nie noodwendig konsensus oor watter strategie gevolg en ontwikkel moet word nie. Daar is 'n neiging vir bestuurders om hulle besluite te berus op daardie gelowe en aannames wat hulle wel gedien het en waarmee hulle vertrou is, maak nie saak of daardie gelowe en aannames nou geldig is of nie.
- Aspekte van magspel is belangrik. Verskillende subkulture binne in 'n organisasie kan verskillende oplossings aan die hand doen wat gebaseer is op hulle eie belang. Hierdie konflik kan meer intens wees indien die subkulture die probleem definieer in verskillende terme, of verskil oor die natuur van die probleem as gevolg van selektiewe persepsie en interpretasie prosesse wat beïnvloed word deur hulle eie subkulturele aannames.

3.9 IMPLEMENTERING VAN DIE STRATEGIE

Indien verstaan kan word hoe om organisasiekultuur te evalueer, kan organisasies deur periodes van strategie-verandering bestuur word. Kultuur is beide die middel tot effektiewe organisasie effektiwiteit deur die medium van strategie en is ook 'n potensiële skeiding wat die vereiste strategiese passing kan verhinder wat die strategiese implementering nadelig affekteer. Die gevolgtrekking word dan gemaak dat indien kultuur nie ten volle gesinchroniseer en inooreenstemming is met die beoogde strategie nie, kulturele weerstand ondervind sal word. Hierdie weerstand teen verandering moet dan elimineer word (Green,1988:70).

Die eerste stap in die kultuurveranderingsproses behels die diagnosering van die bestaande organisasiekultuur. Teenstrydighede tussen die gedeelde waardes en die werklike gedrag in die onderneming moet ontleed word. Die doel van die ontleding is om 'n akkurate kaart te ontwikkel van die kultuurpatroon wat in die onderneming geopenbaar word (Dyer,984:161). Die doel van 'n kultuuroudit is om belangrike kultuuraannames wat in die onderneming bestaan te identifiseer, en te evalueer tot watter mate hierdie aannames die strategiese fokus

van die onderneming aanvul of rem (Schein,1992:147). Bestuur moet verstaan hoe die organisasiekultuur die vermoë van die onderneming beïnvloed om te reageer op verandering en die implementering van die nuwe strategie. Die dimensies van die kultuur moet ondersoek word deur 'n oudit te doen van die doelwitte van die onderneming, tydhorisonne, helde en heldinne, seremonies en rituele, vergoedingstelsels en kommunikasie wyses (Allio,1988:96). Selfs indien bestuurders die ontleding van die organisasiekultuur intellektueel aanvaar mag hulle moontlik beïnvloed word deur die kulturele implikasies van die formulering, voortsetting of aanpassing van strategie (Johnson & Scholes,1989:41).

Nadat die kultuurpatroon uitgelê is kan die invloed daarvan en die behoefte aan verandering bepaal word. Kultuurverandering word benodig indien die kultuurpatroon nie die probleme van integrasie of aanpassing oplos nie, of wanneer die kultuurpatroon negatiewe gevolge vir die individue in die organisasie inhou. In die beoordeling van die behoefte aan verandering is dit van die uiterste belang om die kousale verband wat bestaan tussen die kultuurpatrone en die probleme wat die onderneming in die gesig staar, in ag te neem, en om te erken dat die probleme nie noodwendig ontstaan uit die onderneming se kultuur nie (Dyer,1984:161).

As die voorgestelde verandering die bestaande kulturele waardes en aannames teëstaan, word die bestuur van kultuurverandering uiters moeilik. Die risiko van mislukking en die moontlike negatiewe gevolge van verandering moet ondersoek word voor die kultuur van die organisasie verander word. Waar 'n verandering ooreenstem met die bestaande kultuur is sukses meer waarskynlik (Dyer,1984:161). Volgens Lessem (1990:42) sal daar, in gevalle waar die kultuurveranderingsprogram misluk, die swak kultuur voortgaan om te bestaan omdat daar:

- geen duidelike beskouings en waardes is wat die vereistes vir 'n suksesvolle organisasie uitdruk nie;
- nie ooreenstemming is oor watter waardes belangrik is nie;
- fundamentele verskillende sienswyses en waardes in verskillende dele van die organisasie voorkom;
- dikwels meer destruktiewe as konstruktiewe helde in die veranderingsproses is; en
- teenstrydige en ongeorganiseerde rituele voorkom.

Bogenoemde aspekte is beskou vanuit 'n positiewe kultuur, bedoelende dat die kultuur die onderneming in die uitvoering van sy take en verpligtinge ondersteun. 'n Sterk negatiewe kultuur daarteen, kan 'n las wees vir die bedrywigheede van 'n onderneming. In die ekstreem kan dit die onderneming tot niet laat gaan.

3.10 ORGANISASIEKULTUUR EN PRESTASIE

Dit bleik uit die literatuur dat daar uiteenlopende standpunte bestaan tussen organisasiekultuur en prestasie (Gordon & Ditomaso, 1994:784). Meeste empiriese navorsing wat poog om organisasiekultuur in verband te bring met een of ander organisatoriese uitkoms, het die karaktereienskap-benadering van organisasiekultuur gevolg. 'n Organisasiekaraktereienskap is 'n spesifieke waarde of geloof wat bepaalde definitiewe onderskeibare effekte tot gevolg het.

Volgens Deal & Kennedy (1982:15) is die trefkrag van 'n sterk kultuur op produktiwiteit verstommend. In die ekstreem word daar beraam dat 'n organisasie tot soveel as twee ure per persoon in produktiewe werk kan wen. Brown (1995:183) is van mening dat 'n sterk kultuur tot die volgende lei:

- Dit fasiliteer die rigting van doelwitte. Die redenasie is dat omdat al die werknemers deel in dieselfde basiese aannames hulle ook ooreen kan stem op die organisasie se doelwitte en ook hoe dit bereik kan word.
- Dit lei tot hoë vlakke van werknemer motivering. Werknemers hou daarvan om deel te wees van 'n organisasie met 'n kenmerkende styl en etos en ook van ander wat hulle sieninge deel in hoe 'n organisasie behoort te funksioneer. Daar word ook soms gedink dat sterk kultuur organisasies praktyke inkorporeer, wat werk lonend maak. Hierdie praktyke sluit in deelname in die besluitnemingsproses en ook ander skemas wat erkenning bied.
- 'n Sterk kultuur is beter in staat om te leer van die verlede. Sterk kulture besit ooreengekome norme van gedrag, rituele en seremonies asook welbekende stories. Hierdie faktore versterk konsensus op die interpretasie van aspekte en gebeurtenisse gebaseer op ondervinding van die verlede.
- 'n Sterk negatiewe kultuur kan, in die ekstreem, die hele onderneming tot niet laat gaan.

Volgens Kilman (1985:356) presteer organisasies goed omdat hulle oor aanpasbare kulture beskik wat die neem van risiko, vertrou en 'n pro-aktiewe benadering akkommodeer.

Die afleiding word gemaak dat alhoewel daar nie duidelike riglyne vir bestuurders is om die prestasie van hulle onderneming tot ongekende vlakke te dryf nie, bestuurders tog daardie bepaalde definitiewe eienskappe van die organisasiekultuur moet identifiseer wat die prestasie van die onderneming positief beïnvloed. In hierdie verband definieer Vestal (1997:339) ses en vyftig kenmerke wat 'n organisasiekultuur van 'n onderneming kan modelleer en verband kan hou met die prestasie van die onderneming deur die meganisme van strategie.

3.11 'N GEÏNTEGREERDE STRATEGIE VIR KULTUURVERANDERING.

Ontwikkelde en transformerende strategieë moet beskou word as 'n enkele konseptuele raamwerk vir kultuurverandering. Hierdeur kan die sleutelfaktore wat nodig is vir die ontwerp van 'n omvattende kultuurverandering geïdentifiseer word. Daar moet gedink word in terme van orde, ontwikkeling en transformasie - in alle dimensies van die organisasie - en oor tyd. Die kuns is om die strategie te verbind aan die stadium wat die kultuurontwikkelingsiklus bereik het (Bate,1994:135).

3.12 SAMEVATTING

Die verwantskap tussen organisasiekultuur en strategieverandering is kompleks. Daar bestaan nie 'n enkele beste kultuur wat sukses vir 'n organisasie sal verseker nie. Daar is wel verskeie aspekte van organisasiekultuur wat geassosieer kan word met die sukses van organisasies (Brown,1995:189).

Organisasiekultuur het 'n deurlopende invloed op die organisasie se lewe. Organisasiekultuur, dit wil sê die gedeelde waardes en gelowe van 'n organisasie se lede, kan die implementering van 'n strategie ondersteun of ondermyn (Pearce & Robinson,1997:367). Die implementering van 'n nuwe strategie kan faal indien die organisasiekultuur nie die nuwe strategie ondersteun nie.

Organisasiekultuur moet nie as 'n fisiese identiteit van 'n organisasie gesien word nie maar as 'n kulturele identiteit. Die benadering daartoe moet kultureel wees en nie fisies nie. Daarom

is dit belangrik dat bestuurders opgelei moet word in die betekenis, werking en bestuur van organisasiekultuur om sodoende strategie-verandering suksesvol te kan implementeer.

Organisasiekultuur is egter nie die enigste komponent wat strategiese denke beïnvloed nie. In hierdie verband word daar verwys na Mckinsey's se 7-S raamwerk wat die interaksie met ander relevante komponente aan toon.



HOOFSTUK 4

DIE BESTUUR VAN ORGANISASIEKULTUUR TYDENS STRATEGIE VERANDERING

4.1 INLEIDING

Bestuurders moet bewus wees van en kennis dra van die gedrag van lede in hulle organisasie om die organisasiekultuur te verander (Schwartz & Davis, 1981:44).

Organisasies wat mededingend is, besef dat die bestuur van verandering nie 'n eenmalige gebeurtenis is nie, maar 'n heelydse proses om verbruikersbehoefes te bevredig (Alpander & Lee, 1995:4). Suksesvolle organisasies verstaan die faktore wat hulle effektiwiteit en doelmatigheid beïnvloed, en het 'n vermoë ontwikkel om aan te pas by hierdie faktore om hulle mededingendheid te behou.

McKinsey se model toon dat organisasiekultuur verbind is aan al die ander elemente van strategiese beplanning. Organisasiekultuur (gedeelde waardes) moet in samehang beskou word met die ander komponente en as sulks ook so bestuur word. Enige verandering in een of meer van hierdie komponente beïnvloed ook die ander komponente en derhalwe moet al hierdie komponente as 'n eenheid bestuur word. Dit is belangrik dat die bestuur van 'n organisasie die bestuursverwantskappe tussen hierdie komponente verstaan.

Die doel van hierdie hoofstuk is om 'n ondersteunende onderbou van die bestuur van organisasiekultuur insluitende die funksies van menslike hulpbronne bestuur, leierskap, simbole en vergoedingstelsels, te skap. 'n Moontlike model om organisasiekultuur te bestuur word ook voorgehou.

4.2 KAN ORGANISASIEKULTUUR BESTUUR WORD?

In die literatuur is daar verskeie menings of organisasiekultuur bestuur kan word aldan nie. Sommige is van mening dat organisasies nie aanhoudend nuwe kulture kan skep nie (Uttal, 1983:72). Ander ontmoedig organisasies om nie groot skaalse kultuurverandering te ondergaan nie, terwyl ander van mening is dat dit wel gedoen kan word (Deal & Kennedy, 1983). Apple Computer, IBM, AT&T, Pepsco and Twentieth Century Fox is slegs enkele voorbeelde van organisasies wat in die breë kultuur veranderinge ondergaan het (Wimalasiri, 1991:40).

Die vraag word gevra of kultuurverandering bestuur kan word. Daar is nie duidelikheid in die literatuur of kultuurverandering beheerbaar en manipuleerbaar is nie. Die gevolge van organisasiekultuur is 'n werklikheid en hierdie gevolge moet bestuur word (Schein,1985:xii).

Organisasiekulture is nie staties nie maar dinamies. Dit ontwikkel oor tyd as gevolg van veranderinge in die eksterne omgewing, nuwe tegnologie en produkte, en verskeie makro-sosiale en politieke neigings. Klein veranderinge soos byvoorbeeld waar individue van werk verander, nuwe stelsels en prosedures wat ingestel word en sommige gewysig om veranderde persoonlikhede te reflekteer, kom op 'n daaglikse basis voor. Kultuurverandering is 'n kenmerk van organisasie lewe (Brown,1995:153).

Dit is moeilik om kultuurverandering waar te neem omdat die lede van 'n organisasie 'n hoë emosionele aandeel in die bestaande kultuur het (Brown,1995:153). Derhalwe stel dit vereistes aan bestuur om bewus te wees van hierdie veranderinge om effektiewe bestuur toe te pas.

Organisasiekultuurprosesse behels 'n mate van risiko omdat daar soms onverwagte uitkomst is met die bestuur daarvan. Die uitdaging word vergroot deur die teenwoordigheid van veelvuldige subkulture wat aanwesig is in die organisasie. Derhalwe moet die bestuur van organisasiekultuur versigtig hanteer word (Krefting & Frost,1985:156). Volgens organisasiekultuurperspektiewe kan organisasiekultuur wel bestuur word (Alveson & Berg,1992:148).

4.3 DIE BESTUUR VAN ORGANISASIEKULTUUR

Organisasiekultuurverandering by groot en komplekse organisasies is meer moeilik dan by organisasies wat klein en minder kompleks is. Die verandering van organisasiekultuur is moeiliker by organisasies met 'n hoë vlak van kultuurhomogeniteit dan in organisasies met 'n meer heterogene kultuur (Wimalasiri,1991:191-47).

Die proses van kultuurverandering moet deeglik beplan word. Dit is kompleks, verg baie tyd en is relatief duur. Verskeie raamwerke is bekend wat 'n logiese sistematiese orde aandui. Alhoewel hierdie raamwerke op die oog af eenvoudig voorkom is die meer moeilike taak om die gaping tussen die huidige en verlangde kultuur te verklein, heelwat moeiliker (Brown,1995:130).

Die bestuur van verandering, wat basies is aan die proses van internalisasie, kom tot uiting wanneer die kern stel basiese aannames van die onderneming aangespreek word (Trompenaars,1996:51). In hierdie verband is dit essensieel dat alle lede in die organisasie 'n gemeenskaplike visie van die onderneming moet deel.

Brown (1995:86) toon aan dat daar verskeie modelle, elk met 'n unieke benadering, bestaan om die kultuurveranderingsprosesse te verstaan. Hierdie modelle is:

- Lundberg (1985:169-185) se model wat gebaseer is op vroeëre leersiklus modelle van organisasieveranderinge, en wat bekend is vir die aandag op eksterne omgewings en interne eienskappe van organisasies;
- Dyer (1985:200-229) se model wat aanneem dat die persepsie van 'n krisis, tesame met leierskap verandering, nodig is om kultuurverandering teweeg te bring;
- Schein (1985a:17-43) se model wat gebaseer is op 'n eenvoudige lewenssilikus raamwerk en wat aanneem dat die verskillende kultuurveranderingsmeganismes geassosieer word met verskillende stadiums in 'n organisasie se ontwikkeling;
- Gagliardi (1986:117-134) se model wat voorstel dat inkrementele kultuurverandering slegs behoorlik beskryf kan word as 'n vorm van organisasieverandering, en
- die saamgestelde model (Roberts & Brown,1992) wat gebaseer is op die idees van Lewin, Beyer en Trace, en Isabella, wat tot 'n sekere mate insigte verskaf in die mikro prosesse van kultuurveranderinge.

Al hierdie modelle toon aan dat kultuur in wese dieselfde verander. Die enigste variasies is die model van Schein wat redeneer dat die meganisme van kultuurverandering afhanklik is van die stadium van organisasie-ontwikkeling.

Bate (1994:135) toon in sy model dat beide die ontwikkelende en transformerende strategieë verskillende funksies verrig by verskillende punte in die organisasiekultuurontwikkelingsiklus. Die strategie moet gekoppel word aan die stadium van die organisasiekultuurontwikkelingsiklus. Organisasiekultuurverandering vereis spesiale bevoegdhede en bekwaamhede bo behalwe dit wat nog is vir normale verandering. Die neiging is vandag vir mense om te dink dat 'n organisasie 'n fisiese identiteit is – die skep van 'n produk of diens. Hierdie is die klasieke siening van doeltreffendheid. Die reëls vir die

maak van 'n produk is nie dieselfde as die reëls vir die maak van 'n kultuur nie. Kultuur vorme (norme en institusies) groei uit aksies en begin slegs te verskyn wanneer almal dit doen – kulture word interaktief geskep. Die rasionaal is dat die kulturele dimensie van organisasiekultuur verskillend is van die fisiese dimensie en daarom word daar ander vereistes aan bestuur gestel vir die bestuur daarvan.

4.4 'n MODEL VIR DIE BESTUUR VAN KULTUURVERANDERING

Daar bestaan verskillende modelle vir die bestuur van kultuurverandering. Watter model gekies word, of kombinasie van modelle, hang af van die situasie. Hierdie modelle is nie absoluut in die toepassing daarvan nie en kan dus aangepas word na gelang van die situasie (Bate, 1994:203). Tien talle veranderlikes en faktore moet in berekening gebring word om 'n model 'n realistiese voorstelling te maak van die kultuur wat bestuur moet word. Brown (1995:150) is van mening dat die model soos wat voorgestel is deur Stan Silverzeig en Robert Allen alreeds in 1976, die mees geskikte is. Hierdie model word getoon in Figuur 5. 'n Tekortkoming van hierdie model is, onder andere, dat die diepere vlakke van kultuur, naamlik: gelowe, waardes en aannames nie duidelik aangespreek word nie en dus nie 'n omvattende riglyn vir bestuurders is nie. Nieteenstaande die kritiek is die model prakties en word derhalwe beskryf.

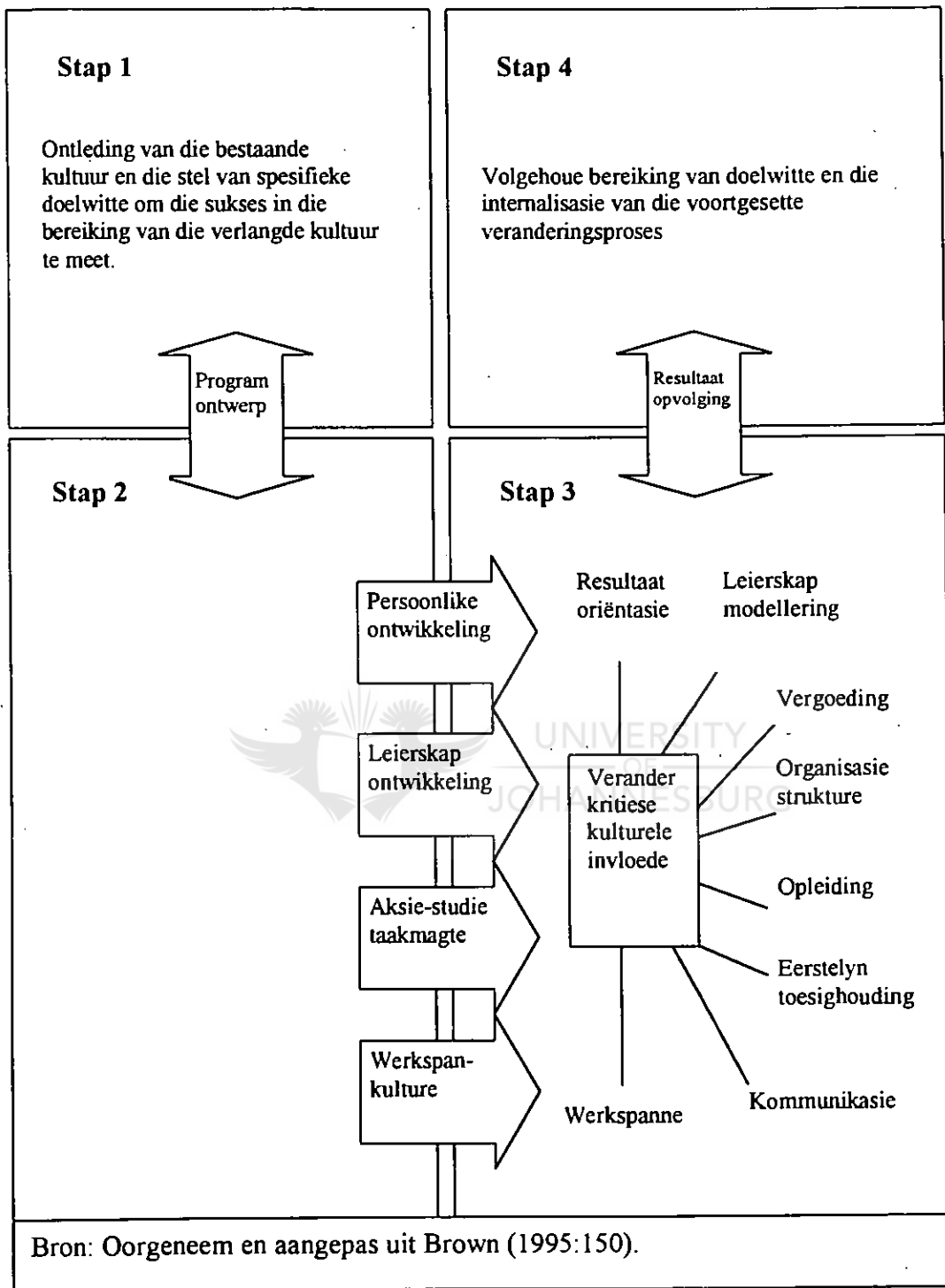
- Stap 1: Ontleed die bestaande kultuur

Gedurende hierdie fase moet die bestaande kultuur analiseer word, die verlangde kultuur ooreengekom word en uitgedruk word in die vorm van 'n stel spesifieke doelwitte wat gemeet kan word op 'n gereelde basis. Metodes van kultuur-analises sluit in gesprekke met werknemers, leiers, vraelyste, waarneming, onderhoude en die analise van prestasie en resultate. Die resultaat hiervan is die identifikasie van die gaping tussen die bestaande en verlangde kultuur. In hierdie verband is daar agt kritiese areas wat beskou moet word:

- Leierskap modellering

Leiers oefen mag en invloed uit deur hulle aksies en woorde (simboliese leierskap).

Figuur 5: Model vir die bestuur van organisasiekultuur



– **Werkspan kulture**

Om aanhoudende verandering in die werkplek te verseker is dit noodsaaklik om al die kulture (en subkulture) te vorm sodat hulle 'n positiewe bydrae kan lewer tot die vereiste kultuur.

- Informasie en kommunikasie stelsels

Kulture word ondersteun deur die kommunikasie van informasie betreffende watter norme ondersteun moet word.

- Prestasie en vergoedingstelsel

Die soort kultuur wat sal afhang van die prestasie- en beoordelingstelsel in plek.

- Organisasie beleid, strukture, begrotings en prosedures

Hierdie faktore dra belangrike boodskappe oor aan die werknemers oor wat die organisasie se kultuur prioriteite is.

- Opleiding en oriëntasie

Hierdie aspekte verskaf geleentheid om die kultuur te beïnvloed veral gedurende die eerste fase van 'n persoon se indiensneming.

- Eerste lyn toesighoudende prestasie

Meeste organisasies besit twee definitiewe kulture, naamlik, bestuurders en werkers wat eerstelyntoesighouers moet oorbrug. Indien hierdie toesighouers die regte gereedskap en ondersteuning gegee word kan daar trefkrag op die kultuur uitgeoefen word.

- Resultaat-oriëntasie

Groot onsekerheid bestaan in organisasies of kultuur verander kan word. Hierdie probleem kan oorbrug word deur ooreen te kom oor spesifieke meetbare doelwitte as die uitsette. Ook moet daar monitering en data-terugvoer oor die proses wees.

- Stap 2: Ervaar die vereiste kultuur

Hierdie stap van die model behels dat alle lede van die organisasie die geleentheid gegun moet word om:

- deel te neem in besprekings wat uiteindelik die vereiste organisasie kultuur bepaal.
- hulle frustrasies te deel oor probleme wat met die huidige kultuur ondervind word;

- die bestaande normes te bestudeer en met nuwes te eksperimenteer saam met werk kollegas; en
- gevoelens te deel oor die nuwe kultuur wat hulle mag hê.

- **Stap 3: Verander die bestaande kultuur**

Met al die werkswinkels afgehandel kan die proses van implementering begin. Die fokus is op die invloed op kultuur soos uiteengesit in stap 1. Drie beginsels is hier van toepassing:

Eerstens is dit nodig om 'n program daar te stel wat ontwerp is rondom die her-oriëntasie van leierskap op alle vlakke van die struktuur. Hierdie program behels, onder andere, die opleiding van lyn bestuurders en toesighouers wat alreeds getoon het dat hulle in hulle werk suksesvol is en oor die nodige leierskap eienskappe beskik. Tweedens word al die deelnemers betrek by werkswinkels wat georganiseer is in studie-aksie spanne. Hierdie werkspanne word ingelig om probleme te identifiseer en oplossings aan die hand te doen vir die kritiese punte soos uiteengesit in stap 1. Laastens vergader al die werkspanne om die kultuur te verander deur middel van besprekings van kritiese aspekte en probleme.

Bogenoemde beginsels word fasiliteer deurdat opleiding gegee word aan alle leiers wat hulle in staat stel om hulle werks-groepe te ontwikkel.

- **Stap 4: Onderhou die verlangde kultuur**

Slegs deur aanhoudende self kritiese analise kan die opkoms van die nuwe kultuur versterk en onderhou word. Vir die program om suksesvol te wees moet dit oor die volgende eienskappe beskik:

- die betrokkenheid van mense;
- die beklemtoning van resultate;
- 'n totale stelselsbenadering;
- bou op 'n wen-wen basis waarop alle partye voordeel uit trek;
- geniet dit; en

- fokus deurentyd spesifiek op kultuur.

4.5 DIE ROL VAN BESTUUR

Kennis oor die inhoud van die verlangde en die bestaande kultuur van die onderneming stel bestuurders in staat om kulturele gapings te identifiseer. Waar bestuurders weet wat om te verander aan die bestaande kultuur en ook bewus is van moontlike probleme wat met so 'n verandering gepaard gaan, bestaan daar 'n goeie basis waarop voortgebou kan word om die organisasiekultuur doelgerig en suksesvol te verander.

Die doelbewuste verandering van 'n organisasiekultuur is egter 'n moeilike en tydrowende proses (Edwards & Kleiner, 1988:16). 'n Kultuur ontwikkel oor tyd en bestaan uit 'n stel interafhanklike dimensies. Hierdie dimensies moet heeltyds in berekening gebring word deur diegene wat die kultuur wil verander. Voordat enige werklike verandering in organisasiekultuur kan plaasvind, moet al drie vlakke van kultuur, naamlik basiese veronderstellings, waardes en artefakte, alreeds verander het (Wilkins & Patterson, 1985:271). Die doelbewuste verandering van organisasiekultuur is 'n komplekse proses wat baie tyd en aandag van bestuurders vereis.

Meeste van die bestaande benaderings tot die verandering van organisasiekultuur is ontoereikend (Wilkins & Patterson, 1985:263). Volgens Nixon (1987b:92) konsentreer navorsers in hul studie van doelbewuste kulturele verandering gewoonlik op die verandering van gelowe. Die uitgangspunt hier is dat strategieë deur fundamentele gelowe bepaal word en dat die implementering van die strategieë deur die daaglikse gelowe van werknemers beïnvloed word. Volgens hierdie denkskool is dit moontlik om mense se verbondenheid tot organisasie-doelwitte en 'n verandering in gedrag oor die langtermyn, te verkry deur slegs hulle gelowe te verander. Konsultante, in teenstelling met die meeste navorsers, fokus meer op gedragpatrone in hul poging om organisasiekultuur te verander. Die rede vir laasgenoemde lê daarin dat gedragpatrone direk met werkprestasies verbind kan word en gedeeltelik omdat gelowe moeilik bepaal word (Nixon, 1987b:92).

Wat uit die verskillende benaderings tot die verandering van organisasiekultuur geleer kan word, is dat 'n holistiese benadering tot die verandering van kultuur gevolg moet word. Gegewe die wedersydse invloed wat daar tussen organisasiekultuur en die bestuursproses bestaan en die verskeie interafhanklike elemente waaruit die onderneming en sy kultuur

opgemaak is, moet 'n omvattende benadering by die doelbewuste verandering van organisasiekultuur gevolg word. Daar bestaan verskeie bestuurstelsels wat deur bestuurders gebruik kan word om veranderings in organisasiekultuur te realiseer. Dit is belangrik dat bestuurders 'n kombinasie van hierdie stelsels gebruik en dat daar nie slegs gekonsentreer word op 'n enkele stelsel vir die doeltreffende verandering van organisasiekultuur nie (Bate,1994:203).

'n Basiese aanname in die literatuur is dat die bestuur van organisasiekultuur deur topbestuur behartig moet word en dat daar bestuur-rolmodelle moet wees om enige inisiatiewe te dryf (Preston,1993:18). Daarom is die opleiding van bestuurders in organisasiekultuur belangrik. Rolmodellering is 'n sleutel veranderlike in die kultuurverandering in 'n organisasie. Dit is van toepassing waar bestuur se benaderings gekommunikeer en versterk word deur stelsels maar nog nie gewens is volgens die nuwe kultuur nie, en nuwe bestuurders aangestel en ge-evalueer was onder ou en historiese kriteria (Salama & Easterby-Smith,1994:27).

Onderliggend aan die ontwerp van bestuursontwikkelingstrukture is die volgende aannames (Preston,1993,18):

- bestuursontwikkelingstrukture moet boodskappe rakende organisasiekultuur kommunikeer aan die werknemers, byvoorbeeld simboliese potensiaal;
- simbole van kultuur sal omvattende boodskappe deurgee aan die bestuurders;
- alle kulturele simbole deurgegee aan bestuurders moet erken word, begryp en geglo word deur die betrokke individue; en
- die resultaat van hierdie kulturele kommunikasie proses sal bykans onmiddellik 'n blywende effek hê op die gedrag en benaderings van die ontvangers van hierdie boodskappe.

Dit is verstaanbaar dat verandering van kultuur kompleks en 'n langtermyn onderneming is. Dit behels gekoördineerde pogings van topbestuur om sy eie waardes te verander, gedrag en sienswyse te kommunikeer aan die ander werknemers van die organisasie. Hierdie aspekte moet versterk word deur die opleiding van bestuur, seleksie en promosie. (Salama & Easterby-Smith,1994:32). Kultuur kan nie onafhanklik bestuur word van die res van die organisasie nie en vereis geïntegreerde aksies om dit te verwesenlik.

Suksesvolle bestuur in organisasiekultuur vereis die deursettingsvermoë van senior bestuur en hulle onbuigbare deursettingsvermoë om te leer hoe om die strategie operasioneel te maak. Bestuur moet hefboompunte gebruik om 'n nuwe kultuur te skep. Hierdie hefboompunte moet insluit organisasie stelsels, rolle van bestuurders, kriteria vir besluitneming, opleiding, opvoeding en ontwikkelende pogings op alle vlakke, vergoedingstelsels, werknemersbetrokkendheid, operatiewe doelwitte en modellering van leierskapsgedrag. Al die hefboompunte moet gefokus word op die strategiese besigheidsdoelwitte van die organisasie (Marshall & Yorks, 1994:89).

Navorsers in bestuur het onlangs ondersoek ingestel op die trefkrag van menslike hulpbronne bestuur praktyke, spesifiek vergoedingstelsels en bestuursontwikkeling, in die fassilitering van kultuurveranderingsprosesse in die organisasies. Sommige outeure is krities in hulle sienswyse oor die gebruik van hierdie praktyke as kragtige instrumente vir kultuurveranderingsprosesse. Volgens Salama & Easterby-Smith (1994:21) glo ander dat daar 'n kousale verwantskap is tussen organisasiekultuur en menslike hulpbronne bestuurstelsels en dat laasgeneemde 'n belangrike en uitdagende rol vervul in 'n suksesvolle ko-ordinerende strategiese kultuurverandering.

4.6 DIE ROL VAN MENSLIKE HULPBRONNE BESTUUR

Menslike hulpbronne bestuur speel 'n belangrike rol in die bestuur van sleutel elemente van kultuur soos byvoorbeeld, simbole, gebruike en rituele, gedrag, gelowe en waardes, en moontlik ook aannames. In groot organisasies kan menslike hulpbronne bestuur verantwoordelik wees vir die bestuur van kulturele simbole soos byvoorbeeld kantoor ruimte, kantoor uitrusting en dekorasie, en parkeer ruimtes. 'n Verdere funksie is die betrokkenheid in rituele en seremonies soos kantoorpartytjies, vergaderings, en toekenningsseremonies (Brown, 1995:130). Vir menslike hulpbronne bestuur om 'n aktiewe funksionele rol in die kultuurveranderings proses te speel, impliseer dit dat die kultuur en rol van die menslike hulpbronne bestuur funksie eers verander moet word (Vestal *et al.*, 1997:339).

Die mees effektiewe manier van kultuurbestuur deur menslike hulpbronne bestuur is die benadering van aanhoudende wenke. Hierdie benadering behels dat elke aktiwiteit van die menslike hulpbronne bestuur gerig is om 'n bepaalde kultuur te bereik. Hierdie benadering kan veral van toepassing gemaak word op werwing en seleksie prosedures, induksie,

menslike hulpbronne bestuur gerig is om 'n bepaalde kultuur te bereik. Hierdie benadering kan veral van toepassing gemaak word op werwing en seleksie prosedures, induksie, sosialisering en opleiding, prestasie evaluering stelsels en vergoedingstelsels (Brown,1995:129).

Van die belangrikste faktore is werwing en keuring, oriëntering en opleiding. Hierdie faktore word vervolgens beskryf.

- **Werwing en keuring**

Werwing kan omskryf word as die proses wat die verkryging van poskandidate behels. Die kandidate moet beskik oor die nodige vermoëns en houdings wat die onderneming in die bereiking van doelwitte kan help (Hodgetts & Kuratko,1988:226). Ondernemings doen gewoonlik eksterne en interne werwing van personeel (Baird *et al.*,1990:331). Werwing is die natuurlike opvolg van personeelbeplanning. Sodra die onderneming die aantal en aard van individue wat nodig is, vasgestel het, kan op die werwing van hierdie persone gefokus word (Hodgetts & Kuratko,1988:226). Werwing kan ook beskou word as 'n intermediêre aktiwiteit wat as 'n skakel tussen die menslike hulpbronne bestuur-beplanning en keuring dien (Heneman *et al.*, 1986:224). Keuring kan omskryf word as die proses waarin die onderneming bepaal watter applikante die beste aan die keuringskriteria voldoen (Baird *et al.*,1990:332) en ook 'n keuse maak van diegene wat hy indiens wil neem (Hodgetts,1990:545).

Die werwing en keuringsprosesse van die onderneming word deur verskeie navorsers as bruikbare instrumente in die verandering van organisasiekultuur beskou (Albert,1985:77 en Kirkbride,1987:4). Waar bestuurders aan die hand van 'n visie van die toekoms sekere besigheids- of kernwaardes aan die verlangde organisasiekultuur kan verbind, moet die menslike hulpbronne bestuur-aktiwiteite ook rondom hierdie kernwaardes sentreer. Die kultuur van die onderneming moet addisioneel in die formulering van die onderneming se personeelbeleid beskou word. Werwing en keuring van personeel is 'n goeie beginpunt vir die beïnvloeding van die organisasiekultuur deur middel van menslike hulpbronne bestuur-aktiwiteite.

Met interne en eksterne werwing moet die verlangde kultuur van die onderneming in gedagte gehou word. Die promivering van bestaande personeel kan 'n bydrae maak in die verandering van 'n bestaande kultuur. Deurdat bevorderings gewoonlik in areas plaasvind

voorbeeld aan ander personeellede geskep word oor die grondslag waarop promovering geskied.

Indien die promovering op 'n konsekwente basis toegepas word, kan dit lei tot 'n verandering in gedrag wat in ooreenstemming met die norme van die nuwe kultuur is (Bray & Grubbs,1986:64). Deur middel van promovering kan personeellede dus aangemoedig word om nuwe norme te aanvaar en daarvolgens op te tree.

Die indiensneming van eksterne persone wat by die nuwe kultuur pas, kan ook 'n rol by die verandering van organisasiekultuur speel (Bray & Grubbs,1986:64), veral wanneer die persoon van topbestuursvlak is. Volgens Dyer (1985:223) is die keuse van 'n nuwe leier die belangrikste besluit in die proses van kulturele verandering. 'n Nuwe leier wat gedurende 'n krisistydperk by die onderneming aansluit, het 'n unieke geleentheid om die organisasiekultuur te verander deurdat nuwe artefakte, perspektiewe, waardes en aannames saam met die individu na die onderneming gebring word. Leierspersone speel 'n groot rol in die ontwikkeling en oordraging van organisasiekultuur (Dyer,1985:223). Die nuwe leier moet egter sensitief wees vir die ander lede se normes en waardes en moet nie sy of haar eie waardes en norme aan ander op te dring nie. 'n Gebrek aan insig oor die bestaande kultuur kan daartoe lei dat die nuwe leier onbewustelik op te veel sensitiewe "tone" trap en sodoende sy of haar eie verwerping bewerkstellig (Lorsch,1986:108).

Deur die indiensneming van nuwe personeellede wat aan die kulturele kriteria van die verlangde kultuur voldoen en deur die ontslanning of verplasing van persone wat die proses van kulturele verandering bemoeilik, kan bestuurders begin om nuwe kulturele norme in die onderneming te vestig (Bray & Grubbs,1986:64). Uit bogenoemde kom die belangrikheid van 'n kultuurgeoriënteerde keuringsproses na vore. Daar moet dus gepoog word om in die evalueringsproses verder te kyk as net na kwalifikasies, vaardighede en ondervinding van kandidate. Daar moet gesoek word na die verwagtinge, houdinge en waardes van kandidate sodat vergelykings daarmee met die van die verlangde kultuur gemaak kan word (Krikbride,1987:4).

Om inligting oor die waardes, verwagtinge en houdings van kandidate te verkry, kan spesifieke vrae aan die persone tydens die keuringsproses gestel word. Die beantwoording van vrae oor die benadering van 'n persoon se vorige onderneming tot die knelpunte van bestuurstyle, verbruikerverhoudinge, besorgdheid oor kwaliteit, innovering en produktiwiteit

kan dui op spesifieke waardes, verwagtinge en houdings wat by die persoon bestaan (Albert,1985:77).

Die keuse van spesifieke vrae hang af van die belangrike besigheids- of kernwaardes van die verlangde organisasiekultuur. Baie kandidaatwerknemers beleef hul eerste ondervinding van die sosio-kulturele omgewing van die onderneming tydens die eerste keuringsonderhoud. Om hierdie rede is dit belangrik dat die waardes, gelowe en beleidsrigtings van die onderneming tydens keuringsonderhoude aan die potensiële werknemers bekend gemaak word (Weeks & Lessing,1988:79). Sodoende kan die kandidaat self ook besluit of by die kultuur van die nuwe onderneming ingepas sal word al dan nie. Die kultuurverwante vrae tydens keuringsonderhoude dien dus 'n dubbele rol. Nie net stel dit die onderneming in staat om noodsaaklike inligting oor die waardes, verwagtinge en houdings van die kandidaat te bekom nie, maar stel dit die kandidaat ook in staat om self 'n evaluering te maak van die geskiktheid van die onderneming.

Werwing en keuring is dus twee aktiwiteite in die menslike hulpbronne bestuur-funksie van die onderneming wat suksesvol op die verandering of handhawing van organisasiekultuur gerig kan word. Interne bevorderings, verplasinge en ontslanings kan die waardes en norme van die nuwe of verlangde kultuur aan personelede bekend maak. Die eksterne werwing van senior bestuurders of leiers kan nuwe waardes en gelowe na die onderneming bring terwyl die indiensneming van werknemers wat aan die kulturele kriteria voldoen, die nuwe kultuur van die onderneming kan versterk.

- **Oriëntering**

Oriëntering as 'n proses behels die bekendstelling van nuwe werknemers aan die onderneming, hul werk en medewerknemers (Baird *et al.*,1990:334). Die meeste groot ondernemings behartig 'n formele oriënteringsprogram waarin spesifieke inligting aan nuwe werknemers oorgedra word (Ivancevich *et al.*, 1989:529).

Tradisioneel word inligting oor werksure, salaris, reëls, parkering en beskikbare fasiliteite aan nuwe werknemers oorgedra tydens die oriënteringsproses (Ivancevich *et al.*,1989:529). Verder word inligting oor die geskiedenis van die onderneming, prestasies, groei, byvoordele en belangrike beleidsverklarings aan nuwe werknemers verskaf (Albert,1985:77). Al bogenoemde inligting wat tydens die oriënteringsproses aan nuwe werknemers verskaf word kan met die kultuur van die onderneming gassosieer word.

Die oriënteringsproses kan ook beskou word as 'n sosialiseringsproses deurdat nuwe werknemers aan ander werknemers, waardes, norme, reëls en regulasies bekendgestel word. Hebden (1986:56) beskou sosialisering in ondernemingsverband as die proses waarop die kultuur van die onderneming aan werknemers oorgedra word.

Die oriënteringsproses (of sosialiseringsproses) skakel nou met die kultuur van die onderneming en kan derhalwe doelbewus by die verandering van die bestaande of by die versterking van die nuwe kultuur ingespan word. Albert (1985:77) wys daarop dat anders as die gewone 'n meer progressiewe benadering tot die oriënteringsproses gevolg moet word. Hy noem ook dat in die voortreflike ondernemings die oriënteringsproses as 'n geleentheid beskou word om die verlangde organisasiekultuur aan nuwe werknemers te verkondig en om die waardes en gelowe van werknemers te vorm. Twee kritiese onderwerpe wat deel moet wees van enige oriënteringsprogram is ondernemingsbeleid en waardes asook die implikasies van hierdie waardes en beleid op bestuursaktiwiteite (Albert, 1985:77).

Die oriënteringsproses is nie net gerig op nuwe werknemers nie. Namate bestuurders 'n doelbewuste poging aanwend om die nuwe werknemers vertrouwd te maak met die bestaande of verlangde organisasiekultuur, word hulle ook opnuut weer bewus van die verskeie elemente van die ondernemingskultuur. Waar bestuurders ook bewus is van hul funksie as rolmodelle vir nuwe en bestaande werknemers, kan 'n bewustheid van die belangrike kulturele elemente help om die regte voorbeelde daar te stel.

Die oriënteringsproses word tradisioneel gebruik om spesifieke inligting aan die nuwe werknemer oor te dra sodat laasgenoemde makliker by die mense en die bedrywighede van die onderneming sal inpas. Bestuurders moet egter 'n doelgerigte poging aanwend om die oriënteringsproses te gebruik as 'n wyse waarop die kultuur van die onderneming bestuur (dus verander en gehandhaaf) kan word. Kernwaardes en -norme van die bestaande of verlangde kultuur moet aan nuwe werknemers bekendgemaak word.

- **Opleiding**

Opleiding behels die verkryging van vaardighede wat vir die uitvoering van werkstake nodig is (Miller & Catt,1989:311). Wanneer opleiding behoorlik uitgevoer is, lei dit tot 'n leerproses by mense (Hodgetts & Kuratko,1988:234).

'n Leerproses kan omskryf word as die verkryging van kennis en vaardighede wat tot gedragsverandering lei (Miller & Catt,1989:312).

Verskeie navorsers beskou opleiding as 'n belangrike wyse waarop die kultuur van die onderneming doeltreffend verander kan word (Baker,1980:12; Kirkbride,1987:4; Tunstall,1983:24). Behoorlike opleiding lei tot die aanleer van kennis en vaardighede wat tot 'n verandering in gedrag aanleiding gee. Bestuurders kan dus poog om gedrag deur middel van behoorlike opleiding so te verander dat dit in ooreenstemming met die eise van die verlangde Organisasiekultuur is. Volgens Tunstall (1983:24) moet gedrag so verander word dat dit 'n ondersteunende rol in die vestiging van nuwe organisasie waardes speel.

Opleiding speel 'n belangrike rol in die implementering van strategieë. Weeks & Lessing (1988:81) wys daarop dat deur opleiding verseker word dat personelede behoorlik toegerus sal wees met die nodige kennis en vaardighede sowel as met kulturele eienskappe wat vereis word vir die implementering van strategieë. Om hierdie redes wissel opleiding van die elementere werksopleiding vir laevlak werknemers tot die strategiese ontwikkeling van senior bestuurslede. Volgens Weeks & Lessing (1988:82) is die belangrikste doel van opleiding in die onderneming gerig op die menslike hulpbronne wat oor die vermoëns en kwaliteite beskik wat vir strategiese verandering noodsaaklik is.

Daar bestaan gereeld opvoedkundige verskille tussen bestuurders en laevlak werknemers. Verskille in lewenswyses, kleredrag, taalgebruik en gedrag word dikwels tussen hierdie twee groepe waargeneem (Davis,1985:178). Uit hierdie verskille ontstaan probleme in kommunikasie en verhoudings en die oordra van kulturele waardes en norme tussen bestuurders en laevlak werknemers word hierdeur negatief beïnvloed. Een manier waarop bogenoemde probleem van verskille aangespreek kan word is deur middel van die vermindering van verskille in waardestelsels. Hiervoor is die opleiding en ontwikkeling van veral laevlak werknemers nodig (Davis,1985:178).

Vir die vorming van 'n organisasiekultuur kan dit nodig wees dat van opleiding gebruik gemaak moet word om waardeverskille te verklein. Hiervoor moet meer gekonsentreer word op persoonlike eerder as op tegniese opleiding. Laevlak werknemers moet nie net bewus

gemaak word van belangrike organisasiewaardes nie, die redes grondliggend aan die waardes moet ook aan hulle verduidelik te word. Probleme kan egter in hierdie verband verwag word aangesien mense wat hul op laer waardevlakke bevind nie die waardes van mense op hoër vlakke kan verstaan nie. Gebonde aan die konteks waarin hulle hulself bevind is topbestuurders se waardes (wat die kernwaardes van die onderneming bepaal) gewoonlik van 'n hoër vlak as wat vloerwerkers doen.

Vir die vermindering van waardeverskille stel Ekman (1990:59) 'n proses van waarde-ruil voor. Volgens hom moet die ontwikkeling van personeel op 'n grondslag van gemeenskaplike waardes geskied. Gemeenskaplike waardes word geskep uit die proses van waarde-ruil waar bestuurders hulle van belangrike waardes wat deur werknemers aangehang word, moet vergewis. Op hulle beurt moet werknemers bereid wees om sekere belangrike waardes van topbestuurders te erken en aanvaar. So kan bestuurders werknemers in ag neem deur die erkenning van menseregte (byvoorbeeld die reg tot billike en gelyke behandeling). In ruil hiervoor moet werknemers die onderneming se reg tot die maak van wins en bydraes tot die welvaart van die gemeenskap deur middel van die lewering van produkte of dienste te aanvaar (Ekman, 1990:62).

Persone in beheer van die opleidingsprosesse in die onderneming behoort kennis te dra van die verskillende vlakke van waardes wat deur werknemers aangehang word asook van die wyse waarop die leerproses op elkeen van hierdie vlakke plaasvind. Sodoende kan doeltreffende opleidingsprogramme ontwikkel word en behoort dit die vestiging van 'n nuwe kultuur te vergemaklik deurdat organisasiewaardes beter oorgedra en aanvaar word.

Opleiding kan as 'n instrument dien waarmee bestuurders die kultuur van die onderneming kan verander. Deur te fokus op die skepping van gemeenskaplike waardes deur middel van 'n proses van waarde-ruil of deur waarde-gerigte opleidingsprogramme, kan die vestiging van nuwe waardes en norme in die onderneming vergemaklik word.

Die funksie van die menslike hulpbronne bestuur is van kardinale belang by kulturele verandering en kan nie buite rekening gelaat word nie. Daar is spesifiek gewys op die belangrikheid van werwing en keuring, oriëntering, en opleiding as ondersteunende funksies tydens die kulturele veranderingingsproses en die handhawing van die ontwikkelende kultuur.

4.7 DIE ROL VAN LEIERSKAP

Ondernemingsveranderings gaan gepaard met kulturele veranderings en vir die doeltreffende bestuur van laasgenoemde word nuwe eise aan bestuurders gestel. Van bestuurders word verwag om oor 'n visie van die toekoms en die verlangde organisasiekultuur, kennis van die bestaande organisasiekultuur en oor die vermoë om kulturele veranderings suksesvol in die onderneming te fasiliteer, te beskik.

Van bogenoemde leierseienskappe is dit veral die vermoë om kulturele veranderinge te fasiliteer wat van vandag se bestuurders verwag word. Leiers moet in staat wees om die visie waaroor hulle beskik, te formuleer (Sherwood,1988:13) en aan werknemers oor te dra of te "verkoop" (Lessem,1990:75). Dit beteken dat sekere kernwaardes geïdentifiseer en in die onderneming geïmplementeer moet word. Laasgenoemde is egter nie 'n maklike taak nie omdat weerstand teen verandering wat ondervind word, eers afgebreek moet word voordat die voorgestelde veranderings deur werknemers aanvaar sal word. Dit vereis dat leiers oor sekere bepaalde leierseienskappe moet beskik. Lessem (1990:75) wys op die volgende eienskappe van leiers wat nodig is vir suksesvolle kulturele verandering:

- **Persepsie en insig**

Eerstens moet die leier oor kennis beskik van die bestaande organisasiekultuur en die elemente daarvan wat verander moet word.

- **Motivering en vaardighede**

Leiers moet nie net oor insig van die bestaande kultuur beskik nie, maar moet ook gemotiveerd wees om betrokke te raak waar nodig. Om enige elemente van organisasiekultuur te verander, moet leiers bereid wees om die onderneming te "ontvries". Dit beteken dat die huidige toestand van stabiliteit in die onderneming, ontwrig word.

- **Die vermoë om veronderstellings te verander**

Leiers moet oor die vermoë beskik om nuwe visies bekend te maak en aan werknemers oor te dra.

- **Opsetlike rolmodellering**



Insig oor die denke en gevoelens van mense binne en buite die onderneming is nodig. Werknemers se weerstand teen verandering (veral by 'n sterk en gevestigde kultuur) is een van bestuurders se grootste struikelblokke in die weg na doeltreffende kulturele verandering. Vir werklike kulturele veranderinge om plaas te vind, moet nie net die gedrag nie, maar ook die gelowe van werknemers verander word (Bray & Grubbs, 1986:64). As gevolg van hierdie rede is dit belangrik dat goeie kommunikasie tussen topbestuur en alle vlakke van werknemers moet plaasvind. Topbestuurders moet 'n geloof by werknemers skep dat die nuwe wyses waarop dinge gedoen word, die regte wyses is (Bray & Grubbs, 1986:64).

'n Belangrike instrument vir kulturele verandering is die voorbeelde wat deur bestuurders gestel word. Geen bestuurder kan 'n trefkrag op organisasiekultuur hê sonder die bereidwilligheid om self 'n voorbeeld van die verlangde waardes en norme te wees nie (Sutton & Nelson, 1990:4). Leiers moet dus die funksie van rolmodellering vervul en die wyse van kulturele verandering deur middel van hul gedrag aantoon. Rolmodellering vereis bestuursoptredes wat in pas is met die verlangde waardes en norme wat deur bestuurders versterk moet word (Baker, 1980:11). Sleutel-individue soos die eienaar of stigter speel 'n belangrike rol in die vorming van organisasiekultuur. Ander topbestuurslede volg die eienaars se voorbeeld en dra die kultuur aan hul ondergeskiktes oor. Verder neem werknemers kennis van al die kritiese insidente wat uit bestuursaksies voorspruit (Kilman, 1985:357).

Die taak van leiers is dat hulle 'n morele kode moet daarstel waardeur mense rondom hulle saamgebind sal word. Die kultuur-aspekte in die onderneming dwing leiers om meer aandag aan die informele, subtiele en simboliese aspekte van hulle realiteite te skenk (De Klerk, 1988:4).

Leiers moet dus 'n tipe simboliese omgewing skep waarin mense glo en waartoe hulle hulself kan verbind. Suksesvolle leierskap kan dan ook uitgeken word aan 'n healtydse poging om 'n organisasie raamwerk te ontwikkel waardeur die verlangde kultuur aan werknemers oorgedra kan word (Bryman, 1986:52).

Leierskap speel dus 'n belangrike rol in die realisering van beplande kulturele verandering. Van leiers word verwag om oor 'n visie van die toekoms van die onderneming te beskik. Uit hierdie visie moet sekere sleutel suksesfaktore of kernwaardes geïdentifiseer word. Hiervoor is dit nodig dat leiers oor 'n grondige kennis van die bestaande organisasiekultuur sal beskik.

Sodoende word kulturele gapings geïdentifiseer en kan 'n doelgerigte poging aangewend word om die kultuur van die onderneming te verander. Visies oor die inhoud van die verlangde kultuur asook die redes daarvoor moet deur goeie kommunikasie aan werknemers oorgedra word. Leiers moet deur beplande rolmodellering die verlangde waardes en norme aan werknemers oordra en hul aanmoedig om die voorbeeld te volg. Visionêre transformasie-leierskap is dus nodig vir die doeltreffende verandering van organisasiekultuur. Suksesvolle bestuur van organisasiekultuur vereis die betrokkenheid van top bestuur, en veral die mees senior uitvoerende beampte van enige maatskappy. Die definisie van suksesvolle leierskap is die vermoë om volgehoue leierskap te weeg te bring (Allen & Kraft, 1987:87).

4.8 DIE ROL VAN SIMBOLE

Die rol en gebruik van simbole speel 'n belangrike rol by organisasiekultuurverandering. Die sentrale tema met die rol van simbole is persoonlike verordening. Hoof-uitvoerende beamptes wat hulle organisasiekultuur wil verander moet persoonlik die waardes, gelowe en aannames wat in ander ingeprent moet word, verorden. Dieselfde geld vir ander bestuurders wat hulle werkers wil beïnvloed. Mense leer baie deurdat hulle die persone vir wie hulle groot respek het, modelleer (Brown, 1995: 43).

Ten einde die verandering van 'n organisasiekultuur te bewerkstellig, is dit nodig dat bestuurders nuwe kernwaardes en norme identifiseer en dit aan alle personeelle oordra. Vir die handhawing of skepping van 'n sterk organisasiekultuur is dit van kritiese belang dat die meeste werknemers sal glo en deel in die kulturele elemente wat deur bestuurders uitgesonder word. Gemeenskaplike waardes en norme kan met reg beskou word as die grondslag van enige kultuur.

Organisasie simboliek kan as manifestasies van die onderliggende karakter, ideologie en waardestelsel van 'n organisasie beskou word (Trice, 1985:224). Dit word opgemaak uit faktore soos stories, rituele, helde en verbandhoudende simboliese vorme van kommunikasie (Sathe, 1983:19). Bogenoemde faktore dien as kulturele meganismes wat individue help in die aanleer van die gewoontes en geestelike eienskappe wat noodsaaklik is vir sosiale aanpassing (Trice, 1985:225). Simboliek speel 'n belangrike rol in die handhawing en ontwikkeling van 'n onderneming se kultuur. 'n Verandering daarvan kan die organisasiekultuur beïnvloed (Lessem, 1990:430). Bestuurders moet 'n poging aanwend om deur die bestuur van organisasie-simboliek die kultuur van die onderneming te verander. Dit

beteken dat bestuurders nuwe vorme van simboliek moet skep of bestaande vorme sodanig sal moet verander dat dit sal dien as die manifestasies van die nuwe of verlangde organisasiekultuur. Bestuurders moet help in die skepping of verandering van onder andere stories, helde, rituele en ander simbole.

In kulturele verband kan 'n storie omskryf word as 'n verhaal gebaseer op werklike gebeurtenisse en behels gewoonlik 'n kombinasie van waarheid en fiksie (Beyer & Trice,1987:6). Sommige navorsers hou vol dat die organisasie stories een van die mees doeltreffendste wyses is waarop die kernwaardes van die onderneming aan personeellede oorgedra kan word (Sutton & Nelson,1990:5). Die stories word die organisasie-mites waardeur tradisie daargestel en oorgedra word. Dit gee dus basiese betekenis aan die onderneming en word gebruik om nuwe personeellede te indoktrineer. Stories reflekteer ook veral die gees wat in die onderneming voorkom (Sutton & Nelson,1990:5). Stories handel gereeld oor die hoofbestuurder of president van die onderneming. Mites kan omskryf word as dramatiese verhale wat gebaseer is op denkbeeldige gebeurtenisse (Beyer & Trice,1987:6).

Die verandering van die simboliese verteenwoordiging van organisasie ondervinding kan verkry word deur 'n herinterpretering van die onderneming se historiese konteks of deur die skepping van nuwe organisasie-ondervindinge.

Eersgenoemde kan verkry word deur die daarstelling van nuwe helde vir die onderneming of deur die formulering van legendes, stories en mites wat gebaseer is op 'n nuwe interpretasie van die onderneming se historiese konteks met spesifieke verwysing na die verandering in die onderneming se strategiese rigting (Weeks & Lessing,1988:76).

Rituele kan beskryf word as prosedures in die daaglikse organisasie se lewenswyse wat oor en oor herhaal word en waardeur sekere standaarde van verlangde gedrag aan werknemers gekommunikeer word. Hierdie prosedures is gewoonlik ongeskrewe (Sutton & Nelson,1990:5). Rituele word ontwerp om as versterking van organisasiewaardes te dien (Bettinger,1989:39). Sodoende word die professionaliteit van elke werknemer bevestig (Sutton & Nelson,1990:5). Nog voorbeelde van rituele wat gereeld in ondernemings gevind kan word is die van daaglikse koffiedrinke waar afdelingsbestuurders saam met hul ondergeskiktes die daaglikse aktiwiteite bespreek asook kerspartye wat aan die einde van elke jaar vir alle werknemers gehou word (Lessem, 1990:140). Bogenoemde rituele kan spesifiek

daarop gerig wees om die "familiegevoel" aan werknemers oor te dra en sodoende 'n gees van samewerking en goeietrou te ontwikkel.

Bestuurders kan deur die verandering of beklemtoning van organisatoriese simboliek die kultuur van die onderneming help vorm. Kulturele simbole moet so ontwerp wees dat dit sal dien as 'n manifestasie van die verlangde organisasiekultuur. Namate werknemers gewoond en geheg raak aan die kulturele simbole, word die kernwaardes van die onderneming gevestig.

4.9 BESTUUR VAN DIE KULTUUR-STRATEGIE VERWANTSKAP

Meeste bestuurders is bekommerd oor die bestuur van verandering, maar slegs 'n paar fokus op die kulturele aspekte van verandering. Gevolglik vind die verandering in die meeste van die gevalle nie plaas nie. Intendeel, die werknemers ondervind woede en frustrasie (Deal & Kennedy, 1983:164). Kultuurverandering impliseer beide kultuurontwikkeling en kultuur transformasie (Bate, 1994:134).

Met enige strategiese veranderingsproses is dit nodig om die behoeftes van die strategie te akkommodeer deur middel van die kultuur-strategie verwantskap. — Struktuur, personeel, mense, stelsels, mense en styl beïnvloed die wyse waarop sleutel bestuurstake uitgevoer word en die vorming van kritiese bestuursverhoudings. Die implementering van 'n nuwe strategie behels grootliks verstellinge aan hierdie komponente om die behoeftes van die strategie te akkommodeer. Dit vereis sensitiwiteit met die interaksie tussen die veranderinge wat nodig is om die strategie te implementeer en die versoenbaarheid tussen hierdie veranderinge en die organisasiekultuur (Pearce & Robinson, 1997:359). Figuur 6 toon vier basiese situasies wat geïdentifiseer is en wat deur 'n onderneming ondervind mag word om die kultuur-strategieverhouding te bestuur.

◆ Sel 1

'n Organisasie wat in hierdie sel geklassifiseer word, vereis verskeie veranderinge aan die struktuur, stelsels, bestuurstake, operasionele prosedures en ander fundamentele aspekte. Die veranderinge wat nodig is, is wel versoenbaar met die bestaande kultuur. Organisasies wat hulle in hierdie situasie bevind kan 'n nuwe strategie implementeer met minimale aanpassings aan die bestaande kultuur. In hierdie geval moet bestuur fokus op die volgende aspekte om die kultuurgaping tussen die bestaande kultuur en vereiste te minimeer;

- sleutel veranderinge moet duidelik verbind word aan die organisasie se basiese missie;
- daar moet gefokus word op bestaande personeel om nuwe posisies te vul wat geskep is vir implementering van die nuwe strategie;
- die moontlikheid van aanpassings in die vergoedingstelsel moet versigtig oorweeg word; en
- daar moet spesifiek aandag gegee word aan daardie veranderinge wat die minste versoenbaar is met die huidige kultuur.

Figuur 6: Strategie-kultuurverwantskap

Veranderinge in sleutel organisasie faktore wat nodig is om die strategie te implementeer	Baie	Verbind veranderinge aan basiese missie en fundamentele organisasie norme	Herformuleer strategie of beplan vir 'n langtermyn, moeilike kulturele verandering
	Min	Sinergie – fokus op die versterking van die kultuur	Bestuur rondom die kultuur
		Hoog	Laag

Potensiële aanpasbaarheid van veranderinge met bestaande kultuur

Bron: Pearce & Robinson (1997:359).

♦ Sel 2

Organisasies wat sorteer in hierdie kwadrant vereis slegs minimale organisasie veranderinge wat potensieel maklik versoenbaar is met die huidige kultuur om die nuwe strategie te implementeer. In hierdie geval moet gefokus word op twee wye temas; (1) trek voordeel uit

die situasie en ontwikkel en versterk die bestaande kultuur en (2) en maak terselfdertyd van die geleentheid gebruik om organisasie hindernisse te verwyder om die verlane kultuur te bereik.

◆ Sel 3

Hierdie organisasies vereis 'n aantal fundamentele veranderinge om die nuwe strategie te implementeer. Hierdie veranderinge is potensieel nie versoenbaar met die huidige kultuur aanwesig in die organisasie nie. Oorweging moet dan geskenk word aan die moontlike sukses sou hierdie veranderinge implementeer word. Indien 'n organisasie vind, nadat 'n risiko ontleding gedoen is, dat die beoogde strategie nie in lyn is met die bestaande kultuur nie, is 'n alternatiewe uitweg om rondom die kultuur te bestuur. Dit kan gedoen word op verskeie maniere: skep 'n aparte maatskappy of divisie, taakmagte, spanne, gebruik buitestaanders en skep die vereiste kultuur in hierdie groep. Soos wat kulturele weerstand in die maatskappy afneem kan dit die verandering van die nuut gestigte divisie / span / taakmag absorbeer.

◆ Sel 4

Organisasies in hierdie kwadrant is in 'n moeilike posisie om die kultuur-strategie verwantskap te bestuur omdat hulle veranderings moet maak wat in teenstelling is met die organisasie se huidige norme en waardes. Kultuurverandering wat moet plaasvind is kompleks, moeilik, duur, en sal lank neem om uit te voer (Brown, 1995:129). Die aangewese opsie sal waarskynlik wees om die strategie aan te pas by die kultuur om 'n mate van sinergie met bestaande norme en waardes te verseker.

4.10 WEERSTAND TEEN VERANDERING

Een van die belangrikste hindernisse in bestuurders se weg na 'n doeltreffende bestuur van organisatoriese verandering, is personeellede se weerstand teen verandering (Hitt, 1988:21).

Alhoewel baie bestuurders van hierdie feit bewus is, is daar egter min wat voor die proses van verandering tyd sal inruim om te bepaal wie verandering kan teenstaan en om watter redes dit gedoen sal word (Honey, 1988:14). Vir die bestuurder verander in die veranderende onderneming is dit belangrik om te verstaan waarom mense verandering teenstaan. Sodra die

anatomie van weerstand aan bestuurders bekend is, word die wyses waarop die hindernisse oorbrug kan word, duidelik (Esty,1987:91).

Die meeste individue toon 'n weerstand teen verandering (Sutton & Nelson,1990:7). Daar is navorsers wat volhou dat dit in die aard van die mens is om veranderinge teen te staan (Andrews,1988:13; Coetzee,1988:36). Verskeie redes word deur navorsers verskaf oor hoekom mense in die algemeen 'n weerstand teen verandering het. Galish & Gamache (1981:22) skryf dit toe, onder andere, aan gewoontes en 'n teensin in mislukkings. (Hitt,1988:21) wys ook op die invloed van gewoontes en voeg daarby saam mense se vrees vir die onbekende. Weerstand teen verandering word ook beter verstaan wanneer die verliese wat gepaard gaan met organisatoriese verandering, bekend word. Van hierdie verliese is 'n verlies van die bekende, 'n verlies aan sekuriteit, 'n verlies aan beheer en 'n verlies aan optimisme onder werknemers (Esty,1987:91-92). Verandering kan ook lei tot 'n tekort aan identiteit, betrokkenheid, rigting en goedertrou by werknemers (Tessler,1989:90).

Die verliese wat gepaard gaan met organisatoriese veranderings is veral van toepassing op kulturele veranderings in die onderneming omrede 'n kultuur betekenis gee aan menslike aktiwiteite (Deal,1985:307-308). Mense raak geheg aan die elemente van organisasiekultuur soos waardes, stories, seremonies, rituele en rolmodelle. By die verandering van die elemente ondervind mense 'n gevoel van verlies (Deal, 1985:308). Bestuurders wat bewus is van die soorte verlies wat werknemers ondervind, behoort beter daarin toegerus te wees om kulturele veranderings binne die onderneming te fasiliteer. Bestuurders behoort ook kennis te dra van die fases in die proses van aanpassing tot verandering. Esty (1987:92) het die proses in vier fases ingedeel. Eerstens is daar by werknemers 'n gevoel van ongeloof en skok wanneer veranderings finaal aangekondig word. Gewoonlik bestaan die tweede fase uit kwadegevoelens en word dit gevolg deur 'n periode van depressie. By hierdie stadium is werknemers geneig om met nostalgie terug te kyk en te verlang na die tye voor die veranderings. Daar kom egter 'n tyd in hierdie fase waar klaar getreur is oor die verliese en die veranderings aanvaar word. Sodoende bereik die werknemers die laaste fase in die aanpassingsproses waar hulle na die toekoms kyk en gereed is om voorwaarts te beweeg (Esty,1987:92).

'n Weerstand teen verandering kom ook voor by topbestuurders in die onderneming. Net soos laervlak werknemers raak hulle gewoond en geheg aan die bestaande kulturele elemente. Nixon (1987b:91) wys daarop dat die meeste krisis wat in die onderneming ontstaan,

daaraan toegeskryf kan word dat bestuurders nie hul ou persepsies van die wereld en omstandighede wil, of betyds kan verander nie. Gewoonlik het bestuurders ook insae gehad in die bestaande wyses van optredes wat in die onderneming gevind kan word en dit maak verandering ook moeiliker (Nixon,1987b:91). Bestuurders ontwikkel dikwels ook 'n persoonlike aandeel, trots, reputasie en 'n gevoel van sekerheid in 'n spesifieke benadering tot die wêreld en wil dit nie graag verander nie (Wilkins & Patterson,1985:270). Waar sekere gelowe in die verlede as doeltreffende gidse gedien het, is die natuurlike gevoel by mense om by daardie gelowe te hou (Lorsch,1986:97).

Radikale verandering in die inhoud van 'n kultuur is moeiliker om te bewerkstellig as 'n inkrementele verandering in die kultuur. Verder is die weerstand teen verandering in 'n sterk kultuur groter as in 'n swak een (Sathe,1985:243). Dit dui weer eens op die noodsaaklikheid van 'n kultuur om oor kernwaardes wat aanpasbaarheid aanmoedig, te beskik. Waar werknemers weet dat 'n snel veranderende omgewing gereeld veranderings in die strategiee en die kultuur van die onderneming gaan vereis en glo dat die verandering ten goede is, kan baie van die gereelde weerstand teen verandering vermy word.

4.11 VERGOEDINGSTELSLS

Beloning kan individuele gedrag verander en gevolglik is vergoedingsinstrumente 'n kragtige en toepaslike metode om organisasiekultuur te bestuur en te verander. Dit is belangrike dat sleutelbestuurders gemotiveer moet word om bepaalde strategiese doelwitte te beriek.

Vergoedingstelsels kan óf intrinsiek óf ekstrinsiek wees (Gibson *et al.*,1994:235-242). Intrinsieke vergoeding is 'n gevoel van innerlike tevredenheid as gevolg van die bereiking van doelwitte wat verkry moet word. Aangesien die risiko-element inherent is aan enige strategiese of kulturele verandering, addisionele verantwoordelikheid en wedresydse respek dra dit by tot die skepping van 'n risiko-opnemende benadering by bestuur en personeel. Intrinsieke vergoeding behels aspekte soos die vermoë en toelating om werk te begin en af te handel, selfvervulling, onafhanklikheid in die persoonlike ontwikkeling en groei.

Ekstrinsieke vergoeding behels finansiële vergoeding in die vorm van salarisse en lone, byvoordele, persoonlike vergoeding en promosie.

Die uitvoering van 'n strategie hang grootliks af van die lede van die organisasie en veral sleutelbestuurders. Volgens Pearce & Robinson (1997:361) is motivering en vergoeding vir goeie prestasie sleutelemente vir die effektiewe implementering van 'n strategie. Die skrywers beweer dat die effektiwiteit van vergoedingskemas verbeter kan word deur die volgende riglyne te volg:

- **Verbind die vergoeding streng aan die strategiese plan**

Vergoeding moet verbind word aan die bereiking van sleutel doelwitte, voltooiing van sleutelprojekte en behaling van mylpale.

Gebruik veranderlike insentiewe en maak dit deel van elke lid se vergoeding. Indien 'n substantiewe gedeelte van 'n lid se salaris verbind is aan prestasie sal die lid meer daarop ingestel wees om te presteer.

- **Vergoeding en insentiewe moet gekoppel word aan die individu se werk en die uitkomst wat die individu kan genereer**

Voorbeelde van hierdie aspek is span-bonusse wanneer die verwagte prestasie bereik is en werknemer deelname in die opstel en bepaling van vergoeding.

- **Vergoed prestasie en verbind waarde aan sukses eerder as aan die posisie in die struktuur**

Die bydrae van elke lid se vaardighede is nodig vir 'n suksesvolle implementering van 'n nuwe strategie.

- **Vergoed elkeen en wees sensitief in verskille tussen top en ander vlakke in die organisasie**

Vergoedingsgebaseerde programme moet die deelname van elke lid insluit.

- **Wees streng regverdig**

Vergoedingstelsel moet regverdig wees. Indien nie, sal werknemers alle vertroue daarin verloor wat die doel van so 'n stelsel nietig sal maak en verder verhoed dat die strategie implementeer word.

- **Vergoed billik wanneer suksesvol is en minimaal wanneer nie**

'n Billikke vergoedingstelsel vergoed ooreenkomstig wanneer suksesvol was en is 'n refleksie van die poging wat aangewend was.

- **Moet nie die waarde van vergoeding onderskat nie**

Beide ekstrinsieke en intrinsieke vergoeding moet toegepas word.

- **Wees oop en buigbaar om die vergoedingstelsel te verander**

Omstandighede verander met tyd en so ook behoeftes. Hierdie veranderinge kan akkommodeer word deur die vergoedingstelsel ooreenkomstig aan te pas.

Die term "vergoedingstelsel" word gebruik om na die belonings wat in die onderneming beskikbaar is te verwys asook die kriteria waarvolgens lede kan kwalifiseer vir die ontvangs van die belonings. Die meeste ondernemings bied gewoonlik 'n kombinasie van vier tipes vergoedings aan. Hierdie vier tipes kan verbind word met werkinhoud, beroep, status of finansiële vergoedings (Sethia & Von Glinow, 1985:418), en is 'n mengsel van intrinsieke en ekstrinsieke vergoedings.

Verskeie navorsers is dit eens dat die vergoedingstelsel van die onderneming 'n kragtige instrument is waarmee bestuurders 'n poging kan aanwend om die kultuur van die onderneming na wense te vorm (Davis, 1983:163; Kerr & Slocum, 1987:99; Weeks & Lessing, 1988:73). 'n Goeie rede vir laasgenoemde kan gevind word in die feit dat daar 'n sterk interafhanklikheid tussen die kultuur in die vergoedingstelsel van die onderneming bestaan. Die organisasiekultuur beïnvloed die tipe en kwaliteit van die vergoedings wat beskikbaar is sowel as die kriteria waarvolgens die vergoedings toegeken word (Bray & Grubbs, 1986:63). Aan die ander kant dien die vergoedingstelsel as 'n ondubbelsinnige verklaring van die onderneming se waardes en gelowe (Kerr & Slocum, 1987:99) en word dit as instrument gebruik waarmee sekere waardes en norme van die onderneming versterk kan word (Kerr & Slocum, 1987:106).

Die krag van die vergoedingstelsel as instrument vir kulturele verandering, spruit veral voort uit die feit dat dit in direkte sowel as indirekte invloed op organisasiekultuur het. Deur intrinsieke en ekstrinsieke vergoedings word die gedrag van werknemers regstreeks

beïnvloed. Sodoende word verlangde norme in die onderneming gevestig en raak werknemers bewus van die waardes en gelowe wat deur topbestuur voorgestaan word.

Vergoedingstelsels het 'n indirekte invloed op organisasiekultuur deurdat dit die kwaliteit van menslike hulpbronne in die onderneming beïnvloed. 'n Onderneming wat vergoedings bied en superieur is teen markstandaarde en wat betekenisvolle aansporingsmaatreëls vir hoë werkprestasie bied, kan individue met goeie kwalifikasies en wat prestasie georiënteerd is, aantrek en behou.

Sulke individue kan vir ander die pas stel en so 'n bydrae maak tot die skepping van 'n inspirerende en produktiewe kultuur in die onderneming (Sethia & Von Glinow, 1985:407).

'n Goeie metode om hierdie vrees vir die neem van risiko te verander is om personeellede te beloon vir risikodraende besluite. Weeks & Lessing (1988:74) wys daarop dat intrinsieke belonings soos die aanprysing van bestuurskant, addisionele verantwoordelikhede en die respek van ander werknemers, 'n bydrae tot die skep van 'n risiko-nemende milieu kan lewer.

Die vergoedingstelsel van die onderneming is 'n belangrike instrument vir enige bestuurder om die organisasiekultuur te verander. Met vergoedingstelsel kry werknemers die boodskap oor watter waardes en gelowe deur topbestuur as ideaal vir die organisasiekultuur beskou word. Vergoedings beïnvloed die gedrag van werknemers en kan ook as aansporing vir werknemers dien om nuwe waardes en gelowe te aanvaar en uit te leef.

4.12 SAMEVATTING

Die verandering van organisasiekultuur is 'n komplekse aangeleentheid en verg 'n langtermyn onderneming wat gekoördineerde pogings deur top bestuur en ander lede in die organisasie vereis (Swartz & Davis, 1981:48)

Die menslike hulpbronne bestuur-funksie van die onderneming speel 'n belangrike rol in die verandering van die onderneming se kultuur. Werwing, keuring, oriëntering, opleiding en vergoeding is aktiwiteite in die menslike hulpbronne bestuur funksie wat nie buite rekening gelaat kan word wanneer die organisasiekultuur verander moet word nie. Deur die personeelbestuursprogramme te ontwikkel en uitvoering te gee vanuit 'n kulturele perspektief, kan gesorg word dat die onderneming oor mense beskik wat by die vereistes van

die verlangde kultuur sal pas en wat gemotiveerd sal wees om die kernwaardes van die onderneming te aanvaar en uit te leef.

Effektiewe implementering van 'n organisasiekultuurverandering en die bestuur van verandering in 'n onderneming is 'n heelydse proses. Daarmee saam kan die kompleksiteit van ondernemingstelsels aanleiding gee tot onvoorspelbare en soms nadelige gevolge. Verder is dit bekend dat verandering altyd deur ondergeskiktes en bestuur teengestaan word (Manz *et al.*, 1991:275).

Gegewe die uitdagings van die ingewikkeldheid van weerstand teen verandering, is die bestuurstaak van die hoof uitvoerende beampte 'n omvattende taak gedurende die implementering van die nuwe strategie. Veral waar daar groot veranderinge aan die ondernemingsbestuur aangebring moet word, sal effektiewe leierskap (bestuur) van deurslaggewende belang wees (Manz, *et al.*, 1991:276).

Die bestuur van organisasiekultuur omsluit elke aktiwiteit in die onderneming. Die bestuursprosesse en benaderings ten opsigte van enige aktiwiteit moet sodanig hanteer word dat dit die bestaande kultuur in die gewenste rigting sal stuur. Derhalwe is dit belangrik dat bestuurders opgelei en vertrouwd moet wees met die bestuur van organisasiekultuur.

HOOFSTUK 5

SAMEVATTING, GEVOLGTREKKING EN AANBEVELINGS

5.1 SAMEVATTING

Snelle omgewingsveranderings en daarmee gepaardgaande strategiese veranderings, maak ook kulturele veranderings vir die hedendaagse onderneming 'n realiteit. Namate ondernemings aanpas by die geleenthede en bedreigings wat 'n veranderende omgewing bied, kan gevind word dat die kultuur daarvan 'n beperkende rol in die implementering van strategieë speel. Waar die onderneming se strategieë nie verander kan word om by die kultuur van die onderneming te pas nie, geld die omgekeerde en moet bestuurders 'n poging aanwend om die kultuur van die onderneming so te verander dat dit 'n ondersteunende rol speel by die implementering van ondernemingstrategieë.

Die verandering van organisasiekultuur is 'n komplekse en 'n tydsame proses wat deeglike beplanning en insig van bestuurders verg. Voordat enige poging aangewend word om die kultuur van die onderneming te verander moet bestuurders bewus wees van die eienskappe van die verlangde en die bestaande kultuur, die weerstand teen verandering wat by werknemers te wagte kan wees asook die verskillende metodes waarvolgens kulturele veranderings bewerkstellig kan word. Kennis van voorafgenoemde kan bestuurders help om op 'n wetenskaplike benadering die kultuur van die onderneming te verander.

Die bepaling van die huidige kultuur is 'n voorvereiste vir enige poging van kulturele verandering. Deur eienskappe van die bestaande kultuur te vergelyk met die van die verlangde kultuur, kan kulturele gapings geïdentifiseer word. Volgens die kulturele gapings kan bestuurders 'n deeglike beplanning maak van die veranderings wat moet plaasvind.

Bestuurders moet hulle vergewis van die voorkoms asook die aard van werknemers se weerstand teen verandering deur aandag gee aan wyses waarop hindernisse oorbrug kan word. Dit is in die mens se aard om veranderinge teen te staan. Werknemers raak geheg aan die waardes en simbole van die organisasiekultuur en dit vereis goeie oorreding om hul sover te kry om 'n nuwe kultuur te aanvaar. Topbestuurders moet daarvan bewus wees dat hulle self ook gereeld in die strik van gewoontes en tonnelvisie verval en so ook 'n weerstand teen verandering kan opbou. Hierdie weerstand teen verandering is meestal onbewustelik en kan gevolglik die toekoms van die onderneming nadelig beïnvloed.

- **Organisasiekultuur**

Organisasiekultuur kan beskryf word as die patroon van basiese aannames in 'n onderneming wat goed genoeg werk om as geldig beskou te word en wat gevolglik aan nuwe lede in die onderneming oorgedra word. Die kern van organisasiekultuur is die fundamentele elemente wat gemeenskaplik is, dit wil sê, gedeelde waardes en bestaan uit simbole wat die verstandhouding van die lede van die kultuurgroep weerspieël.

- **Organisasiekultuur en strategie-implementering**

Organisasiekultuur as die belangrikste meganisme vir suksesvolle strategie-implementering is van toepassing in omstandighede waar 'n organisasie-strategie verander en die grootste verandering in die organisasiekultuur gaan voorkom. Organisasiekultuur is onderliggend tot die interverwantskappe van die onderskeie elemente van die onderneming soos weerspieël word met McKinsey se 7-S model.

Strategie-implementering is waarskynlik die mees kritieke fase tydens 'n besigheidsveranderingsproses. Die beste strategie kan gedurende die tyd misluk as gevolg van ondoeltreffende optrede. Kommunikasie moet oop en eerlik wees terwyl alle personeel, en veral personeel betrokke by die implementering van die strategie, toegewyd moet wees aan die take wat aan hulle opgedra word tydens strategie-implementering.

Die stadium van ontwikkeling van 'n organisasie se kultuursiklus is 'n belangrike faktor wat in berekening gebring moet word by die organisasiekultuur-strategie passing.

- **Die rol van bestuur tydens organisasiekultuurverandering**

Die bestuur van kultuurverandering in 'n onderneming behels die bestuur van die volgende elemente:

- bepaling van huidige organisasiekultuur;
- bepaling van die verlangde organisasiekultuur; en
- die organisasiekultuur- en strategiepassing.

Die funksies van die menslike hulpbronne bestuur, leierskap, simbole, bestuur van weerstand teen verandering en vergoedingstelsels speel belangrike rolle by die bereiking van die gewenste kultuur.

5.2 GEVOLGTREKKING

Organisasiekultuur as meganisme om verandering mee te bewerkstellig of te verhinder, is een van die belangrike komponente wat in ag geneem moet word tydens die implementering van 'n nuwe strategie. Die interverwantskap en wisselwerking tussen organisasiekultuur en strategie het duidelik geblyk uit hierdie studie. Organisasiekultuur is onderliggend tot strategie en is 'n onmisbare komponent tydens strategie-implementering. Organisasiekultuur kan bestuur word ten einde 'n verlangde organisasiekultuur te bereik.

5.3 AANBEVELINGS

Uit die gevolgtrekking van die studie kan die volgende aanbevelings gemaak word:

- bestuurders moet opgelei word in die konsep van organisasiekultuur, die wisselwerking daarvan met ander relevante temas en die bestuur daarvan;
- die bestuur van die onderneming moet hulle gedurigdeur vergewis van die wese van hulle onderneming se organisasiekultuur;
- die gedeelde waardes wat lede in 'n onderneming in gemeen het, moet bestuur word om organisasiekultuur te kan bestuur; en
- 'n vergoedingstelsel is nodig vir die suksesvolle bestuur van organisasiekultuur.

5.4 SLOTGEDAGTE

Verandering van die organisasiekultuur is 'n moeilike en tydsame proses. Die kuns is om die beoogde strategie deurentyd te pas met die fase van die organisasiekultuurontwikkelingsiklus. Indien hierdie passing deurgaans gehandhaaf kan word, kan daar met alle redelikheid verwag word dat die implementering van die nuwe strategie om bepaalde doelwitte te bereik, suksesvol sal wees.

BIBLIOGRAFIE

- ALBERT, M. 1985. Cultural development through human resource system integration. *Training and Development Journal*, 39(9): 76-81, Sept.
- ALLAIRE, Y. & FIRSIROTU, M.E. 1984. Theories of organizational culture, *Organizational Studies*, 5(3), 193-226.
- ALLEN, R.F. & CRAFT, C. 1987. The organizational unconscious. Morristown, NJ, Human Resources Institute.
- ALLIO, R.J. 1988. The practical strategist. Philadelphia: Harper & Row.
- ALPANDER, G.G. & CARROLL, L.R. 1995. Culture, strategy and teamwork: the keys to to organizational change. *The Journal of Management Development*, 14(8): 4-19, Aug.
- ANDREWS, A. 1988. Management of change requires leaders with boldness and vision. *Human Resource Management*, 4(4): 12-15, Apr.
- BAIRD, L.S., POST, J.E. & MAHON, J.F. 1990. Management: functions and responsibilities. New York: Harper.
- BAKER, E.L. 1980. Managing organizational culture. *Management Review*, 69(7): 8-13, Jul.
- BARRET R. & ASSOCIATES LLC. 1998. Corporate Transformation Tools. <http://www.corptools.com/text/casecva.htm>
- BATE, P. 1994. Strategies for culture change. Oxford, UK: Butterworth-Heineman Ltd.
- BETTINGER, C. 1989. Use corporate culture to trigger high performance. *Journal of Business Strategy*, 10(2): 38-42, March/April.
- BEYER, J.M. & TRICE, H.M. 1987. How an organization's rites reveal its culture. *Organizational dynamics*, 15(4): 4-24.
- BOOKBINDER, S.M. 1984. Measuring and managing corporate culture. *Human Resource Planning*, 7(1): 47-53.

- BRAY, J. & GRUBBS, M.R. 1986. Appropriate banking culture. *Bankers Magazine*, 169(6): 60-66, Nov.
- BROWN, A.D. 1995. *Organizational Culture*. London: Pitman.
- BRYMAN, A. 1986. Leadership and corporate culture. *Management Decision*, 24(6): 50-53.
- CALLAHAN, R.E., FLEENOR, C.D. & KNUDSON, H.R. 1986. Understanding organizational behaviour: A managerial view point. London: Merill.
- COETZEE, C. 1988. Participative management: cure for many business problems. *Management*, 4(5): 35-37, Mar.
- COFFEY, R.E., COOK, C.W. & HUNSAKER, P.L. Management and organizational behavior, Austen Press, Richard D. Irwin, Inc.
- CORNWALL, J.R. & PERLMAN, B. 1990. *Organizational entrepreneurship*. Homewood: Irwin.
- DAVIS, S.M. 1983. Corporate culture and human resource management: two keys to implementing strategy. *Human Resource Management*, 6(3): 159-167.
- DAVIS, T.R.V. 1985. Managing culture at the bottom. (In KILMANN, R.H., SAXTON, M.J. & SERPA, R., eds. *Gaining control of corporate culture*. London: Jossey-Bass, 163-183).
- DE KLERK, A. 1988. Korporatiewe kultuur: Hoe word onernemings geraak? *Management*: 2-4, Sept.
- DE KLERK, A. 1989. 'n Ondersoek na die korporatiewe kultuur by Eskom. Ongepubliseerde Magisterverhandeling, Unisa, Pretoria.
- DEAL, T.E. 1985. Culture change: opportunity, silent killer, or metamorphosis? (In KILMANN, R.H., SAXTON, M.J. & SERPA, R., eds. *Gaining control of the corporate culture*. London: Jossey-Bass, 292-327).
- DEAL, T.E. & KENNEDY, A.A. 1982. *Corporate cultures: The rites and rituals of*

corporate life. Addison-Wesley, Reading: Massachusetts.

DRYSDALE, J. 1993. Corporate Values. *Marketing Business (UK)*, 24:43-46, Oct.

DUMAINE, B. 1990. Creating a New Company Culture. *Fortune*, 121:55-58, Jan.15.

DYER, W.G. 1984. *Strategies for Managing change*. Reading: Addison Wesley.

DYER, W.G. 1985. The cycle of cultural evolution in organizations. (In KILMANN, R.H., SAXTON, M.J. & SERPA, R., eds. *Gaining control of the corporate culture*. London: Jossey-Bass, 200-229).

EDWARDS, J.D. & KLEINER, B.H. 1988. Transforming organizational values and culture effectively. *Leadership & Organization Development Journal*, 9(1):13-16.

EKMAN, B. 1990. *Coaching: the leadership difference*. Kenwyn: Juta.

ESTY, K. 1987. The management of change. *Employee Assistance Quarterly*, 2(3): 89-97, Spring.

FISHER, E. 1992. Organisasiekultuur as fokuspunt in die bepaling van bestuursprioriteite en hantering van eie tydse vraagstukke. Vierde Konferensie van Suider-Afrika Instituut vir Bestuurswetenskaplikes: Bloemfontein.

GALGLIARDI, P. 1986. The creation and change of organizational cultures: a conceptual framework, *Organizational studies*, 7(2): 177-132.

GALISH, I.G. & GAMACHE, R.D. 1981. How to overcome organizational resistance to change. *Management Review*, 10(10): 21-28, 50, Oct.

GARDNER, M.P.. 1985. Creating a Corporate Culture for the eighties, *Business Horizons*, 28 (1), 59-63.

GODFREY, B. 1994. *Tracking Beliefs and Values*. Leicester Royal Infirmary Exerience.

GORDON, G. G. & DITOMASO, N. 1992. Predicting Corporate Performance from Organizational culture. *Journal of Management Studies*, 29(6): 783-798, Nov.

GORDON, J.R. 1996. *Organizational Behaviour: A Diagnostic Approach*. Fith Edition.

Prentice Hall, Inc.

GOUWS, L.A., MEYER, W.F., LOUW, D.A. & PLUG, C. 1979. *Psigologiese Woordeboek*. McGraw-Hill: Johannesburg.

GREEN, S. 1988, Understanding Corporate Culture and its relation to Strategy. *International Studies of Management and Organization*, 18(2): 6-28.

GREEN, S. 1988. Strategy, Organizational Culture and Symbolism. *Long Range Planning*, 24 (4): 1221-129.

GRISERI, P. 1998. *Managing values, Ethical change in Organisations*. MacMILLAN PRESS LTD.

HEBDEN, J.E. 1986. Adopting an organization's culture: the socialization of graduate trainees. *Organizational Dynamics*, 15(1): 54-72.

HENEMAN, H.G., SCHWAB, D.P., FOSSUM, J.A. & DYER, L.D. 1986. *Human resource management*. 3rd ed. Homewood: Irwin.

HITT, W.D. 1988. *The Leader-manager: guidelines for action*, Ohio: Batelle.

HODGETTS, R.M. & KURATKO, D.F. 1988. *Management*. San Diego: Harcourt.

HOFSTEDE, G. 1991. *Cultures and Organizations*. London: Mc Graw-Hill.

HOGGETTS, R.M. & KURATKO, D.F. 1988. *Management*. San Diego: Harcourt.

HOGGETTS, R.M. 1990. *Management: theory, process, and practice*. San Diego: Harcourt.

HONEY, P. 1988. The management of change. *Management Services*, 32(12): 14-16, Dec.

IVANCEVICH, J.M., DONELLY, J.H. & GIBSON, J.L. 1989. *Management: principles and functions*. Homewood: Irwin.

IVANCEVICH, J.M., LORENZI, P., SKINNER, S.J., CROSBY, P.B.. 1994. *Management: Quality and Competitiveness*. Illinois: Irwin.

- KERR, J. & SLOCUM, J.W. 1987. Managing corporate culture through reward systems. *Academy of Management executive*, 1(2): 99-107, May.
- KILBOURNE, P.J. 1991. Organisasiekultuur. 'n Dimensie van bestuur. Ongepubliseerde Skripsie, RAU, Johannesburg.
- KILMANN, R.H. 1985. Five steps for closing culture-gaps. (In KILMANN, R.H., SAXTON, M.J. & SERPA, R., eds. *Gaining control of corporate culture*. London: Jossey-Bass, 251-369).
- KILMANN, R.H., SAXTON, M.J. & SERPA, R. 1985. *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco: Jossey-Bass.
- KILMANN, R.H., SAXTON, M.J. & SERPA, R. 1986. Issues in understanding and changing Culture. *California Management Review*, 28(2): 87-94.
- KILMANN, R.H. 1984. Beyond the quick-fix: Why managers must disregard the myth of simplicity as a direct route to organizational success. *Management Review*, 73(11): 24-37.
- KIRKBRIDE, P.S. 1987. Personnel management and organizational culture: a case of deviant innovation? *Personnel Review*, 16(1): 3-9.
- KOTTER, J.P. 1984. An Integrative Model of Organizational Dynamics. (In E.E. LAWLER, D.A. NADLER & C. CAMMON, eds. *Organizational Assessment: Perspectives on the Measurement of Organizational Behaviour and the quality of work life*. New York: John Wiley).
- KREFTING, L.A. & FROST, O.J. 1985. Untangling webs, surfing waves, and wildcatting, a multiple-metaphor perspective on managing organizational culture (In P.J. Frost *et al.*, *Organizational Culture*, Sage: Beverly Hills, 155-168.)
- LESSEM, T. 1990. *Management Corporate Culture*. Aldershot: Gower.
- LORSCH, J.W. 1986. Managing culture: the invisible barrier to strategic change. *California Management Preview*, 28(2): 95-109, Winter.
- LUNDERG, C.C. 1985. "On the feasibility of cultural intervention", (In FROST, P.J.,

MOORE, L.F., LOUIS, M.R., LUNDBERG, C.C., 7 MARTIN, J. eds. *Organizational culture*, Newbury Park, Calif.:Sage, 169-185).

MARSHALL, R., YORKS, L. 1994. Planning for a restructured, revitalized organization. *Sloan Management Review*, 35(4): 81-91.

MILLER, D.S. & CATT, S.E. 1989. Human relations: a contemporary approach. Homewood: Irwin.

MORGAN, G. 1986. *Images of Organizations*. Beverly Hills, California: Sage.

MORRIS, M. H. & TROOTER, J.D. 1990. Institutionalising Entrepreneurship in a larger company: a case study at AT&T. *Industrial marketing management*, 19(5): 131-139. May 1990.

NEUMANN, J. 1992. The human side of successful change. *Strategic Direction*, 4-9, Nov.

NIXON, B. 1987. You can't ignore corporate culture. *Accountancy*, 99(1125): 99-101, May.

NIXON, B. 1987b. Strategy and culture: bridging the gap. *Accountancy*, 99(1127): 90-92, Jul.

ODENDAAL, A. 1997. Deelnemende Bestuur en Korporatiewe Kultuur: Onafhanklike Konstrunkte. Ongepubliseerde skripsie, Randse Afrikaanse Universiteit.

OTT, J.S.. 1989. *The Organizational Culture Perspective*, Pacific Grove, California: Brooks/Cole Publishing.

PEARCE, J.A. & ROBINSON, R.B. 1997. *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*. Irwin.

PETERS, T.J. & WATERMAN, R.H. 1982. *In search for excellence*. New York: Warner.

PIETERSEN, H. 1991. Corporate Culture: Clarification of a concept. *Human Resource Management Yearbook*, 26-31.

PRESTON, D. 1993. Management Development Structures as Symbols of Organizational

Culture. *Personal Review*, 22 (1): 18-30.

ROBBINS, S.P. 1991. *Organizational Behaviour: Concepts, Contraversies and Applications*. Englewood Cliffs, W.H.:Prentice-Hall.

ROBBINS, S.P. 1991. *Management*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentise Hall.

ROBERTS, H. & BROWN, A.D. 1992. "Cognitive and social dimensions of IT implementation", paper presented at the British Academy of Management Sixth Annual Conference, Bradford 14-16 September.

ROWE, A.J., MASON, R.O., DICKEL, K.E. & SNYDERS, N.H. 1989. *Strategic Management: a Methodolological Approach*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.

ROWE, A.J., MASON, R.O., DICKEL, K.E., MANN, R.B., & MOCKLER, R. J. 1994. *Strategic Management: a Methodolological Approach*. Fourth Edirion, Addison-Wesley.

RUE, L.W. & BYARS, L.L. 1992. *Management: Skills and Application*. Homewoods, Illonius: Irwin

SACKMAN, S.A. 1991. *Cultural Knowledge in Organizations: Exploring the Collective Mind*. London: Sage Publications.

SATHE, V. 1985. How to decipher and change corporate culture. (*In* KILMANN, R.H., SAXTON, M.J. & SERPA, R., *eds*. *Gaining control of corporate culture*. London: Jossey-Bass, 230-261).

SATHE, V. 1985b. "How to Decipher and Change Corporate Culture", (*In* KILMANN, R.H., SAXTON, M.J. & SERPA, R. AND ASSOCIATES *eds*. *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Feancisco: Jossey-Bass).

SATHE, V. 1983. Implications of Corporate Culture. *Organizational Dynamics*, 12(2): 5-23.

SCHEIN, E.H. 1984. Coming to a new awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25 (4), 3-16.

SCHEIN, E.H. 1985a. How culture forms, developes and changes", (*In* KILMANN, R.H.,

SACTON, M.J. & SERPA, R., eds. Gaining control of the corporate culture. San Francisco, Calif.: Jossey Bass, 17-43).

SCHEIN, E.H. 1986. Are you Corporate Cultured? *Personal Journal*, 65(11), 83-96.

SCHEIN, E.H. 1987. Organizational Culture and Leadership. San Fransisco: Jossey Bass Publishers.

SCHEIN, E.H. 1992. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey Bass Publishers.

SCHMIKL, E. 1987. Corporate cultures must be adapted to turbulent times. *Human Resourece Management Yearbook*, 2 (10), 20-30.

SETHIA, N.K. & VON GLINOW, M.A. 1985. Arriving at four cultures by managing the reward system. (In KILMANN, R.H., SACTON, M.J. & SERPA, R., eds. Gaining control of the corporate culture. London: Jossey-Bass, 400-419).

SHERWOOD, J.J. 1988. Creating work cultures with competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 16(3): 5-27.

SUTTON, C.D. & NELSON, D.L. 1990. Elements of the cultural network: the communicators of corporate values. *Leadership & Organizational Development Journal*, 11(5): 3-10.

SWARTZ, H. & DAVIS, S. M.. 1981. Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational Dynamics*, 10 (1), 30-48.

TESSLER, D. 1989. The human side of change. *Director*, 43(3): 88-93, Oct.

TIMMONS, J.A. 1990. New venture creation. Boston: Irwin.

TRICE, H.M. 1985. Rites and ceremonials in organizational cultures. (In BACHARACH, S.B. & MITCHELL, S.M., eds. Research in the sociology of organizations. Volume 4. London: JAI., 221-270.)

TROMPENAARS, F. Resolving international conflict: culture and business strategy, *Business Strategy Review*, Autumn 1996 7(3): p51(18)b.

TUNSTALL, W.B. 1983. Cultural transition at AT&T. *Sloan Management Review*, 25(1):15-26.

UTTAL BRO. 1983. The Corporate Culture Ventures. *Fortune*, 108(8): 66-72, Oct.

VESTAL, K.W., FRALICX, R.D. & SPREIER, S.W. 1997. Organizational culture: the critical link between strategy and results. *Hospital & Health Services Administration*, 42(3):339(27).

WEEKS, R.V. & LESSING, N. 1988. Organizational culture: the missing link within the strategic management process. Johannesburg: RAU (Department of Business Economics).

WEICK, K.E. 1985. The significance of Corporate Culture, (In P.J. Frost , L.F. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg & J. Martin, eds, *Organizational Culture*, Beverly Hills, California: Sage:381-9.)

WILKENS, A.I. & DYER, W.G. 1988. Toward culturally sensitive: theories of culture change, *Academy of Management Review*, 13 (4):522-533.

WILKENS, A.L. & PATTERSON, K.J. 1985. You can't get there from here: what will make culture-change projects fail. (In KILMANN, R.H., SAXTON, M.J. & SERPA, R., eds *Gaining control of corporate culture*: London Jossey-Bass:262-291)..

WILKINS, A.L. & PATTERSON, K.J. 1985. You can't get there from here: what will make culture-change projects fail (In KILMANN, R.H., SACTON, M.J. & SERPA, R., eds. *Gaining control of the corporate culture*. London: Jossey-Bass:262-291).

WIMALASIRI, J. 1991. Corporate Culture in Strategic Management. *Singapore Management Review*, 13(2): 39-50, Jul.