

**DIE VESTIGING VAN 'N EENVORMIGE ORGANISASIEKULTUUR IN DIE SUID-
AFRIKAANSE NASIONALE WEERMAG: PERSEPSIE VAN DIE KRYGSPRAKTISYN**

Deur

JOHAN ALBERTYN

Werkstuk ingelewer ter gedeeltelike voldoening aan die vereistes vir die graad van Magister in
Publieke Administrasie aan die Universiteit van Stellenbosch



Studieleier:

Dr F.M. Uys

Desember 1999

VERKLARING

Ek, die ondergetekende, verklaar hiermee dat die werk in hierdie werkstuk vervat, my eie oorspronklike werk is en dat ek dit nie vantevore in die geheel of gedeeltelik by enige universiteit ter verkryging van 'n graad voorgelê het nie.

Datum: 15 November 1999

(iii)

ERKENNING

Graag wil ek my waardering uitspreek teenoor:

My Skepper vir Sy genade aan my om hierdie studies te kon voltooi.

Dr F.M. Uys, my studieleier, vir sy hulp.

My eggenote, Marlize, en my kinders Michelle, Iain en Kristian vir hul geduld en morele ondersteuning.

My ouers, Dr en Mev Albertyn, wat altyd vir my geleenthede geskep het om myself te ontwikkel.

(iv)

OPSOMMING

Die totstandkoming van 'n demokrasie in Suid-Afrika was die oorsaak dat 'n nuwe stelsel van gewapende magte ook tot stand gekom het. Verskeie gewapende magte is herorganiseer in een. Magte wat die voormalige regime instand gehou het sowel as die magte wat dit teengestaan het, is verenig in 'n enkele weermag ten einde die territoriale integriteit van die nuwe bestel te beskerm. Die begin van 'n demokrasie het sy beslag gekry deur middel van politieke onderhandelings by die "Congress for a Democratic South Africa" (CODESA). Bevrydingsmagte soos Umkhonto We Sizwe (MK) en die Azanian Peoples Liberation Army (APLA), die voormalige Suid-Afrikaanse Weermag (SAW), en die vier skeppings van apartheid- naamlik die weermagte van Transkei, Ciskei, Venda en Bophuthatswana moes geïntegreer word in 'n nuwe Nasionale Weermag.

Die integrasie van bogenoemde magte het nie sonder probleme en struikelblokke geskied nie. Die integrasieproses is tans in die laaste fase. Die belangrikste rolspelers in die proses is die voormalige SAW en MK. 'n Kwessie om op te los was hoe *mag* geallokeer moet word aan die verskeie magte ten einde die veranderinge in mag van die burgerlike samelewing te weerspieël. Hoe moes die nuwe organisasie lyk met betrekking tot grootte, samestelling en kultuur na afloop van integrasie? Hierdie vrae het verskeie onderhandelinge en werkgroepe die lig laat sien. Na afloop van verskeie prosesse wat etlike jare geduur het, is die proses bykans afgehandel. Ten spyte daarvan dat die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag (SANW) reeds 5 jaar in 'n demokratiese bestel gevestig en die papieroefening feitlik verby is, is lede van die nuwe weermag steeds nie verenig in 'n nuwe organisasiekultuur nie. Die ware meting van die sukses van die integrasieproses is die vestiging van 'n enkele identiteit en die "ons-gevoel". Die soldaat op die grondvlak ervaar steeds situasies van konflik, wantroue, misverstande, onvanpaste bestuurstyle, onregverdigheid en onbekwaamheid aan weerskante van die twee groepe (eks-NSM en eks-SAW). Daar is heelwat probleme met die beleid van regstellende aksie en gelyke geleenthede.

Hierdie werkstuk konsentreer hoofsaaklik op die menings van die krygspraktisyn ten opsigte van die vestiging van 'n eenvormige organisasiekultuur. Die werkstuk spreek bepaalde pogings aan wat deur die

(v)

Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag aangewend is ten einde 'n eenvormige organisasiekultuur te skep; kultuurondersoeke en moraalmetings is gedoen terwyl daar gepoog is om simboliek aan te pas by die veranderde omstandighede. Ten slotte is verskeie aanbevelings gemaak ten opsigte van die wyse waarop die SANW die vestiging van 'n eenvormige organisasiekultuur kan fasiliteer.

SYNOPSIS

The establishment of a democracy in South Africa resulted in a new system for the armed forces. Several armed forces were unified into one structure. Forces which maintained the former regime as well as the opposing forces became a single defence force in order to defend the territorial integrity of the new dispensation. The beginning of the democracy was determined through political negotiations at the “Congress for a Democratic South Africa” (CODESA). Liberation forces like “Umkhonto We Sizwe (MK)” and the “Azanian Peoples Liberation Army” (APLA), as well as the former South African Defence Force (SADF) and the four apartheid created forces of the Transkei, Ciskei, Venda and Bophutatswana had to be integrated into a new National Defence Force.

The integration of the above forces did not happen without problems and obstacles, but the process has now entered its last phase. The key role-players in effecting change were the former SADF and MK. An issue which had to be solved was how power was to be allocated to the different forces so as to reflect the change in power in civil society, ie what the new organisation had to look like with regard to size, composition and culture after integration. These problems led to negotiation and the establishment of work study groups. At the end of various enterprises which lasted several years the process is now almost completed. In spite of the fact that on paper the South African National Defence Force (SANDF) has now been established in a democratic system for five years, the members of the new defence force have not been united into a new organisation culture. The true measurement of the success of the integration process is the establishment of a single identity and the “our feeling”. The soldier at grassroots level still experiences situations of conflict, distrust, misunderstanding, unsuitable management styles, unfairness and incompetence on both sides of the two groups (ex-NSF and ex-SADF). There exist a number of problems with regard to the policy of affirmative action and equal opportunities.

This assignment concentrates mainly on the views of the military practitioner with regard to the establishment of a uniform organisation culture; it addresses specific attempts by the South African National Defence Force to create this uniformity; culture surveys and morale assessments have been done whilst

(vii)

there were attempts to change symbolic communication in the SANDF. In conclusion a number of recommendations are made that could facilitate the establishment of a unified organisational culture in the SANDF.

(viii)

INHOUDSOPGAWE

	Bladsy
Verklaring	(ii)
Erkenning	(iii)
Opsomming	(iv)
Synopsis	(vi)
HOOFSTUK 1 NAVORSINGSPROBLEEM EN ONTWERP	1
1.1 Inleiding	1
1.2 Doel van werkstuk	1
1.3 Probleemstelling	2
1.4 Navorsingshipotese	2
1.5 Beskrywing van die navorsingsontwerp	2
1.6 Alfabetiese lys van militêre terminologie	3
1.7 Data-insamelingsprosedure	4

(ix)

1.8	Beperkings en verwysingstegniek	4
1.9	Bydrae van die studie	5
1.10	Die probleem en behoefte vir sodanige studie	5
1.11	Hoofstuk-indeling	5
HOOFSTUK 2	TEORIE VAN ORGANISASIEKULTUUR	7
2.1	Inleiding	7
2.2	Definisies van organisasiekultuur	8
2.3	Inhoud van organisasiekultuur	11
2.4	Oorsprong van organisasiekultuur	14
2.5	Ontwikkeling en instandhouding van organisasiekultuur	16
2.6	Funksies van organisasiekultuur	18
2.7	Tipes organisasiekultuur	20
2.8	Organisasiekultuur en verandering	21
2.8.1	Weerstand teen verandering	24

(x)

2.9	Raamwerk vir die bestuur van organisasiekultuur	28
2.10	Organisasiekultuur en strategie	30
2.10.1	Strategieformulering	30
2.10.2	Implementering van 'n strategie	31
2.11	Integrasie/Samesmelting van kulture	32
2.12	Bestuur van diversiteit	35
2.13	Opleiding in die bestuur van diversiteit	36
2.14	Prestasie en organisasiekultuur	37
2.15	Gevolgtrekkings	40
HOOFSTUK 3 KULTUUR IN DIE SUID-AFRIKAANSE NASIONALE WEERMAG		44
3.1	Inleiding	44
3.2	Die proses van hervorming en integrasie van organisasiekultuur	45
3.2.1	Burgerskap opleiding	46
3.2.2	Simboliek	46

3.3	Regstellende aksie en gelyke geleenthede	48
3.4	Psigologiese integrasie program	49
3.5	Bestuur van diversiteit	50
3.6	Kultuurondersoeke en moraalmetings	52
3.7	Gevolgtrekkings	56
HOOFSTUK 4 KRITIESE EVALUASIE VAN KULTUUR IN DIE SUID-AFRIKAANSE NASIONALE WEERMAG		58
4.1	Inleiding	58
4.2	Die proses wat gevolg is ten einde 'n demokratiese en verteenwoordigende weermag vir Suid-Afrika daar te stel	58
4.3	Bestaande aannames deur die Departement van Verdediging	59
4.3.1	Definisie en inhoud van organisasiekultuur	59
4.3.2	Oorsprong van organisasiekultuur	62
4.3.3	Ontwikkeling en instandhouding van organisasiekultuur	62
4.3.4	Bestuur van diversiteit	63

4.3.5	Tipe organisasiekultuur	63
4.3.6	Verband tussen houdings en strukturele veranderlikes	64
4.3.7	Opleiding	64
4.3.8	Personeeladministrasie en diensvoordele	64
4.3.9	Kommunikasie	65
4.3.10	Rekreasie	65
4.3.11	Beskikbaarheid van hulpmiddele	65
4.3.12	Erkenning van goeie prestasie	65
4.3.13	Werwing en keuring	66
4.3.14	Loopbaanbestuur	66
4.3.15	Dissipline	66
4.3.16	Motivering	67
4.4	Ontwikkeling van organisasiekultuur	67
4.4.1	Rasionalisasie	68

(xiii)

4.4.2	Topbestuur	68
4.5	Organisasiekultuur en verandering	69
4.6	Strategiese bestuur	70
4.7	Gevolgtrekkings	71
HOOFSTUK 5 DIE VESTIGING VAN 'N EENVORMIGE ORGANISASIEKULTUUR IN DIE SANW: 'N NORMATIEWE BESKOUING		75
5.1	Inleiding	75
5.2	Hoe behoort die SANW se organisasiekultuur te lyk?	75
5.2.1	Inhoud van organisasiekultuur	76
5.2.2	Bestuur van diversiteit	77
5.2.3	Tipe organisasiekultuur	77
5.2.4	Verband tussen gesindhede en strukturele veranderlikes	77
5.2.5	Opleiding	78
5.2.6	Personeeladministrasie en loopbaanbestuur	78
5.2.7	Kommunikasie	78

(xiv)

5.2.8	Rekreasie	79
5.2.9	Beskikbaarheid van hulpmiddele	79
5.2.10	Erkenning van goeie prestasie	80
5.2.11	Werwing en keuring	80
5.2.12	Dissipline	80
5.2.13	Motivering	81
5.3	Ontwikkeling van organisasiekultuur	81
5.3.1	Rasionalisasie	81
5.3.2	Topbestuur	82
5.3.3	Organisasiekultuur en verandering	82
5.4	Strategiese bestuur	83
5.5	Verlangde norme	84
5.6	Gevolgtrekkings	89

HOOFSTUK 6	GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS	91
BIBLIOGRAFIE		101

BYLAES:

Bylaag 1: Lundberg: The Organisational Learning Cycle of Culture Change?	B-1
Bylaag 2: Dyer: The Cycle of Cultural Evolution in Organisations	B-2
Bylaag 3: Schein: Growth Stages, Functions, and Mechanisms of Change	B-3
Bylaag 4: Gagliardi: Cultural Change as an Incremental Process	B-4
Bylaag 5: A Model for Managing Organizational Change	B-5
Bylaag 6: Schwartz and Davis: Assessing Cultural Risk	B-6
Bylaag 7: Brown: Understanding Culture, Strategy and Performance	B-7
Bylaag 8: SANW Verslag: Simboliese Kommunikasie	B-8
Bylaag 9: SANW Verslag oor Organisasiekultuur	B-9
Bylaag 10: SANW Verslag: Moreelmeting	B-10

HOOFSTUK 1

NAVORSINGSPROBLEEM EN ONTWERP

1.1 Inleiding

Die samestelling van die personeelkomponent het tesame met ander fasette in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag (SANW) geweldige veranderinge ondergaan, hoofsaaklik vanweë die volgende:

- a. Die vestiging van 'n demokrasie in Suid-Afrika.
- b. Die nuwe Grondwet.
- c. Die beleid van regstellende aksie en gelyke geleenthede.

Vanweë bogenoemde veranderinge het dit die organisasie genoodsaak om relevante metodes, beleid en prosedures daar te stel ten einde die probleem van kultuurbotsings en die afwesigheid van 'n nuwe eenvormige organisasiekultuur reg te stel.

1.2 Doel van werkstuk

Die doel van die werkstuk is om die leemte, naamlik die afwesigheid van 'n eenvormige organisasiekultuur in die SANW, te ondersoek, met spesifieke verwysing na die persepsie van die krygspraktisyn (die huidige personeelkomponent soos geïntegreer uit sewe voormalige gewapende magte). Vanweë die navorser se aanstelling as Sekretaris van die Militêre Bevelsraad het hy tot die slotsom gekom dat daar nie tot op hede 'n eenvormige organisasiekultuur in die SANW gevestig is nie. Op 'n daaglikse basis kom probleme en leemtes onder die navorser se aandag wat volgens hom grootliks toegeskryfkan word aan die gebrek aan

‘n eie organisasie identiteit.

1.3 **Probleemstelling**

Die navorser is van mening dat die krygspraktisyn steeds voel dat daar nie harmonie in die werksplek is nie en dat daar vele situasies van konflik, ontevredenheid en wantroue tussen lede van die verskillende geïntegreerde magte is. Die navorsingsprobleem is dus om vas te stel of dit wel die geval is en wat die omvang daarvan is.

1.4 **Navorsingshipotese**

Ten spyte daarvan dat die SANW reeds vyfjaar gevestig is in ‘n nuwe demokratiese bestel, huldig lede van die Mag die mening dat daar steeds nie ‘n eenvormige organisasiekultuur gevestig is nie.

1.5 **Beskrywing van Navorsingsontwerp**

Die studie poog nie om die totale veld van organisasiekultuur te ontgin nie. Die verandering van organisasiekultuur in die SANW behels outomaties aspekte soos transformasie en rasionalisasie van strukture en personeel. Alhoewel daar na hierdie twee sake verwys word, word dit nie as sodanig bestudeer nie. Die ondersoek is dus geskoei op die invloed van bogenoemde transformasie en rasionalisasie op die vestiging van ‘n eenvormige organisasiekultuur in die SANW. Die ondersoek sal gerig word deur ‘n literatuurstudie bestaande uit beleid asook deur ondersoeke wat deur die Militêre Psigologiese Instituut en Seksie Effekontleding (Hoof van Verdedigingsinligting) gedoen is. Vanuit ‘n empiriese oogpunt sal aksienavorsing gedoen word deur middel van informele gesprekke/onderhoude. Die empiriese studie word voorafgegaan deur ‘n teoretiese oriëntasie en studie van bestaande navorsingsinformatie. Vergelykende studies word ook gedoen ten einde die sukses ten opsigte van die vestiging/ nie vestiging van ‘n nuwe organisasiekultuur te meet aan die hand van bestaande studies en die teorie (normatiewe beginsel). ‘n Lys ter verduideliking van militêre en ander terminologie wat gebruik

word, is hieronder uiteengesit.

1.6 ALFABETIESE LYS VAN AFKORTINGS/TERMINOLOGIE

APLA	: Azanian Peoples Liberation Army
CODESA	: Congress for a Democratic South Africa
DEOMI	: United States Defence Equal Opportunities Management Institute
DvV	: Departement van Verdediging
H SANW	: Hoof van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag
LMB	: Lugmag Basis
MK	: Umkhonto We Sizwe
NSM	: Nie Statutêre Magte
PIP	: Pschycological Integration Programme
RvD	: Reglement van Militêre Dissipline
RGN	: Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing

SANW	: Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag (huidige weermag vanaf April 1994)
SAW	: Suid-Afrikaanse Weermag (voormalige weermag tot en met April 1994)
SADC	: Southern African Development Community
TBVC	: Transkei, Bophutatswana, Venda en Ciskei

1.7 Data-insamelingsprosedure

Die RGN was behulpsaam met die identifikasie van bestaande studies oor die onderwerp. Geen studies kon opgespoor word nie en slegs enkele artikels ten opsigte van die onderwerp is wel in tydskrifte opgespoor. Inligting is wel bekom deur middel van navorsing in biblioteke van die SANW, UNISA en die Universiteit van Pretoria. Verder is inligting ingewin deur direkte waarneming en informele gesprekke met lede van die organisasie (SANW). Kultuurondersoek wat reeds in die SANW gedoen was, is bestudeer en vergelyk met die teorie van organisasiekultuur.

1.8 Beperkings en Verwysingstegniek

Die skep van 'n eenvormige organisasiekultuur in die SANW is uniek vanweë die spesifieke politieke en etniese konteks waarbinne dit geskied. Derhalwe is dit dus nie moontlik om relevante literatuur op te spoor waarteen die Suid-Afrikaanse situasie gemeet kan word nie. Die voorlopige ondersoek ten opsigte van situasies in Kanada, die Verenigde Koningryk, die Verenigde State van Amerika en Indië het getoon dat die Suid-Afrikaanse situasie uniek is.

Regdeur die werkstuk word daar van die Harvard metode van verwysing na literatuur gebruik gemaak.

1.9 Bydrae van werkstuk

Die resultate van die werkstuk kan dien as 'n inligtingsbron vir die SANW. Resultate kan aan bestuurders op alle vlakke 'n aanduiding gee van die huidige situasie en ook leemtes aandui wat aanleiding kan gee tot interne sowel as globale werkprogramme. Ander staatsdepartemente mag moontlik ook baat vind by hierdie ondersoek. Ander lande in Afrika kan dalk ook lesse leer uit die Suid-Afrikaanse model. Die navorsing kan selfs dien as 'n inligtingsbron vir die privaatsektor.

1.10 Die probleem en behoefte vir sodanige studie

Die SANW het op 'n gereelde basis moraalmetings in die organisasie gedoen en ook 'n kultuurondersoek teen die einde van 1997. Daar is stappe geneem om leemtes soos geïdentifiseer deur hierdie studies, te korrigeer. Die indruk is geskep dat sodanige regstellings tot stilstand gekom het weens 'n gebrek aan toewyding. Hierdie studie het ten doel om die Suid-Afrikaanse situasie te meet in terme van die teorie van organisasiekultuur as normatiewe standaard. Die breër studie sal die situasie duideliker uitlig en topbestuur sensiteer aangaande die dringendheid vir die daarstelling van 'n eenvormige organisasiekultuur.

1.11 Hoofstuk-indeling

Hoofstuk 1. Navorsingsprobleem en Navorsingsontwerp. 'n Lys ter verduideliking van militêre en ander terminologie wat gebruik word, is aangeheg.

Hoofstuk 2. Relevante literatuur word breedvoerig bespreek ten opsigte van organisasiekultuur in die algemeen.

Hoofstuk 3. Die bestaande kultuur in die praktyk word ondersoek. 'n Analise ten opsigte van die bestuur van diversiteit word gedoen, ook met spesifieke verwysing na organisasiekultuur in die SANW. 'n Agtergrond ten opsigte van die aanloop tot die veranderinge en die invloed op en behoefte aan die vestiging

van 'n eenvormige organisasiekultuur word verskaf.

Hoofstuk 4. 'n Kritiese evaluasie word gedoen ten opsigte van wat die teorie voorskryf en wat die situasie in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag is. Moraalmetings deur Seksie Effekontleding en ondersoek deur die Kapelaan-Generaal (SANW) sal bestudeer word. Die verskille of ooreenkomste word uitgewys en bespreek.

Hoofstuk 5. 'n Normatiewe beoordeling word gedoen ten einde te bepaal hoe die organisasie *behoort* te lyk ten opsigte van organisasiekultuur.

Hoofstuk 6. Gevolgtrekkings en aanbevelings word gedoen ten opsigte van die vestiging van 'n eenvormige organisasiekultuur in die SANW.

HOOFSTUK 2

TEORIE VAN ORGANISASIEKULTUUR

2.1 Inleiding

Die sosiale omgewing is die grondslag waarop aktiwiteite, institusies en prosesse gebou word. Hierdie omgewing word weer gerig deur 'n verskeidenheid van prosesse en faktore soos gedrag, ontwikkelingspatrone en demografiese veranderinge.

Kulturele pluralisme soos taal, godsdiens en welvaart sal 'n deel bly van gemeenskappe en 'n verskeidenheid van etnisiteit sal nie verdwyn onder die druk van modernisering nie. Wat bepaal behoort te word is of individue en groepe waardes deel van ander kulturele groepe in die nasionale gemeenskap.

Die invloed van 'n diverse kultuur op die gemeenskap word aangespreek. Die invloed van kultuur op die SANW gaan beskryf en evalueer word aan die hand van teoretiese beginsels. Hierdie hoofstuk sal geensins die totale veld van organisasiekultuur aanspreek nie, maar die navorser sal die teoretiese grondslag ten opsigte van organisasiekultuur voorhou ten einde 'n basis te verskaf vir verdere bespreking, navorsing en analise. Definisies van organisasiekultuur met bepaalde onderliggende dimensies sal aangespreek word waarna die inhoud van organisasiekultuur ondersoek word. Die ontwikkeling en instandhouding van organisasiekultuur sal aangespreek word ten einde die funksies van organisasiekultuur in perspektief te stel. Daar word kortliks verwys na die tipes organisasiekultuur wat voorkom in organisasies. Vyf modelle vir verandering van organisasiekultuur word kortliks bespreek waarna weerstand teen verandering en wyses waarop dit aangespreek kan word, bespreek word. 'n Raamwerk vir die bestuur van organisasiekultuur word aangebied en die verband tussen organisasiekultuur en strategie word aangespreek. Die teorie ten opsigte van integrasie van verskillende organisasies word bespreek met verwysing na voorbeelde. Bestuur en opleiding ten opsigte van diversiteit word kortliks behandel en die hoofstuk word afgesluit met 'n

omskrywing van prestasie en hoe dit in verband staan met organisasiekultuur.

2.2 Definisies van organisasiekultuur

Volgens Robbins (1990:438) verwys organisasiekultuur na 'n stelsel van "gedeelde waardes". Cooper & Rousseau (1995:129) beweer daar is in elke organisasie patrone van waardes, geloof, simbole, rituele, mites en praktyke wat oor tyd heen ontstaan het. Hierdie definisie word ook ondersteun deur Alvesson en Berg (1992:77); Brown (1995:6); Gherardi (1995:13) en Bohlander et al. (1998:25). Brown (1995:6-7) verwys ook na skrywers soos Jaques, Eldridge en Crombie, Louis, Schwartz en Davis, Tunstall, Gold, Morgan, Schein, Lorsch, Scholz, Denison, Drennan, Kotter en Heskett en Williams, Dobson en Walters wat in beginsel sodanige definisie ondersteun. Daar is ook tot 'n groot mate konsensus onder lede soos Deal & Kennedy (1982:4); Dess & Miller (1993:335); Beaumont (1993:35); Armstrong (1988:81) en Hill & Jones (1995:365) oor die definisie van organisasiekultuur. Hierdie patrone van waardes, geloof, simbole, rituele, mites en praktyke bepaal 'n begrip onder lede van wat die organisasie is en hoe lede behoort op te tree. Kultuur impliseer dat daar karaktereienskappe is wat interafhanklik funksioneer. Volgens Robbins (1990:438) het min navorsers tot dusver gepoog om sodanige eienskappe te spesifiseer. Bepaalde sleuteleienskappe waarvolgens kulture mag verskil is dus deur bogenoemde skrywer geïdentifiseer:

- **Individuele inisiatief:** Die graad van verantwoordelikheid, vryheid en interafhanklikheid wat individue mag hê.
- **Risiko toleransie:** Die mate waartoe werknemers aangemoedig word om aggressief, kreatief en risiko-uitdagend op te tree.
- **Rigtinggewing:** Die mate waartoe die organisasie duidelike doelwitte en prestasie- verwagtinge stel.

- **Integrasie:** Die mate en wyse waarop eenhede binne die organisasie aangemoedig word om op 'n gekoördineerde wyse saam te werk.
- **Bestuursleiding:** Die wyse waarop bestuurders duidelike kommunikasie, hulp en ondersteuning aan ondergeskiktes bied.
- **Beheer:** Die aantal reëls, regulasies en mate van direkte toesig wat gebruik word om werknemers se gedrag te beheer.
- **Identiteit:** Die mate waarop die werknemers hul identifiseer met die organisasie in geheel en nie slegs met hul spesifieke werkgroep of spesialisveld nie.
- **Beloningstelsel:** Die mate waartoe belonings soos salarisverhogings en bevorderings op werknemer-prestasie geskoei word instede van senioriteit of informele begunstigings (nepotisme).
- **Konfliktoleransie:** Die mate waarop individue aangemoedig word om probleme en kritiek openbaar te maak.
- **Kommunikasiepatrone:** Die mate waartoe organisasiekommunikasie beperk word tot die formele hiërargie en outoriteit.

Bogenoemde eienskappe omsluit sowel strukturele as gedragsdimensies en word nou geassosieer met die ontwerp van 'n organisasie. Organisasiekultuur is dus meer as net 'n refleksie van lede se gesindhede aangesien dit nou verwant is aan strukturele veranderlikes.

Dess & Miller (1993:335) beweer dat daar vier dimensies is waarvolgens kulture verskil:

- Sosiale verhoudinge



- Waardes en gesindhede
- Opleiding
- Godsdien

Brown & Harvey (1996:11) en Normann & Wikström (1994:72) ondersteun ook Robbins se standpunt dat organisasiekultuur verwys na 'n spesifieke beskawing, gemeenskap of groep met pertinente eienskappe wat homself van ander onderskei. Lau en Shani (1992:506) vul egter Robbins se eienskappe van organisasiekultuur aan met bepaalde onderliggende dimensies:

- **Die organisasie se verwantskap met sy omgewing:** Beskou die organisasie homself as dominant, ondergeskik of harmoniserend?
- **Aard van menslike aktiwiteit:** Wat is die korrekte wyse vir mense om dominant, pro-aktief, passief of fatalisties op te tree?
- **Aard van realiteit en waarheid:** Hoe word waarheid gedefinieer? Is dit deur middel van pragmatiese wysheid of sosiale instemming?
- **Aard van tyd:** Basiese oriëntasie in terme van die verlede, hede en toekoms.
- **Aard van menslike natuur:** Is mense basies goed, sleg of neutraal?
- **Aard van menseverhoudings:** Wat is die korrekte wyse vir mense om met mekaar om te gaan ten opsigte van die verspreiding/oordra van mag of toegeneëtheid?

- **Homogeniteit versus diversiteit:** Is dit vir die groep die voordeligste om divers of homogeen te wees? Moet individue aangemoedig word om te konformeer aan die groepsnorm of behoort hy/sy innoverend te wees?

Al bogenoemde skrywers se interpretasie van organisasiekultuur word saamgevat deur Denison, in Brown (1995:7): “Culture refers to the underlying values, beliefs, and principles that serve as a foundation for an organization’s management system as well as the set of management practices and behaviours that both exemplify and reinforce those basic principles.”

Brown (1995:8) en skrywers soos Alvesson & Berg (1992:127) vind ook aansluiting by ander navorsers ten opsigte van die inhoud van ‘n organisasiekultuur. Sodanige inhoud van organisasiekultuur, soos deur Brown en Alvesson & Berg aangevoer, word vervolgens omskryf.

Dit is belangrik om daarop te let dat ondergenoemde komponente tot ‘n bepaalde mate mag oorvleuel.

2.3 Inhoud van organisasiekultuur

Die verskeie komponente waaruit ‘n organisasiekultuur bestaan word vervolgens omskryf (Brown, 1995:8; Alvesson & Berg, 1992:80, 85, 103, 127):

- **Artefakte:** Dit is die mees sigbare manifestasie van ‘n organisasiekultuur. Artefakte kan entiteite wees soos *materiële voorwerpe*, met ander woorde jaarverslae, oorsigte en brosjures. Dit kan ook die *fisiese uitleg* wees van kantooruimte, dragregulasies en fisiese voorkoms van geboue en fasiliteite. Verder kan artefakte ook gesien word as die *tipe tegnologie* wat gebruik word soos rekenaars (stelsels), kantoortoerusting, telefone en produksiemiddele. *Taal* is ook ‘n besliste artefak, byvoorbeeld grappies, taalgebruik, stories en brabbeltaal (kliktaal). Die *taal* wat gebruik word is nie slegs ‘n manier van kommunikasie nie, maar ook ‘n fundamentele determinant van hoe individue die wêreld beleef en ervaar. Ten einde saam te werk is dit nodig om ‘n gemeenskaplike begrip te vorm deur middel van die algemene taalgebruik en konseptuele kategorieë. ‘n

Gemeenskaplike verstandhouding word dus gevorm. Die gebruik van metafore, stories en legendes versterk die gebruik van taal. *Gedragspatrone* soos rituele en seremonies vorm ook deel van artefakte. Dit sluit aan by bepaalde *simbole* wat gebruik word om spesifieke sake te illustreer. Laastens beweer Brown (1995:9) ook dat reëls, stelsels, prosedures en programme deel uitmaak van artefakte.

Die belangrikheid van artefakte lê daarin dat dit, alhoewel meer sigbaar, tog 'n bepaalde verwantskap het met die "dieper vlakke" van 'n organisasie. Artefakte is die aanwysers van sodanige kultuur.

- **Mites.** Daar is basies vier tipes mites wat voorkom in 'n organisasie:
 - * Mites wat die verlede, hede en toekoms skep, in stand hou en wettig.
 - * Mites wat politieke en waarde-sisteme in stand hou en verdoesel.
 - * Mites wat help om die oorsaak en gevolg te verduidelik.
 - * Mites wat die kompleksiteit en turbulensie van aktiwiteite rasionaliseer ten einde 'n voorspelbare aksie te bewerkstellig.
- **Seremonies en Rituele:** Seremonies is die sistematiese en geprogrammeerde dag-tot-dag roetines van 'n organisasie en kan gesien word as die *viering* van 'n organisasiekultuur, byvoorbeeld Mej. Wêreld-kompetisies, Oscartoenennings, en sake soos verjaarsdagvieringe van 'n organisasie.
- **Gedragnorme:** Norme dikteer watter gedrag as aanvaarbaar beskou kan word in spesifieke omstandighede.

- **Simbole:** Dit is woorde, voorwerpe, toestande, dae en eienskappe wat meer betekenis het vir die individu of groep, byvoorbeeld leuses. Simbole is dus 'n aanduiding van identifikasie met 'n organisasie.
- **Helde:** Korporatiewe helde blyk 'n riglyn te wees vir die formele sosialiseringsproses byvoorbeeld "Kol Saunders" van die Kentucky Fried Chicken faam. Dit blyk 'n motiveerder vir werknemers te wees en stel standarde om na te streef. Hierdie individue personifiseer 'n organisasie se kultuurwaardes en funksioneer as tasbare rolmodelle vir werknemers om na te volg.
- **Etiese Kodes:** Alhoewel etiese kodes deel vorm van die informele gedragpatrone in organisasies, is die neiging van sommige organisasies om hul eie formele gedragkodes te publiseer en dit streng af te dwing (Brown:1995:22).
- **Basiese Oortuigings:** Dit verwys na die implisiete, diepgewortelde oortuigings wat mense deel en wat hulle persepsies, gevoelens en emosies rig.
- **Geskiedenis:** Organisasiekultuur ontwikkel en verander oor 'n lang tydperk en geskiedenis is dus ook deel van kultuur. Geskiedenis word deur navorsers geag as 'n kulturele artefak.

Deal & Kennedy (1982:13) soos onderskryf deur Beaumont (1993:37) identifiseer drie addisionele elemente van organisasiekultuur:

- **Omgewing:** Die omgewing is die grootste enkele invloed wat die korporatiewe kultuur vorm en rig. Die nasionale/politieke konteks is van belang vir die openbare sektor.
- **Waardes:** Hierdie basiese konsepte vorm die kern van die korporatiewe kultuur. Waardes definieer sukses vir alle werknemers.

- **Kulturele Netwerk:** Die kulturele netwerk is die informele draer van korporatiewe waardes en heldeverering.

Net soos die bogenoemde elemente deel vorm van 'n organisasiekulktuur, is daar ook faktore wat dien as bron of oorsprong van organisasiekultuur.

2.4 Oorsprong van organisasiekultuur

Robbins (1990:444) en Gill & Johnson (1993:103) stel dit dat 'n organisasiekultuur sy ontstaan te danke het aan die interaksie tussen die stigters se vooroordele en aannames, en wat lede, wat aanvanklik deur die stigters aangestel is, geleer het uit eie ondervinding. Brown (1995:41) vul hierdie stelling aan deur te beweer dat die nasionale kultuur waarin 'n organisasie homself bevind ook 'n rol speel. Hy beweer verder dat die tipe sake/diens wat die organisasie bedryf en die aard van die omgewing 'n beslisse oorsprong is van organisasiekultuur. 'n Voorbeeld hiervan is die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag wat ten doel het om die landsburgers te beskerm en ook om deel te neem aan internasionale vredesoperasies (SADC). Sodanige SADC lande het noue geskiedkundige bande met die SANW (voormalige NSM) en het dus 'n rol gespeel in die vorming van kulture wat tans geïntegreer word.

- **Nasionale of Sosiale Kultuur:** Brown (1995:42) verwys na studies wat wêreldwyd deur Hofstede (1991) gedoen is ten opsigte van IBM (wêreldwyd). Hierdie studies het bevind dat bestuurders in verskillende lande verskil ten opsigte van hul gesindhede en waardes. Hofstede het hierdie inligting gebruik om vier dimensies te identifiseer wat nasionale kulture onderskei, naamlik mag, individualisme, geslag en vermyding van onsekerheid.

- * **Mag:** Dit verwys na die mate waartoe die minder bemagtigde lede van 'n organisasie in

‘n land konformeer of nie konformeer aan die wyse waarop mag versprei word nie (politieke bestel).

- * **Individualisme vs Kollektiwisme:** Dit verwys na die omvang waartoe individuele onafhanklikheid of konformering aan die groepsnorm, domineer.
- * **Manlikheid vs Vroulikheid:** Verwys na die mate waartoe sosiale geslagsrolle duidelik uitgespel is, byvoorbeeld daar word van manlike bestuurders verwag om manlik, selfgeldend en “sterk” te wees terwyl vrouens sagter en beleefd sal wees. In gemeenskappe waar daar ‘n sterk vroulike kultuur is, sal die rolle moontlik omruil.
- * **Vermyding van Onsekerheid:** Hierdie element kan gedefinieer word as die mate of omvang waartoe lede van ‘n kultuur voel dat hulle bedreig word deur onsekere of onbekende situasies.
- **Leierskap en Organisasiekultuur:** Indien die leier ‘n sterk persoonlikheid het, sal inspirerende idees in ‘n organisasiekultuur gevestig word. Sterk idees bevorder sterk kulture. Indien sodanige leier beslisse en duidelike riglyne stel ten opsigte van dit wat vir hom belangrik is, hoe beter sal die organisasiekultuur wees.
- **Aard van die Organisasie en Organisasie-omgewing:** Die operasionele vereistes van diens-organisasies in die openbare sektor verskil uiteraard heelwat van wins-organisasies in die private sektor. Groter organisasies se kultuur verskil drasties van kleiner organisasies. Die breë publiek het ook ‘n groter invloed op die kultuur van openbare instansies vanweë stemreg aangesien individue wat na hulle belange omsien, verkies kan word. Organisasies met professionele werknemers soos byvoorbeeld onderwysers, mediese personeel, en regsgeleerdes sal deur sodanige groep (professionele beroepslui) gerig word ten opsigte van organisasiekultuur.

2.5 Ontwikkeling en instandhouding van organisasiekultuur

Nadat 'n organisasie gevestig is en alle komponente waarvan kultuur gevorm kan word ingesamel is, begin die leerproses. Hierdie leerproses is volgens Brown (1995:53), Armstrong (1988:83) en Armstrong (1993:201) hoofsaaklik geskoei op twee meganismes, naamlik trauma en positiewe versterking.

- **Trauma:** Individue en groepe probeer om enige angs of werksverwante ongerief te vermy. 'n Nuutgevormde organisasie sal aanvanklik onsekerheid hê ten opsigte van sy sukses al dan nie. Onder die leiding van 'n goeie leier of slegs deur middel van groepkonsensus kan moontlike oplossings vir probleme gesoek en gevind word.

Enige krisis wat deur die organisasie ervaar word sal deur middel van die leerproses/ervaring opgelos probeer word. Indien 'n nuwe beleid, onsuksesvol geïmplimenteer word, kan 'n ondersoek dalk uitwys dat daar onvoldoende navorsing gedoen is. Dit sal die organisasie in staat stel om nie weer dieselfde fout te begaan nie. Sodanige leerproses kan 'n duur proses wees aangesien lede "skoolgeld" moet betaal. Tog blyk dié leerproses 'n effektiewe proses te wees wat blywende resultate mag hê. Kultuur kan dus aangeleer word.

- **Positiewe versterking:** Mense leer ook deurdat hulle berispe word vir onaanvaarbare gedrag of beloon word vir goeie gedrag. Positiewe terugvoer verskaf dus die groeipunt vir verdere goeie gedrag. Die lede leer dus dat 'n bepaalde strategie suksesvol is en dat dieselfde strategie (gegewe alles bly konstant) 'n kans staan om weer suksesvol te wees. Op hierdie wyse word 'n bepaalde soort kultuur gevestig en in stand gehou.

Deal & Kennedy (1982:182) stel dat die organisasie van die toekoms sal bestaan uit:

- Klein taak-gefokusde werkeenhede wat onderlinge kohesie en kommunikasie kan bevorder en dus voorvereistes is vir die instandhouding van organisasiekultuur.

- Elke eenheid beskik oor ekonomiese en bestuursbeheer oor sy eie toekoms wat bydra tot 'n gevoel van eienaarskap en trots wat deel vorm van organisasiekultuur.
- Sodanige eenhede is verbind met groter eenhede deur middel van rekenaar-netwerke en ander kommunikasienetwerke. Hierdie beter kommunikasie voorsien dus in die behoefte om as een organisasiekultuur te bly funksioneer.
- Eenhede sal saamgebind wees tot die groter organisasie deur sterk kulturele bande.

Ten einde 'n organisasiekultuur in stand te hou en verder te vestig is navorsers soos Brown (1995: 54) en Robbins (1990:46) dit eens dat daar hoofsaaklik drie komponente binne 'n organisasie is wat saamwerk om 'n kultuur in stand te hou.

- **Werwing en keuring:** Individue wat aansoek om 'n betrekking doen word gekies op grond van hulle kwalifikasies, ondervinding en vaardighede ten einde 'n positiewe bydrae te kan maak tot die sukses van 'n organisasie. Tog gebeur dit dat daar meer as een moontlike kandidaat voorlopig gekeur word. Dit is wanneer die organisasie moet besluit watter individu die beste sal inpas by die organisasie se *spesifieke kultuur*. Die ooglopende keuse sal val op die individu wat gemeenskaplike waardes met die organisasie het. 'n Verkeerde keuse mag daartoe lei dat die organisasie se doelwitte en sukses ondermyn word of dat die nuwe posbekleër sielsongelukkig is (wat mag lei tot swak prestasie en personeelomset).
- **Topbestuur:** Die topbestuur word fyn dopgehou deur ondergeskiktes ten einde te bepaal wat aanvaarbare of minder aanvaarbare gedrag is. Met verloop van tyd word norme dus gevestig wat as riglyn vir gedrag kan dien.
- **Sosialisering:** Ongeag die meriete van 'n keuringsproses in 'n organisasie, mag nuwe lede tog

potensiaal hê om die *status quo* in 'n organisasie te versteur. Soms word individue tog gekeur om 'n bydrae (nuwe dimensie) te lewer ten opsigte van organisasiekultuur. Robbins (1990: 447) stel dit dat nuwe lede soms onderwerp word aan 'n tipe induksieproses ten einde hulle bekend te stel aan die organisasie. Hy noem voorbeelde soos die "New Moonies" wat deur 'n breinspoelproses gaan of die nuwe lede by Disneyland wat vir twee dae net rolprente kyk en lesings ontvang ten opsigte van hoe hul optrede behoort te wees. Dit is soms wenslik om 'n mentor aan te wys wat die nuwe lid touwys maak. Sodanige mentor is gewoonlik ook die lid se direkte toesighouer of 'n persoon wat as 'n voltydse taak nuwe lede oriënteer.

2.6 Funksies van organisasiekultuur

Dit is 'n gegewe dat 'n spesifieke kultuur binne 'n organisasie gevorm word, hetsy doelbewus of nie. Doelbewuste pogings om 'n verlangde kultuur te vorm is meer suksesvol aangesien inisiatiewe daar- gestel word vir die vorming en instandhouding van 'n eenvormige organisasiekultuur. Indien daar nie doelbewuste pogings aangewend word nie, kan dit veroorsaak dat werknemers nie rigtinggewing ontvang ten opsigte van watter soort kultuur binne 'n organisasie nagestreef behoort te word nie. Deal & Kennedy (1982:8, 39, 60) beweer dat 'n sterk organisasiekultuur gewoonlik 'n besliste bate vir enige organisasie is. Hierdie stelling word ondersteun deur argumente van Armstrong (1993:198) en Gill & Johnson (1993:99).

Wat is die doel of funksies van kultuur? Brown (1995:57) identifiseer hoofsaaklik vyf funksies:

- **Konflikvermindering:** 'n Organisasie word saamgebind deur elemente van kultuur aangesien standarde en rigtinggewing gestel word vir verlangde gedrag. Sodanige kultuur bewerkstellig gelykmatige en gebalanseerde persepsies, probleemdefinisies, evaluasie van opsies en sake en voorkeure ten opsigte van aksie of gedrag. Wanneer meer as een persoon bymekaar is, is daar die geleentheid vir konflik of selfs antagonisme. Kultuur kan integrasie en konsensus bewerkstellig en dus konflik verminder of vermy. Volgens Schein, in Brown (1995:58) het 'n organisasie 'n behoefte om konsensus te bereik ten opsigte van twee sake naamlik sake wat die groep help om

te oorleef en aan te pas in die eksterne omgewing en ook sake wat die organisasie in staat stel om interne prosesse te integreer ten einde te oorleef en aan te pas. Sake om aan te spreek ten opsigte van die eksterne omgewing is aspekte soos die verkryging van konsensus oor 'n organisasie se missie, strategie en meetinstrumente wat betref doelbereiking. Individue moet konsensus bereik oor kommunikasie, mag, interpersoonlike verhoudings, belonings en probleemoplossing ten einde suksesvolle interne integrasie te bewerkstellig.

- **Koördinasie en beheer:** Kultuur in die vorm van stories en mites verskaf riglyne en reëls vir gedrag om individue in staat te stel om hulself in die algemeen te organiseer en waarvolgens beslissings geneem kan word wat in lyn is met die organisasie se kultuur. Bepaalde gedragswyses kan dus uitgeskakel word omdat dit onversoenbaar is met die spesifieke organisasiekultuur. Daar is dus 'n onderlinge verstandhouding van hoe dinge koördineer en beheer behoort te word. Volgens Alvesson & Berg (1992:139) en Gill & Johnson (1993:108) is korporatiewe kultuur die primêre wyse waarop sosiale orde en beheer geskep word.
- **Vermindering van onsekerheid:** 'n Kultuur bring mee dat angs en onsekerheid vir sowel die individu as die organisasie verminder word. Die interne of eksterne funksionering van die organisasie word eenvoudiger gemaak en keuses is dus maklik om te maak.
- **Motivering:** Organisasiekultuur speel 'n rol in die motivering van individue wat dan tot verhoogde produksie kan lei. Die balans tussen straf en beloning verskaf dus die riglyn vir positiewe gedrag. Daar is nie 'n "ons" en "julle" gevoel of gesindheid nie en alle lede van die organisasie voel geborge en deel van die organisasie. Dit kan bydra tot 'n hoër vlak van motivering .
- **Kompeterende Voordeel:** Omdat 'n sterk kultuur koördinasie bevorder en beheer verhoog, kan dit die geslaagdheid van 'n organisasie verseker. Dit kan nie afgemaak word dat organisasiekultuur 'n invloed op organisasies het nie, maar studies deur Kotter en Heskett in Brown (1995:59) het bewys dat dit nie 'n uitgemaakte saak is nie. Organisasies met 'n sterk kultuur is nie altyd

suksevol nie en ook andersom. Alvesson & Berg (1992:136) ondersteun ook die “sterk kultuur hipotese” en voer die argument aan dat ‘n sterk kultuur deur organisasies gesien word as ‘n voorvereiste vir uitnemendheid.

2.7 Tipes organisasiekultuur

Harrison in Brown (1995:67) identifiseer vier tipes organisasiekultuur:

- **Mag-kultuur:** Die mag-kultuur is ‘n enkele bron van mag waarvandaan die invloed deur die organisasie versprei word. Mag is gesetel in status- of hiërargiese bronne sowel as charisma en is ook afhanklik van vertroue, empatie en persoonlike kommunikasie ten einde effektief te wees.
- **Rol-kultuur:** Reëls, prosedures en posbeskrywings stel ‘n klein groepie bestuurders in staat om die burokrasie te beheer. Die sterkte van sodanige organisasie lê daarin dat dit funksies en spesialiste beheer.
- **Taak-kultuur:** Mag is hier gevestig in kundigheid eerder as in charisma of die pos wat bekleë word. Hierdie kultuur maak dan ook gebruik van die matriks-struktuur ten einde doelwitte te verwesenlik.
- **Persoon- of Mens-kultuur:** Hierdie kultuur ontwikkel wanneer ‘n groep self besluit wat die beste handelswyse vir hulle sou wees. Die proses word kollektief in plaas van individueel bestuur. Die groep beskik oor volkome outonomie; invloed word gedeel en mag word uitgeoefen deur middel van kundigheid.

Brown (1995:70) verwys na Deal en Kennedy se weergawe van tipes kultuur. Hulle identifiseer die volgende tipes kultuur:

- **Proses-kultuur:** Dit word gevind in organisasies soos die openbare sektor, versekeringsmaatskappye en banke. Burokrasie speel 'n rol hier terwyl lae risiko en stadige terugvoer deur die kanale die belangrikste eienskappe van hierdie kultuur is.
- **Macho-kultuur:** Sekere individue neem op 'n gereelde basis hoë risiko's en vinnige terugvoer word ontvang, ongeag of hulle aksie reg of verkeerd was. Hierdie individue het 'n baasspelerige en arrogante houding en daarom neem hulle hoë risiko's ongeag of dit die korrekte besluit is, aldan nie.
- **“Werk hard, speel hard-kultuur”:** Volgens Brown (1995:71) hang die McDonalds kitskosgroep hierdie tipe kultuur aan. Sodanige kultuur sal meebring dat personeellede gereeld saam sosiaal verkeer wat bydra tot 'n sterk identiteit. Personeel sal dus nie huiwer om hard te werk vir hierdie organisasie nie want dit is 'n leefwyse en nie bloot 'n werk nie.
- **“Bet your company”-kultuur.** Deal & Kennedy (1982:108) stel dat dit 'n kultuur is met hoë risiko besluite waar dit dikwels jare neem om terugvoer aan werknemers te verskaf ten opsigte van die sukses van 'n besluit, aldan nie. Lede van die organisasie is bereid om met hul organisasie se voortbestaan te “dobbel” ten einde maksimum voordeel te probeer verkry.

2.8 Organisasiekultuur en verandering

Volgens Deal & Kennedy (1982:157) sal verandering binne 'n organisasie altyd die organisasiekultuur bedreig. Die skrywers redeneer voorts dat werknemers geheg raak aan helde, legendes, rituele en seremonies binne 'n spesifieke kultuur en verandering breek sodanige verhoudinge af sodat werknemers verward, onseker en selfs kwaad raak. Volgens Callen & Meudell (1996:174) kan 'n organisasiekultuur verander, maar dit is 'n uitgerekte proses wat beide gedragsverandering en gesindheidsverandering behels. Kultuur is 'n diepgesetelde entiteit wat kan verander deurdat die determinante van kultuur verander word, soos rituele en keuringsprosesse wat dan sal lei tot verandering van bepaalde kernwaardes. Deal &

Kennedy (1982:159) beweer dat daar ten minste vyf situasies is wanneer topbestuur die verandering van organisasiekultuur behoort te oorweeg:

- Wanneer die omgewing fundamentele verandering ondergaan (terwyl die organisasie altyd waardegedrewe was).
- Indien die organisasie hoogs kompetend is en die omgewing vinnig verander.
- Wanneer die organisasie 'n middelmatige presteerder is.
- Wanneer die organisasie op die drempel staan om deel te word van 'n groot organisasie.
- Wanneer 'n organisasie vinnig groei.

Navorsers het modelle geformuleer wat organisasiekultuurverandering verduidelik. Volgens Brown (1995:85) is verskillende teorieë van organisasieverandering slegs verskillende maniere om teorieë van *aksie* in organisasies te beskryf, en nie werklik verskillende teorieë as sodanig nie. Sulke modelle verskil ten opsigte van die skaal van verandering. Onderskeiding word gemaak tussen kleinskaalse (instrumentele) veranderinge en grootskaalse of radikale veranderinge. Soms kan 'n reeks instrumentele veranderinge aanleiding gee tot grootskaalse veranderinge. Die praktyk onthul die probleem ten opsigte van die definisie van kleinskaalse of grootskaalse veranderinge. Vir die een persoon mag 'n kleinskaalse verandering eintlik 'n groot verandering wees en ook omgekeerd.

Brown (1995:85) stel dit dat die vlak van verandering soms verwarrend kan wees. Veranderinge kan landswyd, 'n marksegment, 'n hele organisasie of 'n enkele departement wees.

Sathe in Brown (1985:86) redeneer dat dit ook krities is om te onderskei tussen kognitiewe (waardes en oortuigings) en gedragsveranderinge. Gedragsveranderinge mag dalk nie onderskryf word deur

veranderinge op kognitiewe vlak nie. Dit gebeur wanneer werknemers gedwing word deur reëls en regulasies om te konformeer. Indien die werknemer nie daartoe sou instem nie word hy/sy gedreig met afdanking of ander vorme van straf. Die beste organisasie is natuurlik 'n kombinasie van albei maniere aangesien individue werklik glo in wat hulle doen en groot waarde daaraan heg. Fox et al (1991:166) beweer ook dat verandering nie beperk is tot die veranderinge van organisasie-prosesse nie, maar ook te make het met die gedragsverandering van individue. Individue behoort aangemoedig word om hul selfvertroue te verhoog en om meer openlik te wees, samewerkend te wees en vertroue te hê in die organisasie.

Die leemte in enige model is dat geen tydskaal daaraan gekoppel word nie. Verskillende stappe volg mekaar op sonder 'n aanduiding of 'n bepaalde stap 'n dag, week, maand, jaar of dekade behoort te duur. Vervolgens word vyf modelle van organisasiekultuur-verandering beskryf:

- **Lundberg:** Volgens Brown (1995:86) het Lundberg hierdie model gebaseer op vroeëre leer-siklus modelle van organisasieverandering. Aandag word gegee aan eksterne faktore sowel as aan die interne eienskappe van organisasies (*Sien Bylae 1*). Lundberg stel dit dat alle vlakke van 'n kultuur, naamlik van artefakte tot aannames aangespreek behoort te word. Verder is die moontlikheid groter dat deurlopende, herhaalde en veelvuldige intervensies 'n groter kans op sukses sal hê as net enkele pogings.
- **Dyer:** Dyer stel dit dat die persepsie van 'n krisis deur die organisasie gelede gelyktydig met 'n leierskapsverandering benodig word voordat verandering sal plaasvind (*Sien Bylae 2*).
- **Schein:** Hierdie model is gebaseer op 'n eenvoudige lewensiklus met verskillende kultuurveranderingsmeganismes wat met verskillende stadiums van 'n organisasie se ontwikkeling geassosieer word (*Sien Bylae 3*).
- **Gagliardi:** Alhoewel Brown hierdie model kritiseer as nie bruikbaar nie, het dit tog waarde in dié

sin dat dit *waarde*-faktore aanspreek. 'n Pluspunt van hierdie model is die feit dat dit hoofsaaklik geskoei is op inkrementele, blywende verandering (*Sien Bylae 4*).

- **Saamgestelde Program:** Die model is saamgestel uit die idees van Lewin, Beyer & Trice en Isabella. Dit verskaf hoofsaaklik insig ten opsigte van die mikroprosesse van kultuurverandering. Die model bestaan volgens Brown (1995:86) en Beaumont (1993:50) hoofsaaklik uit drie fases, naamlik ontvriësing, verandering en hervriësing. Hierdie model vind ondersteuning in die model vir organisasieverandering wat deur Robbins (1990:386) voorgestel word (*Sien Bylae 5*).

Al die bogemelde modelle deel vier temas. Die skrywers redeneer almal dat daar 'n *persepsie van 'n krisis* moet wees onder lede van die organisasie wat slegs opgelos kan word deur verandering in die organisasie. Goeie leierskap is 'n vereiste ten einde deur middel van 'n visie, mag en kommunikasievaardighede 'n gepaste strategie en aksieplanne te implementeer. 'n Nuwe kultuur kan slegs slaag indien bewys kan word dat sodanige kultuur die oplossing bied vir die aanvanklike krisis. Die skrywers redeneer dat organisasieverandering 'n her-leer proses is. Verandering van kultuur is slegs moontlik deur middel van ondersoek en ontdekking.

Daar kan geargumenteer word dat die vermoë om kultuur te bestuur nie slegs die vermoë om te verander insluit nie, maar ook die vermoë om dit te skep, verwaarloos en vernietig. Teoretici huldig die mening dat die bestuur van kultuur beïnvloed word deur diverse faktore soos die hoeveelheid en kompleksiteit van subkulturele, konflikterende politieke belange, slegte tydsberekening en swak kommunikasie (Brown 1995:127). Alvesson & Berg (1992:149) beweer dat die probleem waarmee die hedendaagse bestuurder te kampe het, die verandering van kultuur is. Kultuur moet dan "gemaak pas" word om in te pas by die organisasie se strategie, wat nie altyd moontlik is nie.

2.8.1 Weerstand teen verandering

Indien 'n organisasiekultuur verander moet word om by nuwe omstandighede aan te pas kan dit lei tot

weerstand aangesien lede van die organisasie nie noodwendig dieselfde agtergrond en belange het nie. Alvesson & Berg (1992:168) voer ook die argument aan dat kultuur nie verander kan word nie, maar dat die ontwikkeling van 'n organisasie se identiteit slegs gefasiliteer kan word. 'n Veranderingsprogram maak individue bewus van bepaalde aspekte van die kultuur waarbinne hulle hulself bevind. Sodanige korporatiewe kultuur kan nie na wil gemanipuleer en beheer word nie. Individuele weerstand teen verandering is hoofsaaklik vanweë die volgende:

- **Selektiewe Persepsie:** Elke individu het sy eie idee van hoe die organisasie behoort te wees en wat sy rol daarin behoort te wees. Enige verandering van die *status quo* word as 'n bedreiging ervaar en weerstand word gebied. Weerstand kan dus verwag word in die proses van integrasie wat tans in die SANW plaasvind.
- **Gewoonte:** Individue het bepaalde gewoontes of maniere van doen wat hulle in staat stel om vinnig en maklik roetine situasies te hanteer. Voorgestelde veranderinge mag weerstand ontlok. Alvesson & Berg (1992:170) sluit aan by hierdie argument van Brown en brei dit verder uit deur die stelling te maak dat dit naïef sou wees om te dink dat 'n radikale verandering van 'n organisasie se kultuur wat oor 'n lang tyd gevestig is, bewerkstellig kan word deur 'n organisasie-ontwikkelingsprogram. Die skrywers redeneer verder dat die aanname nie gemaak moet word dat daar slegs 'n enkele kultuur in die organisasie bestaan nie.
- **Sekuriteit:** Werkprosedures is soms meer bekend aan die individu en is dus minder van 'n bedreiging tot die psigologiese sekuriteit van individue as nuwe metodiek en prosedures. Volgens Brown (1995:128) sal sommige individue selfs bevordering van die hand wys uit vrees vir die onbekende en nuwe verantwoordelikheid.
- **Vergoeding/Ekonomies:** Wanneer enige element van 'n individu se vergoedingspakket in gedrang kom kan *uiterste weerstand* verwag word. Geen individu hou daarvan (of kan bekostig) om finansieel te verloor nie.

- **Status:** Elke individu het 'n soeke na erkenning en status. Wanneer veranderinge sodanige status/posisie mag bedreig, sal die individu weerstand bied.

Brown & Harvey (1996:73) beweer dat daar drie tipes gereedskap nodig is om weerstand teen verandering te besweer.

- **Inligting:** Lede moet van inligting rondom die aangeleentheid voorsien word en ook in staat gestel word om ope kommunikasie met selfs ander departemente te hê. Die voordeel daarvan is 'n hoër vlak van ingeligtheid. Deurdat inligting op alle vlakke bekend gemaak word, verhoog dit motivering en versnel die besluitnemingsproses.
- **Ondersteuning:** Dit is nodig om goedkeuring by Bestuur te kry om te mag voortgaan met 'n projek. Inter-departementele vergaderings en opleidingsessies mag die geleentheid bied om ondersteuning vir take/projekte te verkry.
- **Hulpbronne:** Die nodige hulpbronne soos personeel, fondse, toerusting en materiaal behoort voorsien word ten einde 'n kultuurverandering teweeg te bring.

Veranderinge sal nie vinnig plaasvind in 'n diepgewortelde organisasiekultuur nie aangesien dit waarskynlik oor 'n lang tydperk gevestig is en weerstand teen verandering sal plaasvind. Enige veranderinge behoort te fokus op wat vir individue belangrik is en wat hulle doen. Brown & Harvey (1996:74) stel die volgende sleutelfaktore voor vir kultuurveranderinge:

- Verstaan die "ou" kultuur sodat daar begrip is vir die wyse waarop mense optree. Begrip vir mekaar se herkoms en geskiedenis verskaf 'n objektiewe persepsie.
- Aanmoediging van veranderinge.

- Moenie kultuurverandering afdwing nie. Laat toe dat lede hul eie nuwe metodes vir verandering ontgin en sodoende sal 'n verbeterde kultuur ontstaan.
- Leiding met Visie. Alle lede moet "inkoop" by 'n nuwe visie.
- Grootskaalse verandering neem tyd in beslag.
- Uitleef van nuwe kultuur. Topbestuur se gedrag, waardes en optrede behoort versoenbaar te wees met wat hulle sê en voorskryf in beleid, missiestellings en visiestellings.

Dess & Miller (1993:334) ondersteun bogenoemde stellings maar voeg by dat *deursettingsvermoë* 'n rol speel. Gill & Johnson (1993:110) maak die volgende opmerkings ten einde kultuurverandering te bewerkstellig:

- Kulture word interaktief geskep en behoort daarom ook op 'n interaktiewe wyse verander te word.
- Sodanige interaksie se kwaliteit sal afhang van die gehalte van verhoudinge en dialoog tussen belangegroepes, sowel binne as buite die organisasie.
- Kulturele aanpassing is dus 'n netwerk-ontwikkelingsproses. Die netwerk en nie die formele struktuur nie, is dus die basis vir verandering en aanpassing.

Verandering binne die organisasie kan dus die bestaande organisasiekultuur bedreig. Organisasiekultuur kan verander word deurdat die determinante van kultuur (rituele en keuringsprosesse) verander word. Verandering van organisasiekultuur is 'n lang proses wat gedragsverandering sowel as gesindheidsverandering behels. Daar is ook bepaalde omstandighede waartydens oorweging geskenk

behoort te word aan die verandering van organisasiekultuur.

Verskeie modelle wat geformuleer is ten opsigte van die verandering van organisasiekultuur is dit eens dat daar 'n persepsie van 'n krisis in die organisasie moet wees alvorens verandering kan intree. Goeie leierskap gekombineer met 'n leer- en her-leerproses is ook nodig om verandering te bewerkstellig.

Weerstand teen verandering is hoofsaaklik omdat lede van die organisasie nie noodwendig dieselfde agtergrond en belange het nie. Verandering van organisasiekultuur kan nie na wil gemanipuleer word nie, maar kan wel gefasiliteer word. Weerstand kan aangespreek word deur middel van doeltreffende kommunikasie en verskaffing van inligting aan lede van 'n organisasie. Dit is ook nodig dat ondersteuning en nodige hulpbronne voorsien sal word ten einde 'n kultuurverandering te weeg te bring.

Kultuurverandering kan nie vinnig plaasvind in 'n diepgewortelde organisasiekultuur nie. Grootskaalse verandering neem tyd en kan suksesvol wees met die nodige deursettingsvermoë. Kultuurveranderinge behoort nie afgedwing te word nie.

2.9 Raamwerk vir die bestuur van organisasiekultuur

Brown (1995:130) en Beaumont (1988:86) stel dit dat vele raamwerke ten opsigte van die bestuur van organisasiekultuur al in die verlede saamgestel is. Al sodanige raamwerke is deur konsultante en academici saamgestel en almal het dieselfde teoretiese kern. Wilkins & Pattison (1985) in Brown (1985:130) som sodanige raamwerk op deur middel van vier vrae:

- Waarheen is die organisasie strategies op pad?
- Waar is die organisasie tans as 'n kultuur?
- Wat is die gaping tussen wat die organisasie se kultuur is en wat dit behoort te wees?

- Watter plan van aksie is daar om die gaping aan te spreek?

Ten einde bogemelde vrae te beantwoord is dit nodig om 'n Menslike Hulpbron-afdeling van 'n organisasie daarby te betrek. Sodanige afdeling sal verantwoordelik wees vir die bestuur van die volgende prosesse:

- Werwing en keuring.
- Induksie, sosialisering en opleiding. Hierdie prosesse word in samewerking met ander afdelings gedoen. Die Menslike Hulpbron-afdeling tree as monitor op. Deal & Kennedy (1982:81) noem ook dat kulturele oriëntering nodig is vir nuwelinge.
- Implementering van 'n effektiewe merietebeoordelingstelsel wat aspekte aanspreek soos beloningstelsels wat weer erkenning gee aan groepe of individue deur middel van bonusse, salarisverhogings en bevorderings. Beaumont (1993:86) noem ook dat gepaste prestasiebeoordelings gedoen behoort te word maar voeg by dat dit ondersteun behoort te word deur 'n weldeurdragte pos-analise/posbeskrywing.

Brown (1985:133) en Deal & Kennedy (1982:81) is dit eens dat leierskap 'n rol speel in die hantering van sake soos induksie, byvoorbeeld basiese opleiding vir die nuwe lid in 'n weermag of polisiediens of 'n formele induksieprogram soos aangebied deur organisasies soos byvoorbeeld Disneyland. Die gebruik is soms om individue wat met mislukking of probleme geïdentifiseer word uit die stelsel te verwyder. Die gebruik van degradering word gebruik tydens amalgamerings of integrasies van organisasies. 'n Voorbeeld in Suid-Afrika mag wees die bevordering van Riaan Eksteen by die destydse SAUK totdat hy nie verder "uit die pad uit" bevorder kon word nie. 'n Skeidingspakkette was die laaste uitweg om van hom ontslae te raak. Nog 'n voorbeeld is moontlik die druk wat op Georg Meiring geplaas is om te bedank as Hoof van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag in 1998.

2.10 Organisasiekultuur en strategie

Strategie en kultuur behoort versoenbaar te wees en indien strategie van kultuur afwyk, kan dit as 'n kultuur-risiko bestempel word (Alvesson & Berg, 1992:149). Die wyse waarop strategie geformuleer en geïmplementeer kan word, word vervolgens bespreek:

2.10.1 Strategieformulering

Strategieformulering is volgens Brown (1995:169) afhanklik van 'n organisasie se skanderingsvermoë. Op watter wyse word inligting ingewin vanuit die omgewing? Indien die strateeg van mening is dat die omgewing onstabiel is, sal hy poog om meer geld en tyd te spandeer aan omgewingskandering. In Suid-Afrika doen verskeie universiteite dit, meesal in samewerking met instellings soos die SAPD en SANW. Alvesson & Berg (1992:156) ondersteun die argument van Brown, maar beweer dat die hedendaagse neiging is om eerder te praat van 'n konteks, as 'n omgewing. Die volgende is volgens Brown (1995:169) van belang tydens 'n skanderingsoefening:

- Wanneer skandering uitgevoer word, kan *huidige aannames* as *filters* of oogklappe dien sodat net *bepaalde* inligting geselekteer word.
- Ingesamelde inligting moet verwerk en vertolk word. Die wyse waarop die vertolking gedoen word sal afhang van die verwagtinge wat eie aan 'n bepaalde kultuur is.
- Etiek en morele oorwegings is die volgende stap in die proses. Daar is 'n neiging by bestuurders om te bly by gewoontes, opvattinge en aannames wat in die verlede goed gewerk het, ongeag of hulle op die huidige stadium nog geldig is.
- Die aanwending en erkenning van *mag* en *gesag* is belangrike komponente in die bepaling van

strategie. Verskillende sub-kulture sal verskillende (konflikterende) oplossings vir probleme bied ten einde eie belange te bevorder. In sommige organisasies (en lande) is die historiese presedent (hoe dit in die verlede gedoen is) 'n groter faktor as rasonele denke in strategieformulering.

2.10.2 Implementering van 'n strategie

Kultuur is die onderliggende oorsaak waarom sommige organisasies suksesvol of onsuksesvol is met die implementering van 'n strategie. Indien 'n nuwe organisasiekultuur nie aanvaar en gevestig is nie sal die oorkoepelende strategie van die organisasie nie ondersteun en nagestreef word nie. Kultuur is volgens Brown (1995:173) die bron van effektiewe prestasie deur middel van strategie, sowel as die potensiële struikelblok wat strategie kan kortwiek in die implementering daarvan. Volgens Green in Brown (1995:173), behoort kulturele weerstand tot verandering, geneutraliseer te word indien die kultuur nie ten volle gesinchroniseer is met die gekose strategie nie. Kulture wat voorheen geassosieer is met goeie prestasie kan ook 'n inhiberende faktor wees wanneer daar verandering plaasvind. Individue of groepe sal nie wil afwyk van dit wat in die verlede vir hulle gewerk het nie.

Ten einde kulturele risiko's te bepaal en te ontleed kan gebruik gemaak word van 'n eenvoudige tabel soos ontwerp deur Schwartz & Davis in Brown (1995:173). (*Sien Bylae 6*). Individuele doelwitte behoort geëvalueer te word in terme van hulle belangrikheid vir die oorkoepelende strategie. Daar behoort bepaal te word hoe die doelwit bestuurlike en verhoudings van werknemers beïnvloed. Verder behoort bepaal te word hoe hierdie gedrag van werknemers verband hou met die sukses faktore. Die model verskaf ook gedragsaksies wat risiko kan verhoog, naamlik ignorering van kultuur en om te bestuur rondom die kultuur deurdat implementeringsplanne aangepas/gewysig word. Die kultuur kan natuurlik ook aangepas word om in te pas by die strategie. Brown (1995:176) beklemtoon dat dit 'n duur, tydrowende, moeilike en onsekere opsie is. Strategie mag ook aangepas word om by die kultuur in te pas. Dit gebeur dikwels in gevalle waar organisasies amalgameer aangesien die kultuur eers met verloop van tyd aangepas sal wees en as 'n nuwe kultuur gevestig word.

2.11 Integrasie/Samesmelting van kulture

Brown & Harvey (1996:69) beweer dat korporatiewe kulture misluk as ekonomiese entiteite deurdat hulle kulture onaanpasbaar is by die snelveranderende omgewing.

Volgens Robbins (1990:451) en Dess & Miller (1993:334) het onlangse navorsing daarop gedui dat 90% van organisasies wat saamsmelt, nie daarin slaag om te voldoen aan die verwagtinge van bestuur nie vanweë die verskille in organisasiekulture. Hierdie skrywers noem verder voorbeelde van sulke organisasies ter staving van die argument. Die “Bank of America” wat probeer saamsmelt het met “Charles Schwab” en “GM” (General Motors) se onsuksesvolle verkryging van “EDS” (Electric Data Systems) is voorbeelde hiervan. Laasgenoemde voorbeeld word deur skrywers gebruik om die potensiële gevaar van integrasie en samesmelting uit te beeld. Harvey en Brown (1996:69) noem ook die voorbeeld van “GM” en “EDS” en ondersteun ook sodoende die argument gevoer deur Robbins dat samesmelting van organisasies negatief beïnvloed word deur die verskille in kultuur van die betrokke partye. In die geval van die amalgamering van “GM” en “EDS”, het “GM” gepoog om konflik, risiko en persoonlike onafhanklikheid te vermy, terwyl “EDS” floreer het op aggressie en kompetisie. Volgens Jones (1995:289) is die kans op suksesvolle amalgamering van organisasies nie goed nie vanweë die verskille in organisasiekultuur van die betrokke organisasies.

Robbins (1990: 451) maan dat senior- en topbestuurders in die verlede geleer het dat onversoenbare kulture al méér tot rampe gelei het as enige ander faset soos finansies, geografie, produk of markomstandighede. Volgens Brown (1995:179): “Too many mergers have been attempted on the basis of what looked to be good strategic and financial arguments only to founder on the rock of cultural resistance. Where two organizations with very different cultures seek to merge there can be extreme problems of integration, co-ordination and control which in turn lead to a lower level of post-merger performance”.

Brown & Harvey (1996:70) noem dat skrywers dit eens is dat indien twee of meer organisasies wat wil

saamsmelt se kulture te veel verskil, dit beter sal wees om van sodanige samesmelting te onttrek. Samesmeltings en interne strukturering bring magte byeen met diverse eienskappe en kulture. In gevalle van *internasionale samesmelting* sal diverse nasionale kulture ook saamgevoeg word. Hierdie skrywers noem verder dat werknemers en kulturele diversiteit versigtig hanteer behoort te word aangesien produksie, dienste, beleid en strukture geïntegreer word en dit het weer 'n invloed op die individu.

Robbins (1990:51) en Cooper & Rousseau (1995:130) stel dit dat deeglike kultuurstudies gedoen behoort te word van betrokke organisasies voordat hulle amalgameer. Alvesson & Berg (1992:142) huldig ook die mening dat kulturele aanpasbaarheid takseer moet word alvorens organisasies hulle in 'n proses van amalgamasie begewe. In die geval waar sodanige amalgamasie 'n politieke gegewe is, is die situasie soveel moeiliker. Dit moet "gemaak werk" word. Robbins (1990:51) beweer verder dat daar twee kritieke faktore is om aan te spreek ten einde die sukses van 'n samesmelting te bepaal, naamlik die sterkte van 'n organisasie se kultuur en die mate van verskille wat bestaan tussen die organisasies. Indien een of meer van die organisasies swakker kulture het sal die samesmelting makliker 'n sukses wees. Sterk kulture kan probleme ontwikkel. Wanneer twee sterk kulture dieselfde is, sal dit nie probleme oplewer nie. Robbins stel voor dat die tien karaktereenskappe wat vroeër in hierdie hoofstuk bespreek is, gebruik word om organisasies teen mekaar op te weeg ten einde te bepaal of sodanige samesmelting gewens is, al dan nie. Die hoeveelheid organisasies wat wil saamsmelt kan die proses bemoeilik.

Dit is moeilik vir werknemers om ondervinding af te leer. Dit is 'n tydsame proses en mag so lank neem dat die samesmelting werklik onrealisties en onprakties word. Robbins (1990:456) verwys kortliks na suksesvolle kulture soos IBM (rekenaarindustrie) en McDonalds (kitskos kettinggroep) en sê die volgende daaromtrent: "But just because you can *describe* the type of culture you'd like to have in no way implies that you can *implement* such a culture"

Volgens Robbins (1990:457) poog General Motors al sedert die middel 1975 om 'n mark georiënteerde en aksie gefokusde kultuur te vestig/implementeer ten einde winste te verhoog, maar is steeds onsuksesvol vanweë die diversiteit in kultuur.

Alvesson & Berg (1992:144) redeneer dat kultuurverandering tog die antwoord is vir die verhoging van produktiwiteit en dienslewering in die openbare sektor van Skandinawië. Daar is wel bepaalde *omstandighede* waaronder kultuurverandering wel hanteer kan word en tot 'n groot mate suksesvol mag wees. Robbins (1990:457) noem dat die volgende omstandighedsfaktore van belang is:

- **Dramatiese Krisis:** 'n Dramatiese krisis kan gedefinieer word as 'n skok wat deur alle lede ervaar word as 'n versteuring in die *status quo*. Nuwe waardes en praktyke kan gebruik word om die krisis op te los. Voorbeelde is 'n finansiële krisis, 'n vyandige oorname van 'n organisasie deur 'n ander organisasie (soos die oorname van die voormalige SAW wat by sommige lede die persepsie laat dat die "ou" organisasie deur die "vyand oorgeneem word"), verlies van 'n kliënt, of 'n tegnologiese deurbaak deur kompetisie. Lede van die organisasie kan slegs 'n *persepsie* van 'n krisis hê, dit hoef nie noodwendig 'n krisis te wees nie (soos die geval by sommige ex-SAW lede).
- **Verandering van Leierskap:** Topbestuur is 'n belangrike faktor in die oordra van kultuur en daarom kan enige verandering in leierskapposisies ook 'n invloed hê op nuwe waardes. Nuwe leierskap is geen versekering dat werknemers die nuwe waardes sal aanvaar nie. Daar moet respek vir die nuwe leier wees en ook vir die wyse waarop hy aangestel is. Eerder as om ou bestuurders nuwe kulture aan te leer, is dit beter om hulle te vervang met iemand wat geen bepaalde belang het by die vorige kultuur nie.
- **Verandering in Lewensiklus:** Kulturele verandering is makliker wanneer die organisasie in transformasie is vanaf die *vorming* stadium na die *groei* stadium, of van die *volwasse* na *afname* stadium. Die *afname* stadium behels begrotingsnitte, personeelsnitte en afdankings. Werknemers is geneig om veranderinge makliker te aanvaar wanneer vorige prestasie deur die organisasie *matig* was, wanneer werknemers oor die algemeen *ontevrede* is en ook wanneer die stigter/leier se *reputasie* bevraagteken word en 'n verbetering (verandering) benodig word.

- **Ouderdom van die Organisasie:** Ongeag die organisasie se posisie in die lewensiklus, sal 'n jonger organisasie se waardes nie so diep gewortel wees nie en derhalwe kan dit makliker verander.
- **Grootte van die Organisasie:** Kommunikasie kan werknemers in 'n kleiner organisasie gouer en op 'n beter manier bereik en daarom kan kleiner organisasies makliker verander. Daar is dus minder werknemers wat moet "inkoop" en gewoond raak aan die verandering.
- **Sterkte van die Huidige Kultuur:** Hoe meer gevestig 'n kultuur is, hoe moeiliker sal dit moontlik verander.
- **Afwesigheid van Subkulture:** Hoe meer subkulture daar in 'n organisasie teenwoordig is, hoe moeiliker sal verandering aanvaar word. Heterogeniteit verhoog lede se belang om hul eie belange te beskerm en weerstand teen verandering te bied.

Robbins (1990:461) beweer dat verskeie studies toon dat 'n tydperk van twee jaar 'n snelle verandering van kultuur verteenwoordig. Vier tot vyf jaar is meer die norm vir effektiewe verandering. In groot maatskappye/ organisasies wat uit meer as twee amalgameringsdele bestaan, sal dit langer duur om 'n nuwe organisasiekultuur te vestig.

2.12 Bestuur van diversiteit

Bohlander et al. (1998:25) noem dat die bestuur van diversiteit beskryf kan word as die bewustheid deur bestuur van die karaktereenskappe van werknemers, terwyl werknemers ook as individue gehanteer word. Dit beteken dat nie slegs verskille geakkommodeer en verdra word nie, maar ook dat die verskillende entiteite ondersteun, gekoester en aangewend behoort te word tot voordeel van die organisasie. Volgens Boudreau & Milkovich (1994:69) kan wetgewing in die VSA wat die diversiteit in die werksmag aanspreek nagespeur word tot die 1960s. Wetgewing het gepoog om *gelyke geleenthede* te skep vir

vroue en ander minderheidsgroepe.

Teen die 1970s het werkgewers besef dat talentvolle mense (vroue en minderheidsgroepe) sistematies van werksgeleenthede uitgesluit geraak het. Dit het aanleiding gegee tot beleide *van regstellende aksie*.

In die 1980s het vroue voordeel getrek uit hierdie beleid en wetgewing, terwyl mans, veral swart mans, geweldig daaronder begin ly het aangesien vroue uitgesonder is vir regstellende aksie.

Die 1990s het weer hierdie probleem probeer aanspreek deur middel van *multikulturele* organisasies. Vele organisasies glo dat hoe groter die diversiteit in 'n organisasie, hoe groter die moontlikheid vir nuwe idees en kreatiwiteit. Sodanige organisasies sal nie die werknemer dwing om die organisasiekultuur te aanvaar nie maar eerder poog om te kapitaliseer op die *verskille* tussen werknemers.

In die Verenigde State van Amerika (VSA) was daar dus 'n verskuiwing van *gelyke geleenthede*, na *regstellende aksie*, na *multikulturele organisasies*. Voordeel word dus geput uit diversiteit. Deurdadig voordeel geput word uit die ontginning van die bestuur van diversiteit, kan dit organisasies in staat stel om globaal mee te ding. Globaal gesien is daar in lande soos Kanada en Japan 'n vermenging van regstellende aksie, gelyke geleenthede en 'n multikulturele organisasie.

2.13 Opleiding in die bestuur van diversiteit

Volgens Bohlander, et al. (1998:246) bied meer as 50% van alle organisasies in die VSA een of ander vorm van diversiteitsopleiding aan. Daar is basies twee tipes van opleiding, naamlik *bewusmakingsopleiding* wat poog om werknemers die voordeel van diversiteit te laat insien en ook die *bou van vaardighede*. Laasgenoemde konsentreer op vaardighede wat nodig is vir die saamwerk van mense wat verskillend is. 'n Vaardigheidsbou-diversiteitsprogram kan bestuurders leer om prestasiebeoordeling te doen vir mense van verskillende kulture. Alle diverse dimensies soos ras, geslag, ouderdom, tekortkominge, gestremdheid, lewenstyle, geloof, opleiding en agtergrond moet in ag geneem

word met die saamstel van sodanige program. Hierdie tipe opleiding mag as 'n aparte entiteit aangebied word of as deel van 'n groter kursus met ander elemente/doelwitte.

2.14 Prestasie en organisasiekultuur

Brown (1995:183) noem dat navorsing gedoen is rondom die onderwerp van organisasie-prestasie (ekonomiese) maar dat die effektiwiteit van 'n bepaalde soort kultuur nog nie so wyd ondersoek is nie. 'n Organisasie met 'n sterk, gevestigde kultuur presteer nie noodwendig beter nie en ook andersom. Alvesson & Berg (1992:136) en Deal & Kennedy (1982:5, 8, 27) ondersteun die "sterk kultuur hipotese" en voer die argument dat 'n sterk kultuur deur organisasies gesien word as 'n voorvereiste vir uitnemendheid. Deal & Kennedy (1982:33) noem ook dat 'n stelsel van "gedeelde waarde" as 'n informele stelsel werk om vir individue aan te dui wat van hulle verwag word en wel op die volgende wyse:

- Bestuurders en ander lede van die organisasie gee buitengewone aandag aan die bepaling van watter aspekte beklemtoon behoort te word in 'n korporatiewe waardesistiem.
- Middelbestuur maak gemiddeld beter besluite op grond van die feit dat hulle besluite gerig word deur hul persepsie van "gedeelde waarde".
- Mense werk harder aangesien hulle toegewyd is ten opsigte van hul dagtaak.

Alvesson & Berg (1992:144) redeneer dat kultuurverandering tog die antwoord is vir die verhoging van produktiwiteit en dienslewering in die openbare sektor van Skandinawië

Denison in Brown (1995:183) bespreek vier kulturele aspekte wat hy as 'n hipotese beskryf wat volgens hom, 'n invloed het op organisasie-effektiwiteit, naamlik betrokkenheid, konsekwentheid, aanpasbaarheid en missie. In organisasies waar waardes en gelowe relatief konsekwent deur die organisasie gedeel word, is dit 'n sterk aanduiding dat die organisasie ook goed kan presteer. Hierdie konsekwente gedrag word

dikwels in organisasies as “sterk” kulture beskryf.

Vanweë die feit dat alle werknemers saamstem oor die basiese aannames in die organisasie, sal hulle ook tot ‘n groot mate saamstem oor watter doelwitte om na te streef sowel as die wyse om dit te bereik.

‘n Sterk kultuur kan lei tot hoë vlakke van werknemer motivering. Werknemers hou daarvan om deel te wees van ‘n organisasie met bepaalde etiek en styl. Sulke kulture maak dit ook “wingsgewend” om vir so ‘n organisasie te werk vanweë die tipe beloningstelsel (erkenning, prestasiebeloning en bevordering) wat toegepas word. ‘n Sterk kultuur leer uit vorige ondervinding.

Brown (1995:187) redeneer dat die “sterk kultuur argument” nalaat om in berekening te bring dat min organisasies oor ‘n enkele kultuur beskik. Meeste organisasies bestaan uit vele subkulture waar daar ook hoogs komplekse operasionele en magsverhoudinge tussen hulle bestaan. Dit mag meebring dat hierdie subkulture hulle eie belange bevorder en mekaar ondermyn in plaas van ondersteun.

Verskillende kulture kan in verskillende kompeterende omgewings gepas wees, dus is daar nie ‘n enkele “beste” kultuur nie. Alvesson & Brown (1992:170) redeneer verder dat die aanname nie gemaak moet word dat daar slegs ‘n enkele kultuur in die organisasie bestaan nie. Daar kan geredeneer word dat ‘n kultuur *sterk* moet wees en ook *kontekstueel* gepas wees ten einde ‘n bydrae te lewer tot die sukses van ‘n organisasie. Om dus te poog om ‘n kultuur te “maak pas” in ‘n spesifieke konteks, is ‘n komplekse en moeilike proses (al is dit uiters wenslik). Die “ideale” kultuur sou dus een wees wat teenstrydige vereistes kan versoen.

Brown (1995:197) het ‘n model saamgestel wat die verband tussen organisasiekultuur, strategie en prestasie verduidelik (*Sien Bylae 7*). Die model illustreer dat kultuur ontwikkel onder die invloed van die wyer omgewingskonteks (besigheidsomgewing en nasionale kultuur) en in reaksie tot unieke persoonlikhede, gebeure, besluite en prosesse. Die resultaat is dus ‘n ingewikkelde netwerk van rituele, simbole en begrippe wat organisasiekultuur genoem word. Sodanige kultuur vind dan uiting in ‘n stelsel

van kulturele dinamiek. Die dinamiek wat gegeneer word sal dus 'n direkte invloed op strategieformulering hê:

- Strategieformulering is afhanklik van 'n organisasie se skanderingsvermoë met ander woorde, die wyse waarop die organisasie inligting verkry vanuit die omgewing. Indien strategieformuleerders van mening is dat die omgewing onseker, maar wel beheerbaar is, sal hulle tyd spandeer aan skandering daarvan.
- Kultuur funksioneer as 'n filter vir persepsies. Heersende aannames kan as filters dien sodat daar op bepaalde inligting gekonsentreer word terwyl ander inligting negeer word.
- Kultuur beïnvloed die vertolking van inligting. Vertolking van inligting sal beheer word deur bestaande kultuur. In die Weste sal daar swaar geleun word op rasionele werkswyses ten einde byvoorbeeld voorspellings te maak terwyl Oosterse organisasies Confucianisties van aard is en vertrou op intuïsie en induktiewe, inkrementele beredenering.
- Kultuur stel en vestig morele en etiese standaarde. Een chemiese maatskappy mag besluit om maksimum wins te maak ten spyte van skade aan die omgewing. 'n Ander maatskappy sal met kleiner wins tevrede wees ten einde die omgewing van besoedeling te weerhou.
- Kultuur verskaf reëls en norme vir optrede. Bestuurders kan op aannames en oortuigings vertrou wat in die verlede suksesvol was, ongeag of hulle nog geldig is.
- Kultuur beïnvloed die wyse waarop mag en gesag gebruik word om te besluit watter optrede benodig word. Verskillende subkulture binne die organisasie kan konflikterende oplossings bied vir probleme ten einde eie belange te bevorder.

Die geformuleerde strategie is 'n kulturele artefak wat dus werknemers help om hulle rolle in die organisasie

te verstaan, is 'n fokuspunt vir identifisering en lojaliteit, bevorderings motivering, en verskaf 'n raamwerk van idees wat individue help om hulle omgewing te verstaan en ook die plek van die organisasie daarin.

'n Organisasiekultuur beïnvloed dus die wyse waarop sy strategie geïmplementeer word. Brown (1995:198) stel dat hoe hoër die vlak van korrelasie tussen die strategie en huidige kultuur is, hoe meer suksesvol sal die implementering wees. Hoe meer gevestig en eenvormig die kultuur dus is, hoe groter is die kans dat die strategie suksesvol geïmplementeer sal word.

Omgewingsfaktore speel 'n groot rol in hierdie oopstelsel benadering. Dit het 'n konstante invloed op strategie, formulering en implementering. Prestasie sal dus net so steun op omgewingsfaktore as op kultuur.

Die hipotese wat Brown (1995:198) stel is dat bepaalde kulturele kenmerke nouer geassosieer word met hoër vlakke van prestasie. 'n Effektiewe kultuur is dus een wat sterk is, maar ook aktief betrokke is by 'n groot hoeveelheid individue by wyse van konsultasie en besluitnemingsliggame. Sommige kulture is in staat om 'n gegewe omgewing meer effektief as ander te benut en is dus strategies meer gepas. Dit impliseer dat 'n kultuur meer effektief sal wees indien dit dinamies van aard is en dus konstant aanpas by die omgewing. Deal & Kennedy (1982:33) ondersteun Brown (1995:198) se argument dat kulture wat geassosieer word met sterk leierskap en belangegroepes ook geassosieer word met goeie prestasie.

2.15 **Gevolgtrekkings**

Organisasiekultuur is 'n stelsel van "gedeelde waardes" wat in elke organisasie voorkom as patrone van waardes, geloof, simbole, rituele, mites en praktyke wat oor tyd heen ontstaan het.

Sleuteleenskappe waarvolgens kulture mag verskil is individuele inisiatief, risikotoleransie, rigtinggewing, integrasie, bestuursleiding, beheer, identiteit, beloningstelsel, konflikttoleransie en kommunikasiepatrone. Organisasiekultuur is meer as net 'n refleksie van lede se houdings aangesien dit nou verwant is aan

strukturele veranderlikes.

Die inhoud van organisasiekultuur bestaan uit artefakte, rites, seremonies en rituele, gedragsnorme, simbole, helde, etiese kodes, basiese oortuigings en geskiedenis wat aangevul word deur elemente van organisasiekultuur naamlik, die omgewing, waardes en kulturele netwerke.

Die oorsprong van organisasiekultuur kan gevind word in nasionale of sosiale kultuur, leierskap, en die aard van die organisasie en organisasie-omgewing.

Die leerproses vir die ontwikkeling en instandhouding van organisasiekultuur is geskoei op die ondervinding van trauma en positiewe versterking. Daar is hoofsaaklik drie komponente wat organisasiekultuur in stand hou naamlik, werwing en keuring, aksies van topbestuur en sosialisering.

‘n Sterk organisasiekultuur is ‘n besliste bate vir enige organisasie.

Konflikvermindering, koördinasie en beheer, motivering, vermindering van onsekerheid en die vestiging van kompeterende voordeel is die belangrikste funksies van ‘n organisasiekultuur.

Magskultuur, rol-kultuur, taak-kultuur, mens-kultuur, proseskultuur, die macho-kultuur, “werk hard, speel hard”-kultuur en die “bet your company”-kultuur is die tipes organisasiekultuur wat bestaan.

Verandering binne die organisasie sal altyd die bestaande organisasiekultuur bedreig. Organisasiekultuur kan verander word deurdat die determinante van kultuur (rituele en keuringsprosesse) verander word. Verandering van organisasiekultuur is ‘n lang proses wat beide gedragsverandering en houdingsverandering behels. Daar is ook bepaalde omstandighede waartydens oorweging geskenk behoort te word aan die verandering van organisasiekultuur.

Verskeie modelle wat geformuleer is ten opsigte van die verandering van organisasiekultuur, is dit eens dat

daar 'n persepsie van 'n krisis in die organisasie moet wees alvorens verandering kan intree. Goeie leierskap gekombineer met 'n leer en her-leer proses is ook nodig om verandering te bewerkstellig. Weerstand teen verandering is hoofsaaklik vanweë die feit dat lede van die organisasie nie noodwendig dieselfde agtergrond en belange het nie. Verandering van organisasiekultuur kan nie na wil gemanipuleer word nie, maar wel gefasiliteer word. Weerstand kan aangespreek word deur middel van doeltreffende kommunikasie en verskaffing van inligting aan lede van 'n organisasie. Dit is ook nodig dat ondersteuning en nodige hulpbronne voorsien behoort te word ten einde 'n kultuurverandering te weeg te bring. Verandering sal nie vinnig plaasvind in 'n diepgewortelde organisasiekultuur nie. Groot skaalse verandering neem tyd en kan suksesvol wees met die nodige deursettingsvermoë. Kultuurveranderinge behoort nie afgedwing te word nie.

Dit is nodig dat kulturele oriëntering gedoen word vir nuwe lede van die organisasie terwyl die implimentering van 'n effektiewe meriete beoordelingstelsel sal bydra tot die bestuur van 'n organisasiekultuur aangesien lojaliteit op dié wyse gekweek kan word.

Strategie en kultuur behoort versoenbaar te wees. Kultuur is die onderliggende oorsaak waarom 'n organisasie suksesvol is met die implimentering van 'n strategie. Strategieformulering is afhanklik van 'n organisasie se vermoë om effektiewe omgewingskanderings te doen. Kultuur kan aangepas word om in te pas by strategie. Strategie kan ook aangepas word om by die kultuur aan te pas, soos in die geval waar organisasies amalgameer en die kultuur eers met verloop van tyd aangepas en gevestig word. Negentig persent van organisasies wat saamsmelt is onsuksesvol, hoofsaaklik vanweë kultuurverskille. Indien die partye wat saamsmelt se kulture te veel verskil is dit wys om nie voort te gaan met die formele amalgameering nie. Deeglike kultuurstudies behoort gedoen te word alvorens organisasies amalgameer. Indien die samesmelting 'n politieke gegewe is, verhoog dit die moontlikheid om nie suksesvol te wees nie.

✓ Diversiteit moet geakkommodeer en verdra word. Dit kan tot voordeel aangewend word om wel 'n eenvormige organisasiekultuur te skep. Opleiding in die bestuur van diversiteit behoort behartig te word deur organisasies.

Daar is 'n sterk verband tussen 'n sterk organisasiekultuur en hoë prestasie. Die bestuur van organisasiekultuur is 'n dinamiese proses wat gedurig aangepas behoort te word deur middel van klein inkrementele veranderinge.

HOOFSTUK 3

ORGANISASIEKULTUUR IN DIE SUID-AFRIKAANSE NASIONALE WEERMAG (SANW)

3.1 Inleiding

Die eerste demokratiese verkiesing op 27 April 1994 het Suid-Afrika op die pad na ontwikkeling tot 'n demokrasie geplaas. 'n Liberale Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika, 1996, (No 108, 1996) beskerm fundamentele regte, verbied diskriminasie, beklemtoon deursigtigheid, openlikheid, verantwoordbaarheid en vryheid vir die inwoners van die RSA. Die Grondwet het ook 'n raamwerk gevestig vir siviël-militêre verhoudinge met siviele beheer oor die militêr. Te midde van die steeds stygende misdaadsyfers en wetteloosheid word kommer uitgespreek waar die sin vir verantwoordelikheid inkom in die demokratiese bestel. Om vry te wees beteken immers dat die individu ook verantwoordelik moet wees en gehoorsaam moet wees aan reëls en wette. Die SANW bevind homself steeds te midde van hierdie veranderinge wat 'n nuwe demokrasie voorskryf. Op watter wyse moet mag toegeken word binne die gewapende magte ten einde die verandering in magsverhoudinge in die burgerlike gemeenskap te weerspieël? Hoe moes die nuwe weermag (1999) lyk na afloop van integrasie en transformasie van die afgelope vyf jaar sedert 1994?

Eks-NSM is ideologies ingesluit as deel van die oorkoepelende pakket van integrasie. Integrasie is 'n psigologiese proses wat nie slegs strukture en middels insluit nie, maar ook die menslike faktor en denkwyse. Dit behels die integrasie van verskillende etniese entiteite sowel as 'n vermenging van politiek en professionalisme. Dit is nodig ten einde die gaping tussen verskillende militêre kulture te vernou. Die ware meting van die sukses van integrasie is die organisasie etos uitgespreek as die "ons gevoel" wat mense bind.

3.2 Die proses van hervorming en integrasie van organisasiekultuur

Volgens Thiar (1996:16) is die volgende van belang in die vestiging van 'n proses vir die integrasie van kultuur :

- Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika, 1996, (No 108 van 1996) verskaf aan die Departement van Verdediging sy mandaat en stel politieke verantwoordelikheid en verantwoordbaarheid ten opsigte van die verdediging van die Republiek.
- Die Verdedigingswet, 1957 (No 44 van 1957) brei verder uit op die voorskrifte in die Grondwet en verskaf die wetlike raamwerk vir die uitvoering van die verdedigingsfunksie in die RSA.
- Die Witskrif op Verdediging, 1996, omskryf regeringsbeleid ten opsigte van verdedigingsake en ook die wyse waarop die RSA sy nasionale sekuriteitsdoelwitte nastreef. Dit verskaf ook die breë beleidsraamwerk vir die bestuur van die verdedigingsfunksie en fundamentele beginsels wat die verdedigingsbeplanning rig en tot uitvoering bring. Dit voorsien egter nie detail ten opsigte van take, magsontwerp, magstruktuur en finansiële behoeftes van die SANW nie.
- Die **Verdedigingsoorsig** vind sy oorsprong in die Witskrif op Verdediging (1996) en verskaf meer detail. Die finale produk (oorsig) wat uiteindelik aan die Parlement voorgelê word, maak voorsiening vir sake soos langtermynbeplanning in terme van doktrine, postuur, magsontwerp, magvlakke, logistieke ondersteuning, bewapening, toerusting, menslike hulpbronne en befondsing.

Wanneer eks-NSM en eks-SAW lede gevra word wat hul opinie is aangaande die sukses van integrasie is daar selde ooreenstemming. Die rede daarvoor is gesetel in die verskillende historiese ondervindings en verwagtinge van lede. Eks-SAW beplanners is daarvan oortuig dat integrasie 'n grootskaalse oefening van strategiese beplanning is. Ook dat suksesse en tekortkominge geskoei is op wat die bestuur se begrip van integrasie is ten opsigte van gevegskapasiteit en die globale instandhouding van professionele militêre

standaarde. Hierdie mening is as gevolg van die vestiging in burokratiese waardes en persepsies.

3.2.1 **Burgerskap opleiding**

'n Burgerskap opleidingsprogram is deur die SANW geïmplementeer ten einde 'n eenvormige kultuur vir die organisasie daar te stel. Sodanige opleidingsprogram word onderskryf deur demokratiese doelwitte en waardes soos gestel in die Grondwet. Die program daarop is gemik om siviël-militêre verhoudings te verbeter en ook te konformeer aan menseregte en Internasionale Reg. Volgens Maré (1996:21) het die voormalige Minister van Verdediging, mnr Joe Modise, gesê dat sodanige program 'n noemenswaardige bydrae sal maak ten einde groepskohesie te bou, lojaliteit en dissipline te vestig rondom 'n gemeenskaplike waardestelsel. Alle opleiding (siviël en militêr) in die SANW sal gemeet word aan demokratiese beginsels.

3.2.2 **Simboliek**

Kommunikasie is 'n hoofbestanddeel vir organisasieverandering aangesien dit inligting verskaf en die veranderingsproses rig en beïnvloed. Simboliese kommunikasie is 'n kritiese dimensie van die kommunikasieproses.

In samewerking met Deloitte & Touche Consulting Group is daar 'n werkgroep gestig wat 'n ondersoek gedoen het na die invloed van simboliek op kultuur in die SANW.

Die finale Verslag insake Simboliese Kommunikasie (1998) (*sien Bylae 8*) het bestaan uit die volgende hoofkomponente:

- **Analise** van die "as is" simboliek in die Departement van Verdediging (DvV):
 - * Kentekens en vlae.

- * Integrasie, magsnommers en uniforms.
 - * Kultuur, godsdien, taal en geslag.
 - * Geboue, instellings, kunswerke en kennisgewings.
- **Aanbevelings** is gedoen soos duidelik uiteengesit op bladsy 14 van die Verslag (*sien Bylae 8*). Die tien aanbevelings soos genoem, is wel geïmplimenteer en verdere ontwikkelings vind steeds plaas. Ten opsigte van taal en godsdien is die volgende ontwikkelinge van belang:

Taal

Ter aansluiting by die vorige afdeling van opleiding, was dit die Departement van Verdediging se uitgangspunt dat die eerste stap om kulturele verskille uit die weg te ruim en die aanleer van ander groepe se taal. In 'n land waar daar elf amptelike landstale is, is dit 'n moeilike taak. Die SANW het gevoel dat 'n begin gemaak moet word daarmee.

Lede van die SANW is deur middel van kommunikasiebulletins aangemoedig om vanaf 11 Sep 1998 ander lede in hul eie taal te groet. Lede is verder aangemoedig om 'n "Lingo Pal" te bekom. Dit is 'n kollega of vriend wat 'n ander taal praat. Sodoende sal daar kruisbestuiwing plaasvind op 'n informele manier. Die doel was nie om 'n diverse kultuur te bevorder nie, maar om respek vir mekaar te kweek wat die groeipunt mag wees vir die skep van 'n eenvormige organisasiekultuur.

Die Departement van Verdediging is van mening dat hierdie begin, 'n positiewe bydrae sal maak in die renaissance van die militere kultuur wat onder andere ook moet bestaan uit wedersydse respek en begrip. Verskeie taalkursusse word ook deurgaans deur die Taaldiens Direkoraat by VHK aangebied.

Godsdien

Die SANW is die eerste weermag ter wêreld wat 'n Hindu Kapelaan aangestel het. Hierdie aanstelling in 1997 was die groeipunt vir die Grondwet se voorskrifte ten opsigte van vryheid van keuse van geloof. In 1998 is die eerste swart Kapelaan-generaal aangestel na die aftrede van Generaal-majoor (Genl maj) De Witt. Verskeie ander aanstellings is gemaak en veranderinge gedoen ten einde demokratiese beginsels ten opsigte van godsdien aan te moedig. Daar is dus afgewyk van die voormalige SAW se Calvinistiese benadering en ander gelowe en godsdienste is 'n gelyke status gegee.

3.3 Regstellende aksie en gelyke geleentheid

Wat integrasie aanbetref was die SANW merkbaar suksesvol vanuit 'n administratiewe oogpunt. Sewe verskillende weermagte is geïntegreer, lede is herbewapen, heropgelei en in diens gestel. Die proses wat tans (1999) aan die gang is, is een van meer verteenwoordiging veral ten opsigte van senior bevel- en bestuursposisies. Senior lede van die voormalige NSM is reeds opgelei en heelparty is alreeds in senior sleutelposisies geplaas.

Regstellende aksie en gelyke geleentheid word tans aangespreek deur middel van 'n spesiaal gestigte "Directorate Equal Opportunities" onder leiding van die Hoofdirekteur, Generaal-majoor (Genl maj) Jackie Sedibe. Kursusse is ook by VHK aangebied aan die Verdediging Stafraad deur die United States Defence Equal Opportunities Management Institute (DEOMI) met die doel om die Amerikaanse ondervinding na die RSA oor te plant. Alhoewel sodanige kursus van waarde is, is dit moeilik om Amerikaanse ontwikkeling oor te plant in die verskillende toestande van kontemporêre Suid-Afrika.

Vanuit die staanspoor is regstellende aksie beleid met gemengde gevoelens ontvang by voormalige SAW-lede (Frankel, 1998:113). Volgens Frankel (1998:113) is baie voormalige SAW-lede bekommerd dat die implimentering van sodanige beleide sal bydra tot 'n verdere verswakking in die vlakke van vaardighede en kennis. In die korttermyn sal gevegsgereedheid en kapasiteit verswak word. In kombinasie met ernstige

begrotingsnitte kan dit fataal wees. Sommige SAW-veterane is ook van mening dat voormalige MK lede geïntegreer is met te hoë range. Daar is by bepaalde eks-SAW lede die persepsie (wat ook in sommige gevalle waar is) dat lede van die voormalige TBVC weermagte geïntegreer is met hul hoër salarisse as hul eks-SAW eweknieë. Vele eks-SAW lede het die beleid dat eks-NSM lede twee kanse gegun word om 'n kursus te slaag, gekritiseer as "omgekeerde rassisme".

Ten einde veranderinge vir lede van die NSM sowel as die SM meer aanvaarbaar te maak, het die SANW verskeie PIP-kursusse (Psychological Integration Programme) aangebied.

3.4 Psigologiese integrasie program

Ongeveer twee jaar nadat integrasie in 1994 'n aanvang geneem het, is 'n program deur die SANW aangebied wat verpligtend vir alle lede was. Hierdie "Psychological Integration Programme" is na 'n tyd gestaak en later is daar weer 'n vrugtelose oefening gewees om dit te hervat. Sodanige kursus het oor drie dae gestrek waarvan die eerste twee dae sinvol was. Op die laaste dag het die fasiliteerders van die fyn uitgewerkte program verwag dat lede liedjies moet sing en embleme teken wat sodanige eenheid binne die groep sou weerspieël. Van die lede het dit ervaar as 'n laerskool landsdienskamp en het onttrek. Indien lede van diverse kulture nie na ongeveer twee jaar geleer het om met mekaar saam te leef nie, is daar twyfel of dit in drie dae bewerkstellig sal word.

Frankel (1998:142) beweer dat die PIP en ander studies van MPI (Militêre Psigologiese Instituut) die volgende gevolgtrekkings gemaak het:

- Slegs een-sesde van alle SANW lede skryf konflik toe aan onoplosbare kulturele en etniese verskille.
- Die meerderheid van soldate sien werksomstandighede as uithoudbaar, bevredigend of dat dit aan die verbeter is.

Bogenoemde stellings stem nie ooreen met onlangse moraalmetings deur Seksie Effekontleding (Verdedigingsinligting) nie (**Sien Bylae 9**). Hierdie ondersoek het aangedui dat daar probleme is ten opsigte van die sake soos genoem deur Frankel (1998:142).

3.5 Bestuur van diversiteit

Na afloop van die nasionale verkiesing in 1994 moes nie net 'n nuwe nasie geskep word nie, maar ook 'n nuwe weermag. Soldate van die sewe verskillende weermagte was voorheen geïndoktrineer deur die politieke omstandighede wat geheers het. Haat en wantroue was gevestig en hul militêre agtergrond het drasties verskil. Die statutêre magte was opgelei, georganiseer en het geopereer op 'n konvensionele westerse wyse. Die NSM is opgelei regoor die wêreld. Sommige het konvensionele opleiding ontvang terwyl ander blits-kursusse gedoen het. Die NSM se opleiding was hoofsaaklik gorilla-oorlogvoering. Die "commander" en die "commissar" was die sleutelpersoneel vir NSM terwyl die statutêre magte se sleutelpersoneel mense was soos die Bevelvoerder, Kapelaan en Sersant-majoor.

Lede van die voormalige NSM het na ontbanning teruggekeer na die RSA, net om 'n verskeidenheid van sosiaal-maatskaplike en persoonlike sosio-ekonomiese probleme te ervaar. Van hulle familieledede het verdwyn, sommige se vrouens het hul geskei en hertrou. Masondo (1998:19) beweer dat lede van die NSM nie betaal is vir hulle dienste nie, maar is voorsien van kos, klere en akkommodasie. Dit het 'n afhanklikheid-sindroom by sodanige individue gekweek. Terug in die RSA was hulle afhanklik van ander vir lewensmiddele. Moed, wilskrag en deursettingsvermoë was vir die NSM die deurslaggewende karaktereenskappe om te oorleef en met hul terugkeer het hulle, hulself bevind in 'n omgewing waar akademiese kwalifikasies 'n rol speel. Geen berading om hulle voor te berei of om hulle te help aanpas by die nuwe omstandighede is aan hierdie lede gebied met hul terugkoms nie.

Lede van die voormalige TBVC State het ook wroeginge ondergaan. Eerstens is hul state konstitusioneel ontbind na die verkiesing in 1994, en verder was hulle nie meer onafhanklike, soewereine state nie maar

deel van die “nuwe” Suid-Afrika. Diensvoordele soos salarisse en behuisingstoelae was in sommige gevalle beter as die van die voormalige SAW. Salarisse is gevries totdat hulle eweknieë op dieselfde vlak gekom het met hulle hoër salarisse vir dieselfde range.

Swart lede van die voormalige SAW het ‘n identiteitskrisis beleef. Hulle het grootliks gevoel dat die NSM met te hoë range geïntegreer het en dat hulle wat vir jare lojaal was aan die SAW, nou verwaarloos word. Swart lede van die voormalige SAW is ook gewantrou in hul eie gemeenskappe aangesien hulle nie deel was van die stryd teen “Apartheid” nie.

Sommige voormalige SAW lede het trauma beleef ten opsigte van die veranderinge wat plaasgevind het. Politieke oortuiging van ingesteldheid wat sedert kinderjare gevorm is, moes verander word. Hulle moes ook lojaal wees aan die Regering, een wat deur hul eie gemeenskappe grootliks as ‘n bedreiging gesien word. Voormalige SAW lede voel dat hul taal, godsdiens, loopbaanvooruitsigte, tradisies en dissipline afgebreek word. Dit is moeilik vir sodanige lede om te besef dat hulle eintlik self ook geïntegreer is, en nie slegs die voormalige NSM nie.

Volgens Masondo (1998:20) het die bestuurskader met diverse militêre en ideologiese agtergrond geen vorige ondervinding gehad van die integrasie van sewe weermagte nie wat ‘n leemte laat ten opsigte van kundigheid.

Dit het voorgekom asof almal ‘n verskuilde agenda het en eie belange probeer bevorder het, terwyl wantroue en agterdog aanwesig was. Burgerlike lede van die SANW mag vakbondlidmaatskap verkry terwyl die RvD dit as ‘n oortreding ag vir militêre lede. Vir bepaalde lede van die NSM druis laasgenoemde in teen sy nuwe regte soos hy dit interpreteer en beskou as deel van demokrasie. (Op 26 Mei 1999 het die Grondwetlike Hof uitspraak gegee dat uniformlede wel vakbond lidmaatskap mag bekom, maar nie mag staak nie. Sodanige uitspraak het verder behels dat hierdie verandering slegs in werking sou tree indien die DvV nie ‘n gepaste alternatief aanbied nie).

Lede van die voormalige SAW neem met tye aan dat lede van die voormalige NSM die stelsel ken en daarom produktief kan wees. Voormalige SAW lede tree soms ongeduldig op en is onsensitief ten opsigte van eks-NSM lede se probleme. Soms word onsensitiewe aanmerkings deur lede van albei spektrums gemaak (byvoorbeeld: “Jy is nie meer in die bos nie en behoort betyds te wees vir werk” of, “Julle ouens van die ou SAW dink julle weet alles en is altyd reg”).

Volgens Masondo (1998:21) skuil vele eks-NSM lede agter rassisme. Hulle tree onprofessioneel op, het swak dissipline en geen idee van militêre professionalisme nie. Lede wat hulself aan oortredings soos laksheid, dronkenskap en ASV (Afwesig Sonder Verlof) skuldig gemaak het, het ongelukkig die bestaande persepsies van onbekwaamheid en onverantwoordelikheid versterk. Hulle het geskuil agter beweerde rassisme om hul eie tekortkominge te versteek.

Lede van die voormalige NSM voel dat hulle eerder geabsorbeer word as geïntegreer word. Reëls en regulasies versterk hierdie gevoel. Daar bestaan ook ‘n persepsie onder hulle dat die militêre regsproses gebruik word om ontslae te raak van eks-NSM lede.

Pogings deur die SANW en Departement van Verdediging om ‘n eenvormige organisasiekultuur te vestig het wel ‘n mate van sinergie bewerkstellig. Diversiteit en uitdagings word op ‘n volwasse en gestruktureerde wyse aangespreek. Vele organisasiekultuurondersoeke en moraalmetings is uitgevoer om die oorsaaklike faktor van probleme te identifiseer en aanbevelings ter verbetering te doen.

3.6 Organisasiekultuur-ondersoeke en moraalmetings

Gedurende Februarie 1998 is ‘n finale verslag ten opsigte van organisasiekultuur in die SANW aan die Voltallige Verdedigingstafraad voorgelê en goedgekeur (*Sien Bylae 9*). Sodanige verslag het ook ‘n verslag ingesluit insake die menings van SANW personeel rondom organisasiekultuur.

Die organisasiekultuur-verslag het bepaalde waardes wat geïmplementeer moes word vir die Departement

van Verdediging geïdentifiseer. 'n Visie is gestel van hoe die organisasiekultuur behoort te lyk asook die riglyne waarvolgens 'n gedragskode vir die SANW ontwikkel moet word (wat derhalwe geskoei is op die waardes soos geïdentifiseer). Algemene beginsels is omskryf vir die implementeringstrategie wat gekoppel is aan die filosofie vir implementering. Verskeie entiteite soos siviele opleiding, demokrasie-gebaseerde kursusse, verandering van simboliek, strukturele veranderinge, skepping van gelyke geleenthede en regstellende aksieplanne is bepaal, wat gebruik sou word ten einde die verlangde organisasiekultuur daar te stel. Goedkeuring is ook verleen vir die ontbinding van die Transformasie Werkgroep vir Organisasiekultuur. Die implementering en monitering van die vordering ten opsigte van die verkrygde organisasiekultuur was die verantwoordelikheid van die destydse Adjunk Hoof van die SA Nasionale Weermag, (huidige Hoof van die SANW). Tans is daar nie 'n persoon aangewys wat die proses verder fasiliteer nie.

In Augustus 1998 is daar weer 'n studie gedoen deur middel van 'n ewekansige steekproef in die SANW deur Seksie Effekontleding (Verdedigingsinligting). Hierdie Moraalmetingsverslag (*sien Bylae 10*) oor die gesindhede en opinies van die personeel van die Departement van Verdediging het die hipotese bevestig dat daar nog nie 'n eenvormige organisasiekultuur in die SANW gevestig is nie, ten spyte van goed gefundeerde pogings deur topbestuur.

Twintig faktore wat relevant is ten opsigte van organisasiekultuur is deur die ondersoek bepaal. Daar is ook bepaalde vrae wat nie deel gevorm het van bogenoemde faktore nie en reaksie hierop is afsonderlik aangedui in die Verslag. 'n Beknopte samevatting van die verslag word vervolgens gedoen :

- **Indeks 1: Bestuur - Onmiddellike Toesighouer:** Die reaksie van respondente kon geag word as relatief neutraal of gemiddeld. Interpersoonlike verhoudinge tussen toesighouers en ondergeskiktes word as gemiddeld geag.
- **Indeks 2: Opleiding in die DvV (Departement van Verdediging):** Die telling ten opsigte van hierdie item is globaal 'n aanduiding van 'n negatiewe houding jeens opleiding in die DvV.

- **Indeks 3: Deelname in Sport:** Persepsies rondom struikelblokke vir deelname aan sport is globaal as negatief geïdentifiseer.
- **Indeks 4: Bekendheid met DvV se Missie, Visie, Sleutelwaardes en Standaarde:** Die indeks vir Stafafdelings is amper by die vlak van neutraliteit, maar globaal is die reaksie van respondente negatief.
- **Indeks 5: Fisiese Omgewing : Beskikbaarheid en Instandhouding van Fasiliteite:** Die totale steekproef dui op 'n negatiewe reaksie deur respondente.
- **Indeks 6: Beeld van die Personeelafdeling:** Alle subgroepe sowel as die totale steekproef dui op negatiewe houdings deur respondente.
- **Indeks 7: Kommunikasie:** Die totale groep het neutrale houdings openbaar.
- **Indeks 8: Logistiek : Beskikbaarheid en Kwaliteit van Toerusting:** Die totale groep se houding het lae vlakke van tevredenheid aangedui.
- **Indeks 9: Houding heens werk:** Die totale groep se houding teenoor hul werk was positief.
- **Indeks 10: Bekendheid met die Eenheid se Missie, Visie, Sleutelwaardes en Standaarde:** Globaal was reaksie as neutraal aangedui.
- **Indeks 11: Spangees:** Lede ervaar nie groot probleme ten opsigte van spangees nie. 'n Neutrale houding is dus geïdentifiseer.
- **Indeks 12 : Personeel Administrasie - Verplasings:** 'n Lae vlak van tevredenheid is

geïdentifiseer.

- **Indeks 13: Salaris Administrasie:** Globaal is houdings negatief teenoor die hantering van salarisadministrasie.
- **Indeks 14: Beloning vir Prestasie:** Negatiewe vlakke van tevredenheid is geïdentifiseer.
- **Indeks 15: Loopbaanbestuur:** Hierdie is 'n probleemarea. Negatiewe houdings is geïdentifiseer.
- **Indeks 16: Tevredenheid met Menasies/Klubs en Behuising van die DvV:** Die totale groep het negatiewe houdings openbaar.
- **Indeks 17: Maatskaplike Dienste:** 'n Neutrale telling hier is 'n aanduiding dat lede geen noemenswaardige probleme ervaar ten opsigte van Mediese, Kapelaansdienste, Militêre Regsdiens en Maatskaplike Dienste nie.
- **Indeks 18: Sosio-Kulturele Sake:** 'n Negatiewe telling dui op 'n negatiewe houding deur die totale groep.
- **Indeks 19: Sin vir Verantwoordelikheid - Onmiddellike Toesighouer:** Globaal was lede se houdings positief ten opsigte van hul toesighouers se verantwoordelike sin.
- **Indeks 20: Tevredenheid met Huidige Werk/Eenheid:** Globaal is houdings teenoor werk, werkgever en hul Eenhede negatief.

Vrae wat nie deel van die bogenoemde Indekse is nie word kortliks genoem:

- Slegs 38,8% van respondente het aangedui dat hulle alle aspekte rakende hul diensvoorwaardes

verstaan.

- Slegs 34,4% van respondente het gesê dat hulle seker is van 'n goeie loopbaan in die SANW.
- 52,6% van die respondente het aangedui dat hul onderskeie eenheidsbevelvoerders direk betrokke is by fiksheidstoetse.
- 68,1% van die respondente het aangedui dat hulle dink dit is belangrik om 'n fiksheidstoets jaarlikse te doen.
- 38,8% van die respondente het aangedui dat hulle by 'n Vakbond sal aansluit indien dit toegeken sal word. (Op 26 Mei 1999 het die Grondwetlike Hof uitspraak gegee dat uniform-lede by vakbonde mag aansluit, maar nie mag deelneem aan stakings nie).

Bogenoemde antwoorde verskaf 'n aanduiding dat daar nie eenvormigheid en wedesydsse vertroue onder lede is nie. 'n Komponent van die SANW personeel het die persepsie dat die SANW nie na hul belange as individue omsien nie.

3.7 Gevolgtrekkings

Die proses van hervorming en die integrasie van organisasiekultuur in die SANW in geskoei op die Grondwet, die Verdedigingswet, die Witskrif op Verdediging en die Verdedigingsoorsig.

Siviele opleiding wat gefundeer is op demokratiese beginsels is deur die SANW geïmplimenteer ten einde 'n bydrae te maak vir die vestiging van 'n eenvormige organisasiekultuur.

Verandering van simboliese kommunikasie is as 'n prioriteit beskou ten opsigte van die verandering van organisasiekultuur in die SANW. Die SANW het pogings aangewend om die gebruik van taal en

beoefening van godsdiens op demokratiese beginsels te skoei en sodoende organisasiekultuur te verander.

‘n Beleid van regstellende aksie en gelyke geleentheid is deur die SANW geïmplementeer. Dit is egter met gemengde gevoelens ontvang deur lede van die SANW.

‘n Psigologiese Integrasie Program is onsuksesvol deur die SANW geïmplementeer ten einde die proses vir lede van die SANW meer aanvaarbaar te maak.

Geen berading is aan enige lid van die SANW verskaf ten einde hulle voor te berei op die integrasieproses (met impak op organisasiekultuur) nie.

Kultuurondersoeke en moreelmetings in die SANW het uitgewys dat daar nog heelwat wantroue en agterdog onder lede van die SANW is. ‘n Eenvormige organisasiekultuur is nog nie in die SANW gevestig nie.

HOOFSTUK 4

KRITIESE EVALUASIE VAN KULTUUR IN DIE SUID-AFRIKAANSE NASIONALE WEERMAG (SANW)

4.1 Inleiding

Ten einde te kan bepaal wat nodig is om 'n eenvormige organisasiekultuur in die SANW te vestig, is dit nodig om 'n kritiese evaluasie te doen ten opsigte van organisasiekultuur in die SANW. Daar sal eerstens bepaal moet word wat aanleiding gegee het tot die behoefte om 'n eenvormige organisasiekultuur te vestig waarna die gevolgtrekkings van 'n moreelmetingsverslag en kultuurondersoek wat reeds in die SANW gedoen is, aan u voorgehou sal word. Bestaande aannames deur die DvV sal omskryf word en aangevul word met 'n beskrywing van die SANW se pogings om organisasiekultuur te ontwikkel. Ter afsluiting sal die invloed van kultuur op strategiese bestuur in die SANW bespreek word.

4.2 Die Proses wat gevolg is ten einde 'n demokratiese en verteenwoordigende weermag vir Suid-Afrika daar te stel.

Na afloop van die Nasionale Verkiesing op 27 April 1994 is die ondergenoemde entiteite gebruik om 'n eenvormige weermag te vestig:

- Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika, 1996, (No 108 van 1996)
- Verdedigingswet van die Republiek van Suid-Afrika, 1957, (No 44 van 1957)
- Witskrif op Verdediging van die Republiek van Suid-Afrika, (1996)

- Verdedigingsoorsig, (1998)

Bogenoemde dokumente is aangevul deur verskeie ondersoekte ten einde te bepaal wat die persepsie van die krygspraktisyn is ten opsigte van organisasiekultuur in die SANW.

Die gevolgtrekking van bogenoemde Moreelmetingsverslag (1998) is geïntegreer met ander inligting en word onder toepaslike hoofde bespreek.

4.3 **Bestaande aannames deur die Departement van Verdediging**

Die DvV het sekere uitgangspunte ten opsigte van die bevordering van 'n eenvormige organisasiekultuur wat vervolgens bespreek word.

4.3.1 **Definisie en inhoud van organisasiekultuur**

Die Departement van Verdediging se definisies ondersteun die teoretiese definisie van organisasiekultuur soos dit in hoofstuk 2 van hierdie skrywe gestel is. Die sigbare elemente sowel as die onsigbare aspekte van kultuur is aanvaar deur die SANW. Lede van die SANW is van verskillende agtergrond en daarom is daar groot verskille ten opsigte van die behoud van bestaande (eks SAW) artefakte, mites, seremonies en rituele. Vele naamsveranderinge van lokale en voorstede het reeds plaasgevind en daar is ook dragregulasies wat ondersoek word ten opsigte van die dra van siviele drag by funksies en in menasies en militêre klubs. By voorbeeld, sommige lede van die voormalige SAW is adamant daarvoor dat die dra van das en baadjie verpligtend behoort te bly, terwyl lede van die NSM van mening is dat die dra van 'n netjiese oopnek-hemp en 'n langbroek aanvaarbaar is. Trofees soos produktiwiteitstrofees wat voor 1994 aan die voormalige SAW toegeken is, is verwyder aangesien dit nie volgens die nuwe bestuur deel is van die SANW se prestasie nie. Sodanige aksies gee aanleiding tot meningsverskille, wat moontlik niks anders is as weerstand teen verandering nie. 'n Oop-stelsel benadering is ook gevolg ten einde die invloed van die eksterne omgewing, huidige politieke gegewes, finansiële beperkings en gewysigde houdings van lede in ag te neem. Dit is gedoen deurdat die SANW sy beleide hersien het ten opsigte van voorskrifte deur

die nuwe Grondwet en deurdat die SANW nie geïsoleerd funksioneer nie maar wel binne die finansiële voorskrifte soos deur die politici bepaal. Die topbestuur van die SANW huldig ook die mening dat organisasiekultuur een van die belangrikste roetes is waardeur transformasie bewerkstellig en gemeet kan word. Die DvV het ook die korrekte aanname gemaak dat organisasiekultuur met tyd ontwikkel in 'n stelsel van "gedeelde waarde". Waar die DvV in 'n mate afwyk van die teorie is dat 'n nuwe waardesisteem gedefinieer en ingestel is ten einde die impetus te verskaf vir die verdere ontwikkeling van organisasiekultuur (in plaas van 'n kultuur te vestig met 'n waardesisteem wat daarop volg). Dit was nodig aangesien verandering in die SANW 'n politieke gegewe is soos uiteengesit in die Grondwet, Verdedigingswet, Witskrif op Verdediging en die Verdedigingsoorsig.

Individuele inisiatief van lede in die SANW word aangemoedig maar ook beperk deur reëls en regulasies wat eie is aan 'n hoogs gesentraliseerde burokrasie. Vanweë veranderinge wat plaasvind in die SANW word werknemers aangemoedig om kreatief op te tree maar beslis nie uitdagend en aggressief nie. Die SANW stel oorhoofse doelwitte wat dan op laer vlakke nagevolg behoort te word en senior bestuurders word geëvalueer ten opsigte van bepaalde werksooreenkomste. Transformasie in die SANW het veroorsaak dat daar nuwe strukture, direktorate en afdelings tot stand gekom het. Dit veroorsaak dat koördinasie tussen sodanige entiteite nie altyd na wense is nie. Lede van die SANW identifiseer hulself eerder met hulle spesialisvelde en nie met die SANW nie. Die beloningstelsel in die SANW is volgens lede van die SANW nie 'n objektiewe stelsel nie. Vanweë 'n beleid van regstellende aksie word meer bekwaame bestuurders oor die hoof gesien ten opsigte van bevorderings om sodoende plek te maak vir lede wat oor potensiaal beskik om wel met verloop van tyd die werk te kan doen.

Die SANW bestaan tans (1999) uit lede van diverse kulture wat dimensies soos godsdiens, opleiding en waardes insluit. Lede is meer uitgesproke ten opsigte van hulle persoonlike affiliasie met organisasies en kerklike denominasies. Daar is lede wat openlik sal erken dat hulle ateïste is. Dit is in die verlede nie met vrymoedigheid erken nie.

Die SANW beskou homself as 'n dominante struktuur in Suid-Afrika asook in Afrika. Die SANW se

betrokkenheid by SADC is bewys hiervan. Die rol van die SANW het egter verander van aggressor (oorlog in Namibië & Angola), tot die van vredesoperasies met buurlande. Binnelands ontvang die SANW erkenning vir humanitêre operasies en binnelandse beveiliging.

Die SANW is georiënteer ten opsigte van die hede en die toekoms. Die organisasie is dinamies van aard en poog om proaktief op te tree ter antisipering van politieke instruksies soos byvoorbeeld ontplooiing van magte in ander lande soos die Kongo, Lesotho en die Seychelles.

Individue in die SANW word aangemoedig om 'n homogene militêre kultuur te kweek en aan te leer. Optrede en bestuurspraktyke in die SANW is gefokus op 'n eenvormige organisasiekultuur. Dit is nie tot volle konsekwensie ontwikkel en gevestig nie aangesien 'n eenvormige organisasiekultuur nog nie as sulks gevestig is nie.

Mites en rituele wat in die SANW teenwoordig is, is geskoei op die voormalige SAW, MK, APLA en TBVC. Huidig is daar nie mites en rituele gevestig wat eie is aan die SANW nie. Seremonies (parades) soos SANW-Dag (verjaardag) is wel gevestig.

Die SANW poog om eenvormige norme en riglyne wat gedrag ken dikteer, daar te stel. Vanweë diversiteit in die samestelling van die SANW is norme nie gevestig nie. Formele gedragskodes word streng afgedwing deur middel van militêre etiek en dissipline wat ondersteun word deur 'n militêre regsproses. Die grondwetlike mandaat is onlangs hersien en het oorsprong gegee aan die herskryf van die militêre regsproses.

4.3.2 Oorsprong van organisasiekultuur

Die stigters van die SANW (politici) het oor die afgelope vyf jaar heelwat geleer insake die bestuur en bedryf van 'n statutêre weermag. Lede van die voormalige statutêre magte (SAW, TBVC) moes egter ook aanpas by die "Afrika" manier van dinge doen. Hierdie aanpassing is ook die oorsaak van weerstand teen,

en onbegrip ten opsigte van die voormalige NSM. Sogenaamde helde van die voormalige SAW, APLA, en MK is nie meer relevant ten opsigte van die oorsprong of vestiging van 'n nuwe SANW kultuur nie. Nuwe helde (1999) bestaan nie tans nie. Die invloed van die (politieke) omgewing op die SANW is duidelik soos gesien uit die SANW se betrokkenheid by streeks-en-internasionale vredesoperasies. Herstrukturering en finansiële snitte is gekombineer met ander elemente van die nasionale kultuur soos mag, individualisme, geslag en die vermyding van onsekerheid. Daar word dus van lede verwag om oorhoofs te konformeer aan die groepsnorm (militêre kultuur), beleid ten opsigte van geslagsgelykheid neutraliseer diskriminasie ten opsigte van geslag, en lede van die SANW voel onseker oor hul loopbane en toekoms in die organisasie.

Die SANW beskik tans oor 'n bekwame hoof wat duidelik sy idees uitspel aan ondergeskiktes. Hierdie sterk leierskap (ten spyte van 'n gebrek aan ervaring) is 'n aanwinst vir die organisasie en 'n goeie beginpunt vir die ontwikkeling van 'n eenvormige (militêre) organisasiekultuur. Die invloed van professionele beroepslui in die SANW ten opsigte van organisasiekultuur kan nie onderskat word nie, maar word steeds oordonder deur die invloed van politici.

4.3.3 Ontwikkeling en instandhouding van organisasiekultuur

Die leerproses vir die SANW het begin voordat die integrasieproses afgehandel is. Vele krisisse is deur die organisasie beleef en wel ten opsigte van nuwe strukture, kundigheid wat deur middel van bedankings en vrywillige skeidingspakkette verlore gegaan het, finansiële begrensings en politieke druk om aan vredesoperasies deel te neem (byvoorbeeld Op Boleas en Op Maluti in Lesotho, krisisse in die Kongo en die Seychelles). Volgens lede wat die operasie in Lesotho (Op Boleas) meegemaak het, het die oorlogsituasie bygedra tot groter kameraderie onder lede van die SANW (wat voorheen van verskillende agtergrond en weermagte was). Foute is egter, soos genoem, gemaak wat 'n negatiewe beeld van die SANW veroorsaak het. Die lesse daaruit geleer is egter van waarde vir die toekoms.

Lede van die SANW ervaar dat hulle berispe word wanneer dinge skeef loop, maar ontvang weinig

positiewe versterking of komplimente wanneer dinge korrek afgehandel is. Die kritiek wat lede van die SANW uitspreek ten opsigte van die bevoegdheidsbeoordeling-stelsel van die SANW is 'n aanduiding van ontevredenheid wat verdere ontwikkeling van 'n eenvormige organisasiekultuur belemmer.

4.3.4 Bestuur van diversiteit

Sedert die integrasie van die sewe verskillende weermagte in die SANW, het 'n diversiteit van waardesisteme ook bymekaar gekom. Min is aanvanklik gedoen om eenvormige waardes te identifiseer en te integreer. Verskille is nie geïdentifiseer en aangespreek nie. Na ongeveer vier jaar in 'n nuwe bedeling is daar, soos reeds genoem, pogings aangewend en ondersoek gedoen ten einde die probleem aan te spreek. Voormalige SAW lede klou soms aan die verlede terwyl eks-NSM hul beroep op nuwe vryheid en soms minder verantwoordelikheid. Die beeld van die DvV is negatief weens ongedissiplineerde optrede van lede, sowel in amptelike as private hoedanigheid. Militêre identiteit en etiek is in warboel van diverse etniese, politieke en subkulture gedompel. Daar is nie 'n riglyn vir lede as 'n verwysingsraamwerk nie. Dit wat wel beskikbaar is, is geskoei op ou SAW beginsels wat diversiteit en die noodsaaklikheid van 'n eenvormige organisasiekultuur ontken. Verdraagsaamheid, wedersydse respek en sensitiwiteit ten opsigte van geslag, ras en taal is ontoereikend. Lede van die voormalige NSM huldig die mening dat die integrasieproses eerder 'n proses van absorpsie is. Die SANW is dus in 'n stadium van regstellende aksie en gelyke geleentheid wat in lyn is met die oorkoepelende staatsdiensbeleid.

4.3.5 Tipe organisasiekultuur

Die SANW het tot op hede nie 'n eenvormige organisasiekultuur gevestig nie. Dit is wel duidelik dat die SANW besig is om 'n magskultuur te vestig aangesien die hiërargiese invloed van bo af na onder versprei word. Op laer vlakke van die organisasie is daar tekens van outokratiese bestuurstyle wat dui op elemente van 'n Macho-kultuur.

4.3.6 Verband tussen houdings en strukturele veranderlikes

Die SANW het gepoog om sy organisasiekultuur te verander alvorens die nuwe strukture gefinaliseer is. Die onsekerheid daaraan verbonde het 'n negatiewe impak op die vestiging van 'n eenvormige organisasiekultuur gehad.

4.3.7 Opleiding

Volgens die SANW Moreelmetingsverslag (1998) het lede in die SANW 'n negatiewe houding teenoor opleiding in die SANW. Met die integrasie van die verskeie weermagte is die eks-NSM uitgesonder ten opsigte van spesifieke in pos opleiding en oorbruggingsopleiding. 'n Lid wat oorbruggingsopleiding ondergaan word toegewys aan 'n spesifieke mentor wat, soos wat die teorie voorskryf, gewoonlik die lid se onmiddellike toesighouer is. Sodanige toesighouer is uiteraard van die voormalige SAW en sodoende is die proses soms indirek gesaboteer. Opleiding is soms irrelevant en ongefokus. Lede het ook nie vrye toegang daartoe nie. Tans is daar egter programme en ondersoek geloods ten einde demokratiese en koste-effektiewe opleiding daar te stel. In die nabye toekoms kan vele veranderings te wagte wees ten opsigte van militêre opleiding sowel as tersiêre opleiding by die huidige Militêre Akademie op Saldanha. Gedurende 1999 is daar alreeds by twee gelyke geleenthede seminare aan die topbestuur van die SANW aangebied deur lede van die Amerikaanse Weermag (DEOMI). Ongelukkig is sodanige kursus nie op middel en laer bestuur vlak aangebied nie.

4.3.8 Personeeladministrasie en diensvoordele

'n Lae vlak van tevredenheid is geïdentifiseer ten opsigte van verplasingadministrasie (posrotasie) en salarisadministrasie. Die Personeelafdeling in die SANW is gekritiseer en as swak beskryf. Loopbaanbestuur is van 'n swak standaard in die SANW. Lede is onbekend met alle aspekte van diensvoorwaardes. Swak personeeladministrasie en ontoereikende kommunikasie rakende diensvoordele is demotiveerders wat tot swak prestasie aanleiding kan gee.

4.3.9 **Kommunikasie**

Lede van die Departement van Verdediging (DvV) is nie bekend met die departement se visie, missie, sleutelwaardes en standarde nie. Kommunikasie in die SANW is ontoereikend op horisontale en vertikale vlakke. Die kommunikasieproses in die SANW word as gemiddeld deur lede ervaar. Kommunikasie in die SANW word beperk tot formele kanale en outoriteit wat nie altyd suksesvol is nie aangesien lede van die organisasie aangedui het dat inligting hulle nie altyd (tydig) bereik nie. Organisasiekommunikasie word dus beperk hierdeur.

4.3.10 **Rekreasie**

Die krygspraktisyn ervaar dat daar struikelblokke is ten opsigte van deelname aan sport in die SANW. Struikelblokke ten opsigte van deelname aan sport en ander informele ontspanning veroorsaak dat informele kommunikasie en spanbou (identiteit) nie gevestig word nie.

4.3.11 **Beskikbaarheid van hulpmiddele**

Beskikbaarheid en instandhouding van fasiliteite is deur krygspraktisyns as ontoereikend bestempel. Krygspraktisyns het gevoel dat die beskikbaarheid en kwaliteit van toerusting onvoldoende is. Die teorie stel dat dit tot frustrasie kan lei en 'n "ons" en "julle"-gevoel onder lede skep. Chroniese begrotingsnitte het dus 'n direkte invloed op werksbevreeding en prestasie.

4.3.12 **Erkenning van goeie prestasie**

Lede is negatief teenoor die toekenning van prestasiebelonings aangesien dit grootliks aan eks-SAW lede toegeken word. Die rede hiervoor is dat eks-NSM nog nie lank binne 'n statutêre mag funksioneer nie, en nog onder opleiding is. Die meriete-beoordelingstelsel word as subjektief deur alle lede ervaar. Vanweë die feit dat lede van die SANW ongelukkig is met die huidige (1999) merietebeoordelingstelsel,

word 'n bouse kringloop gevorm. Lede voel dat hulle nie erkenning ontvang vir goeie prestasie nie en redeneer dan dat hulle in die toekoms, "net die nodigste sal doen". Lede het nog nie 'n persepsie van "gedeelde waarde" nie en dit veroorsaak swakker prestasie. Daar is 'n sterk verband tussen "sterk" kulture en goeie prestasie en omdat daar nie 'n sterk kultuur gevestig is nie beïnvloed dit die prestasie van lede. Waardes en opvattinge word nie gedeel nie en dit het 'n negatiewe impak op prestasie.

4.3.13 Werwing en keuring

Werwing en keuring is tans gesetel in regstellende aksie wat bepaalde bevolkingsgroepe bevoordeel en nie noodwendig bydra tot die vorming van 'n eenvormige organisasiekultuur nie.

4.3.14 Loopbaanbestuur

Individue het weinig insette ten opsigte van hulle eie loopbaanverwagtinge. Loopbaanonderhoude met lede word op 'n lukraak wyse gevoer. Lede se bevorderingsmoontlikhede word bedreig deur faktore soos begrotingsnitte en regstellende aksie wat dus die individue se aanspraak op erkenning en status benadeel. Individue se vergoedingspakket en werksekuriteit is dus in die gedrang en dit ontlok uiterste weerstand.

4.3.15 Dissipline

Dit is nodig om bestuursleiding en bepaalde beleid te hê ten opsigte van norme, etiese kodes en standarde wat deur werknemers gevolg behoort te word. Standaard ten opsigte van dissipline het gedaal. Lede in die SANW is "privaat" aangekla en vervolg aangesien die RvD (Reglement van Militêre Dissipline) bepaalde elemente bevat het wat strydig was met die Grondwet. Krygsrade is dus tydelik gestaak. Die Grondwetlike probleem is egter teen die einde van 1998 aangespreek deurdat lede privaats vervolg is. Op 28 Mei 1998 is aanvullende riglyne ten opsigte van dissipline vir die SANW geïmplementeer deur middel van wetgewing - Military Discipline Supplementary Measures Act, 1999 (Act No 16 of 1999). Lede van die voormalige NSM het gevoel dat die militêre regsproses gebruik (misbruik) word om hulle te viktimiseer.

Sodanige persepsie het 'n negatiewe uitwerking op die vestiging van 'n eenvormige organisasiekultuur.

4.3.16 Motivering

'n Aantal aspekte wat as motiveerders en de-motiveerders bestempel kan word, is hieronder gelys:

- Lede is negatief ingestel teenoor sosio-kulturele aangeleenthede.
- Lede het 'n negatiewe houding teenoor hul spesifieke werk en werksomstandighede.
- 'n Neutrale houding is geïdentifiseer ten opsigte van spangees.
- Lede is negatief teenoor dienste gelewer deur menasies en klubs van die SANW.
- Lede ervaar *nie* groot probleme ten opsigte van maatskaplike dienste *nie*.
- Die meerderheid van lede voel dat daar nie 'n goeie loopbaan vir hulle in die SANW is nie.
- Meer as 'n derde van alle lede het aangedui dat hulle graag by 'n vakbond sou wou aansluit indien dit wel toegelaat sou word.
- Die toekenning van medaljes aan lede van die voormalige statutêre magte is tydelik gestaak sodat lede van die voormalige nie-statutêre eers kan inhaal by die eersgenoemde (eers hulle medaljes kan ontvang).

4.4 Ontwikkeling van organisasiekultuur

Volgens Brown (1995:53) en Armstrong (1988:83) begin die leerproses van die organisasie eers wanneer

alle komponente waarvan kultuur gevorm kan word ingesamel is. Hierdie skrywers voer aan dat die leerproses geskoei word op twee meganismes, naamlik trauma en positiewe versterking. Die SANW verstaan die beginsel dat stabiliteit en duidelike riglyne nodig is ten opsigte van korporatiewe waardes ten einde die snelveranderende omgewing te akkommodeer. Die integrasie van sewe voormalige weermagte is deur lede van die organisasie ervaar is as trauma aangesien dit bepaalde onsekerhede behels het. Krisisse soos tydens die vredesoperasies in Lesotho, het die leerproses verskaf vir die korrekte hantering van sekuriteitsituasies in die Comores en die DRK. Nuwe beleid en riglyne vir die hantering van vredesoperasies is deur die Hoof van Beleid en Beplanning geïmplementeer. Kritiek deur die media asook positiewe kommentaar van die publiek en politici oor die hantering van vredesoperasies het 'n invloed gehad op strategieformulering van die SANW.

4.4.1 **Rasionalisasie**

Alhoewel die SANW deur middel van 'n proses van normale attrisie en vrywillige skeidingspakkette gepoog het om te rasionaliseer en 'n eenvormige kultuur te vestig, het die tyd vir werkgewer-geïnisieerde afleggings aangebreek. Sodanige pogings skep trauma vir veral lede van die voormalige SAW wat lei tot weerstand en 'n gevoel van magteloosheid. Voormalige NSM ervaar trauma ten opsigte van persoonlike omstandighede en aanpassing binne 'n statutêre mag. Daar is weinig positiewe versterking vanaf die topbestuur om die proses te laat vloei. Volgens Brown & Harvey (1996:74) is topbestuur se betrokkenheid van wesentlike belang ten einde verandering te bewerkstellig. Topbestuur behoort te lei met visie.

4.4.2 **Topbestuur**

Pogings deur topbestuur word geneutraliseer deurdat lede se persoonlike loopbaanverwagtinge en finansiële vooruitgang geknou word. Die teorie skryf wel voor dat lede van die topbestuur verander moet word sodat uiting gegee kan word aan die veranderende organisasiekultuur, maar vanweë die feit dat 'n politieke gegewe nagestreef word, is dit soms die geval dat onervare lede in posisies aangestel word waarin

hulle nie presteer nie. Sodanige lede beskik wel oor die potensiaal om suksesvol te wees, maar behoort eers blootstelling vir 'n geruime tyd te kry ten einde effektief te wees. Topbestuur word onder die vergrootglas geplaas en hul gedrag word as riglyne gebruik vir aanvaarbare gedrag. Onkonsekwente optrede deur topbestuur kan die verkeerde boodskap uitdra en tot onaanvaarbare gedrag aanleiding gee. Bestuurspraktyk reflekteer 'n tipiese hoogs gesentraliseerde burokrasie. Ten spyte van vele transformasie-leierskapsprogramme is daar steeds 'n tekort aan transformele leierskap. Leiers het 'n onvermoë om voorbeeld te stel, mensgeoriënteerd te wees en ondergeskiktes te bestuur in 'n dinamiese (maar onsekere) proses. Volgens die SANW se Moreelmetingsverslag (1998) vertrou seniors nie altyd hul ondergeskiktes nie. Die SANW het tans 'n Rol-kultuur wat wil neig na 'n Mag-kultuur. Reëls, prosedures en posbeskrywings stel 'n klein groepie bestuurders in staat om die burokrasie te beheer. Daar is ook bepaalde elemente van 'n Macho-kultuur teenwoordig aangesien sommige bestuurders 'n outokratiese bestuurstyl openbaar.

4.5 Organisasiekultuur en verandering

Deal & Kennedy (1982:157) stel dat verandering binne 'n organisasie altyd die organisasiekultuur bedreig. Lede van die voormalige sewe weermagte het geheg geraak aan hul onderskeie helde, legendes, rituele en seremonies. Tydens die proses van integrasie van hierdie verskillende weermagte is verhoudinge en bogenoemde seremonies, legendes en rituele afgebreek en dit het tot onsekerheid gelei. Volgens Callen & Meudell (1996:174) is die verandering van organisasiekultuur 'n uitgerekte proses wat sowel gedragsverandering en houdingsverandering behels. Die SANW Moreelmetingsverslag (1998) dui aan dat houdings en gedrag in die SANW nog nie na wense verander het nie. Die verandering in kernwaardes in die SANW kan slegs plaasvind nadat die determinante van kultuur soos rituele en keuringsprosesse tot sy volle konsekwensie verander het. Callen & Meudell (1996:174) stel dat daar vyf situasies is wanneer verandering van organisasiekultuur oorweeg behoort te word, waarvan twee situasies van toepassing is op die SANW naamlik, wanneer die organisasie/omgewing fundamentele verandering ondergaan en wanneer die organisasie op die drempel staan om deel te word van 'n groot organisasie. Die amalgamering van die sewe weermagte in een nasionale weermag is 'n groot verandering en al die weermagte het deel geword

van 'n groot organisasie. In die geval van die SANW was verandering 'n grootskaalse en radikale verandering.

Die organisasie-kultuurveranderingsmodel van Dyer in Brown (1995:86) is onwetend toegepas deur die politici deurdat veranderinge gepaard gegaan het met leierskapsverandering. Verandering van leierskap word deur Dyer voorgeskryf as 'n voorvereiste vir verandering. Leiers soos die, Hoof van die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag en vele ander sleutelpersoneel is vervang met nuwes.

4.6 **Strategiese bestuur**

In die SANW het 'n proses van hervriesing begin voordat ontvriesing en verandering (transformasie, rasionalisasie) afgehandel is. Strategie is aangepas om by 'n "nuwe kultuur" te pas wat nog nie gevestig is nie.

Vanweë die feit dat kultuurverandering 'n politieke gegewe is vir die SANW, kon daar nie 'n evaluasie gedoen word van die partye wat "wil" saamsmelt nie. Die proses is verder gekompliseer deur die feit dat daar sewe weermagte was wat saamsmelt, nie slegs twee of drie nie.

Die voormalige SAW het oor 'n sterk kultuur beskik wat normaalweg as die dominante kultuur sou vergestalt het na integrasie. Dit is egter so dat die ander kulture wat geïntegreer is, polities en tydsgewys "korrek" is. Dit plaas albei kulture op 'n min of meer gelyke "sterk" vlak. Volgens Robbins (1990:451) is die moontlikheid van konflik in sodanige geval hoog. Prestasie deur die voormalige SAW was goed en leiers se reputasie was bo verdenking. Die voormalige eks-NSM en veral MK het ook presteer ten opsigte van die politieke veranderinge wat in die RSA tot stand gekom het. Die verskil lê egter daarin dat die SAW as 'n statutêre mag presteer het, terwyl die MK as 'n nie-statutêre mag presteer het. Dit veroorsaak dat sommige lede moeilik sal aanpas en 'n nuwe kultuur aanneem. Die SAW was ook 'n weermag wat oor jare gevorm is en geïndoktrineer is deur apartheidsdoktrine. Die heterogene aard van die samesmelting van sewe weermagte verhoog die hoeveelheid subkulture wat uiteraard die proses bemoeilik.

Die SANW is tans in die stadium wat regstellende aksie en tot 'n mate gelyke geleenthede plaasvind soos dit in die 1960s en 1970s in die VSA gebeur het. Die SANW is dus nog nie in 'n tydgleuf dat voordeel geput word uit diversiteit nie. Die voordele wat diversiteit bied behoort geïntegreer te word in 'n eenvormige organisasiekultuur met demokratiese beginsels.

4.7 Gevolgtrekkings

Die proses van hervorming en die integrasie van organisasiekultuur in die SANW is geskoei op die Grondwet, die Verdedigingswet, die Witskrif op Verdediging en die Verdedigingsoorsig.

Die DvV ondersteun die teoretiese definisie van organisasiekultuur maar daar is verskille ten opsigte van die behoud van bestaande (eks-SAW) artefakte, mites, seremonies en rituele wat 'n negatiewe uitwerking het op die vestiging van 'n eenvormige organisasiekultuur. Daar is nie nuwe mites en rituele gevestig wat eie is aan die SANW nie. Die topbestuur van die SANW huldig die mening dat organisasiekultuur belangrik is vir transformasie van die organisasie, maar 'n waarde-sisteem is gevestig alvorens organisasiekultuur gevestig is. Vanweë die diversiteit in die samestelling van die SANW is nuwe SANW-norme nog nie gevestig nie. Hierdie aksie het dus 'n negatiewe uitwerking op die vestiging van 'n eenvormige organisasiekultuur. 'n Eenvormige, effektiewe organisasiekultuur verminder onsekerheid vir die organisasie en individu en verhoog koördinasie en beheer deur middel van stories en mites wat oor tyd heen ontstaan. Soos reeds vroeër bespreek, is daar 'n gevoel van onsekerheid by lede.

Individuele inisiatief word wel deur die SANW aangemoedig maar ook beperk vanweë reëls en regulasies wat veroorsaak dat kreatiwiteit ingeboet word. Kommunikasie en koördinasie in die SANW is ontoereikend wat veroorsaak dat onderlinge skakeling en wedersydse begrip vir verskillende kulture afgeskeep word.

Die beloningstelsel in die SANW is nie 'n objektiewe stelsel nie. Lede van beide die voormalige NSM en Statutêre magte is van mening dat die stelsel "die ander groep" bevoordeel. Dit dryf 'n verdere wig in

tussen die geïntegreerde magte. Lede beleef tans (1999) nie 'n balans tussen straf en beloning nie. Daar is steeds 'n gevoel van "ons" en "julle" in plaas van "ons".

Lede van die SANW is meer deursigtig en uitgesproke ten opsigte van affiliasie tot bepaalde kerkgroepe, kultuurorganisasies en taalgebruik.

Die SANW se optrede in die SADC is 'n bewys van sy dominansie in Afrika. Die organisasie is pro-aktief van aard en antisipeer die politieke klimaat in die land. Algemene optrede en bestuurspraktyke het nog nie tot sy volle konsekwensie ontwikkel nie aangesien 'n eenvormige organisasiekultuur nog nie tot op hede gevestig is nie.

Helde van die voormalige weermagte is nie meer van toepassing op die SANW nie en noodsaak die identifisering van nuwe helde waarna alle lede van die SANW kan opkyk vir leiding.

Lede is onseker oor hulle toekoms in die SANW vanweë regstellende aksie en finansiële begrensings. Lede bou dus 'n weerstand op teen die organisasie wat nie positief bydra tot die vestiging van 'n eenvormige organisasiekultuur nie.

Vanweë die SANW se betrokkenheid by onlangse (1998/1999) vredesoperasies is daar groot ontwikkeling gedoen ten opsigte van die vestiging van 'n eenvormige organisasiekultuur. Sodanige pluspunt word verswak deur die feit dat bepaalde lede van die SANW hulle aan swak dissipline skuldig maak. Die vestiging van 'n eenvormige organisasiekultuur word geknou deurdat eks-SAW lede aan die verlede klou, terwyl die voormalige NSM hulself beroep op nuwe vryheid en soms minder verantwoordelikeheid. Lede van die voormalige NSM het gevoel dat die militêre regsproses gebruik (misbruik) word om hulle te viktimiseer. Sodanige persepsie het 'n negatiewe uitwerking op die vestiging van 'n eenvormige organisasiekultuur.

Opleiding in die SANW is nie op demokratiese beginsels geskoei nie. Oorbruggingsopleiding is gebaseer

op beginsels van regstellende aksie wat as negatief ervaar word deur sommige lede van die SANW. Lede het nie vrye toegang tot opleiding nie en opleiding is irrelevant en ongefokus. Hierdie stand van sake lewer nie 'n bydrae tot die vestiging van 'n eenvormige organisasiekultuur nie. 'n Ondersoek is wel geloods ten einde demokratisering en koste-effektiewe opleiding vir die SANW te bewerkstellig.

Personeeladministrasie en loopbaanbestuur is van 'n swak standaard in die SANW. Sportadministrasie is swak in die SANW. Informele skakeling op die sportveld vind dus nie altyd plaas nie en dit het 'n negatiewe uitwerking op die vestiging van 'n eenvormige organisasiekultuur. Vanweë finansiële beperkings is die gehalte en beskikbaarheid van toerusting en ander hulpmiddele onvoldoende. Sommige lede van die SANW huldig die mening dat integrasie eerder 'n proses van absorpsie is in plaas van ware integrasie.

Die feit dat die huidige SANW kultuur nog nie gevestig is in teoretiese beginsels nie, is as gevolg van die tydfaktor. Wanneer groot veranderinge plaasvind binne 'n organisasie, is vyf jaar en langer die norm vir die voltooiing daarvan. Sodanige tydskaal deur teoretici spreek ook nie die feit aan dat die SANW nie slegs 'n groot kultuurverandering ondergaan nie, maar wel ook politiek gefundeerd is en verswak word deur enorme finansiële beperkings.

Die SANW toon elemente van 'n macho-kultuur, met 'n outokratiese inslag. Dit is nie bevorderlik vir die vestiging van 'n eenvormige organisasiekultuur nie. Die SANW het gepoog om sy organisasiekultuur te verander alvorens die nuwe strukture gefinaliseer is. Dit het aanleiding gegee tot onsekerheid met 'n negatiewe impak op die vestiging van 'n eenvormige organisasiekultuur.

Heelwat de-motiveerders is geïdentifiseer onder soldate van die SANW. Sodanige probleme word gekombineer met bepaalde lede van die SANW se behoefte om by 'n vakansie aan te sluit, gesien as baie negatief ten opsigte van die vestiging van 'n eenvormige organisasiekultuur.

Krisisse, soos die militêre operasies in Lesotho, het 'n leerproses meegebring wat bevorderlik is vir die vestiging van 'n eenvormige organisasiekultuur. Onkonsekwente optrede en aanstellings in die SANW lei

tot 'n swak voorbeeld wat tot swak prestasie van individue aanleiding gee. Leiers se onvermoë om 'n onsekere proses met menslikheid te lei, het 'n negatiewe impak op die vestiging van 'n eenvormige organisasiekultuur.

Die voormalige SAW het oor 'n sterk kultuur beskik wat normaalweg as die dominante kultuur sou vergestalt het na integrasie. Dit is egter so dat die ander kulture wat geïntegreer is, polities en tydsgewys "korrek" is. Dit plaas albei kulture op 'n min of meer gelyke "sterk" vlak. Die moontlikheid van konflik in sodanige geval is hoog. Die jarelange indoktrinering van apartheidsdoktrine is nog nie uitgewis nie. Die jarelange stryd deur teenstanders van apartheid kan ook nie in vyf jaar ongedaan gemaak word nie.

Die SANW is tans in die stadium dat regstellende aksie en tot 'n mate gelyke geleenthede plaasvind soos dit in die 1960s en 1970s in die VSA gebeur het. Die SANW is dus nog nie in 'n tydgleuf dat voordeel geput word uit diversiteit nie.

HOOFSTUK 5

DIE VESTIGING VAN 'N EENVORMIGE ORGANISASIEKULTUUR IN DIE SANW : 'N NORMATIEWE BESKOUING

5.1 Inleiding

'n Kritiese waarneming is gemaak ten opsigte van die vestiging van 'n eenvormige organisasiekultuur in die SANW. Die SANW is egter in 'n leerkurwe ten opsigte van dié unieke situasie in die wêreld en die probleme wat tans ondervind word, kan reggestel word. In hierdie hoofstuk sal bepaalde riglyne verskaf word oor hoe 'n homogene organisasiekultuur in die SANW gevestig behoort te word.

5.2 Hoe behoort die SANW se organisasiekultuur te lyk?

Die organisasiekultuur van die SANW behoort die breër RSA kultuur te weerspieël, maar behoort ook te voldoen aan internasionale militêre standaarde. Sonder laasgenoemde sal die SANW homself isoleer van die internasionale omgewing wat 'n negatiewe uitwerking sal hê, gesien in die konteks van internasionale vredesoperasies (byvoorbeeld SADC).

In die SANW behoort daar gestreef te word na die verkryging van respek en erkenning van die publiek van die RSA. Die soldaat behoort weer met vrymoedigheid met sy uniform in die openbaar te kan verskyn en daarvan verseker wees dat die publiek hom/haar respekteer as iemand met integriteit wat nie die belastingbetaler te na kom nie, maar deel uitmaak van 'n kredietwaardige weermag wat sy landsburgers beskerm.

5.2.1 Inhoud van organisasiekultuur

Topbestuur behoort meer bedag te wees op die sensitiewe aard van die verwydering van bestaande (eks-SAW) artefakte. Dit is moontlik om vir 'n bepaalde tyd slegs nuwe artefakte by te voeg en stelselmatig met veelvuldige intervensies die kwessie van artefakte op te los. Spesiale aandag behoort gegee te word aan die vestiging van mites en rituele in die SANW. Sodanige mites en rituele behoort eie en uniek te wees aan die SANW, maar kan wel elemente van die voormalige ged'ntegreerde weermagte insluit. Dragregulasies ten opsigte van siviele drag in die SANW behoort ondersoek te word en die bevindinge daarvan behoort so gou as moontlik in beleid vervat te word. Politici is geneig om die SANW in situasies te dompel waarop die organisasie nie voorbereid is nie. 'n Boodskap van samewerking maar outonomie behoort aan die politici oorgedra te word deur die topbestuur van die SANW. 'n Eenvormige organisasiekultuur behoort gevestig te word alvorens 'n korporatiewe waardesisteem verder geïmplementeer word.

Individuele inisiatief en kreatiwiteit behoort aangemoedig te word. Aanmoediging kan aansienlik versterk word indien dit gekoppel word aan 'n vorm van beloning. Lede van die SANW behoort met verloop van tyd weer die persepsie te huldig dat hy/sy eerste 'n soldaat is en dan eers 'n dokter of personeelbestuurder. Die beloningstelsel in die SANW behoort gekoppel te word aan spesifieke doelwitte met 'n glyskaal sodat alle lede vergoed kan word vir hulle aandeel in verhoogde produktiwiteit. Die bestuur van regstellende aksie behoort met groter omsigtigheid hanteer te word.

Die SANW behoort homself verder as 'n dominante struktuur in Suid-Afrika en Afrika te vestig. Sodanige dominansie behoort gedoen te word in oorleg met finansiële begrensings. Die SANW behoort homself te bemark aan die breër publiek en wel deur middel van humanitêre operasies en binnelandse beveiliging.

Die SANW poog om eenvormige norme en riglyne wat gedrag kan dikteer, daar te stel. Norme behoort duidelik deur topbestuur voorgeskryf te word, met inagneming dat dit waarskynlik 'n tydperk sal duur om werklik geïnternaliseer te word.

5.2.2 Bestuur van diversiteit

Sedert die integrasie van die sewe verskillende weermagte in die SANW, het 'n diversiteit van waardesisteme ook bymekaar gekom. Nuwe eenvormige waardes behoort geïdentifiseer en geïntegreer te word. Konflik behoort nie aangemoedig te word nie maar verskille behoort gebruik te word om tog sinergie te bewerkstellig. Die voordele van diversiteit (kundigheid) kan benut word tot voordeel van die vestiging van 'n eenvormige organisasiekultuur. Diversiteitsopleiding behoort op 'n deurlopende basis verskaf te word aan lede van die SANW. Diversiteit behoort nie weggewens te word nie maar op alle vlakke en kursusse van die SANW op 'n subtiele wyse aangespreek te word. 'n Nuwe verwysingsraamwerk ten opsigte van militêre identiteit is noodsaaklik ten einde lede te oriënteer in die organisasie. Verdraagsaamheid, wedersydse respek en sensitiwiteit ten opsigte van geslag, ras en taal behoort verhoog te word deur middel van opleiding. Indien dit vir 'n lid moeilik is om hierdie eienskappe aan te leer sal daar van hom/haar verwag word om self die organisasie te verlaat. Lede van die voormalige NSM behoort te voel dat hulle nes al die ander lede van die SANW geïntegreer is en nie slegs geabsorbeer is in 'n groot statutêre sisteem nie. Daar behoort voorgegaan te word met die toepas van 'n beleid van gelyke geleenthede en tot 'n beperkte mate, regstellende aksie. Daar is egter ook perke daaraan.

5.2.3 Tipe organisasiekultuur

Die SANW behoort 'n eenvormige (militêre) organisasiekultuur te hê. Daar behoort weggedoen te word met die uitbou van 'n Mag-kultuur en outokratiese Macho-kultuur. Deelnemende bestuurstyl op alle vlakke kan vir die organisasie tot voordeel strek.

5.2.4 Verband tussen gesindhede en strukturele veranderlikes

Die SANW sal 'n daadwerklike poging moet aanwend om sy strukture goedgekeur en beman te kry. Die onsekerheid in bepaalde afdelings en ook in die Weermagsdele is besig om die organisasie af te takel.

5.2.5 Opleiding

Opleiding behoort doelmatig, produksiegerig en toeganklik vir almal te wees. Loopbaanbeplanning behoort prakties te wees en beeld 'n individu se plek in die globale struktuur uit. Gelyke geleentheid, persoonlike deelname, erkenning en bemagtiging behoort deel te wees van loopbaanbeplanning. Indiensopleiding behoort op 'n deurlopende basis verskaf te word aan alle lede van die organisasie en nie slegs aan voormalige NSM lede nie. Opleidingsprogramme behoort gefokus en relevant te wees en demokratiese beginsels na te streef soos toeganklikheid vir alle individue wat kwalifiseer, 'n taalmedium gebruik wat vir alle individue verstaanbaar is en militêre professionaliteit nastreef.

5.2.6 Personeeladministrasie en loopbaanbestuur

Personeeladministrasie kan 'n positiewe bydrae maak ten opsigte van die vestiging van 'n eenvormige organisasiekultuur indien alle relevante beleid in plek is. Die Hoof van Afdeling Personeel behoort die huidige poging van beleidmaking te verbeter. Kultuur-sensitiewe kwessies soos afhanklikes van 'n lid (tradisionele huwelike en buite-egtelike kinders) behoort prioriteit te geniet aangesien dit lei tot lae moraal. Personeelaanwending behoort geïntegreerd bestuur te word deur 'n korporatiewe struktuur wat alle weermagsdele insluit. Poste kan dus gevul word vanuit die poel van personeel wat beskikbaar is, ongeag die lid se Weermagsdeel (Lugmag, Vloot, Leër of Mediese dienste). Spesialiste, soos vlieëniers, mediese personeel, regs personeel en ander professionele lede kan dus deur die spesifieke Weermagsdeel/Afdeling hanteer word. Die toepas van 'n beleid van regstellende aksie kan bepaalde individue se status en bevorderingsmoontlikhede benadeel. Die vestiging van 'n eenvormige organisasiekultuur kan 'n hupstoot kry indien 'n beleid van regstellende aksie met 'n beleid van gelyke geleentheid vervang word.

5.2.7 Kommunikasie

Lede behoort saamgebind te wees deur gedeelde waardes, oortuigings en tradisies. Daar behoort ope kommunikasie op alle vlakke te wees. Daar is nie plek vir rassisme en vooroordeel in die organisasie nie

terwyl die waardigheid van alle lede erken behoort te word. Militêre professionalisme is 'n leefwyse, nie net 'n werk nie. Elektroniese pos kan gebruik word ten einde lede op hoogte te hou van alle tersaaklike verrigtinge in die breër organisasie. Dit sal veroorsaak dat lede die groter beeld van die organisasie kry en hom/haar nie net tot sy/haar spesialisveld beperk nie. Elektroniese media is nie altyd beskikbaar nie en dit behoort aangevul of in sommige gevalle vervang te word met bevelsperiodes op 'n weeklikse basis. Daaglikse eenheidsorders behoort by alle eenhede en stafafdelings gebruik te word. Lede van die organisasie behoort reeds op 'n lae vlak ingelig te word oor die organisasie se visie, missie, sleutelwaardes en standaarde. Kommunikasie kan verbeter deurdat lede van die organisasie informeel kommunikeer op die sportveld, teekamer of ander sosiale geleenthede. Informele kommunikasie is 'n kragtige bron vir die skep van 'n eenvormige organisasiekultuur.

5.2.8 **Rekreasie**

Alle lede van die SANW behoort op 'n gereelde basis deel te neem aan sportaktiwiteite. Sodanige sportbyeenkomste hoef nie noodwendig kompetierend van aard te wees nie maar kan slegs ten doel hê om informeel te kommunikeer met ander lede van die organisasie. Algemene fiksheid van die soldaat kan verbeter word deurdat 'n nuwe direktoraat sport op die been gebring word onder die vaandel van die Suid-Afrikaanse Geneeskundige diens. Die konsep van sport, ontspanning en algemene fiksheid kan dus gekombineer word.

5.2.9 **Beskikbaarheid van hulpmiddele**

Beskikbaarheid en instandhouding van fasiliteite vanweë begrotingsnitte is 'n gegewe binne konteks van die huidige (1999) Suid-Afrikaanse ekonomie. Ten einde die invloed daarvan op werksbevrediging en prestasie te bekamp behoort fasiliteite beter bestuur te word. Beter beplanning en aanwending van menslike hulpbronne en kommoditeite kan die situasie tot 'n mate verbeter. Op hierdie wyse kan onderlinge konflik in die werksplek verminder word en kan dit bydra tot die vestiging van 'n eenvormige organisasiekultuur. Lede van die SANW sal leer om planne te beraam en saam "swaar te kry", wat

groepkohesie kan bevorder.

5.2.10 **Erkenning van goeie prestasie**

Afdeling Personeel behoort 'n objektiewe stelsel van personeevaluering te implementeer. Erkenning kan op meer vlakke gegee word aan lede wat dit werklik verdien. Erkenning vir goeie prestasie behoort gekoppel te word aan die individu se doelwitte soos deur hom/haar in samewerking met die direkte toesighouer bepaal. Erkenning vir goeie prestasie is 'n goeie motiveerder indien dit finansiële van aard is maar die positiewe uitwerking van meriete-medaljes en ander skriftelike aanprysings kan nie onderskat word nie. 'n Meriete-medalje word sigbaar gemaak op die individu se uniform. Dit plaas ook indirek druk op sodanige individu om konsekwent te bly presteer.

Goeie prestasie kan lei tot die vestiging van 'n sterk kultuur en ook andersom. Daar is dus 'n wisselwerking tussen prestasie en 'n sterk, eenvormige kultuur. Dieselfde wisselwerking vind ook plaas tussen "gedeelde waardes", 'n sterk kultuur en bogemiddelde prestasie.

5.2.11 **Werwing en keuring**

Die SANW kan baat vind by die Amerikaanse voorbeeld om te beweeg van 'n beleid van regstellende aksie na 'n beleid van gelyke geleenthede. Werwing en keuring kan dus geskoei word op die beginsel van gelyke geleenthede in plaas van regstellende aksie. Die voordele van diversiteit sal met verloop van tyd ervaar word. 'n Beleid van gelyke geleenthede kan die skep van 'n eenvormige organisasiekultuur bevorder.

5.2.12 **Dissipline**

Die organisasie behoort goeie dissipline te openbaar en trots behoort gekweek te word by elke soldaat.

Esprit de Corps en hoë moraal behoort sigbaar wees op alle vlakke van die organisasie. Uiting behoort gegee te word aan voorskrifte van die Grondwet deurdat daar 'n mag verteenwoordigend van die demografiese samestelling van RSA is. 'n Regverdige en nie-diskriminerende dispuutoplossingsmeganisme behoort ontwikkel te word, terwyl opleiding in konflikhantering spesiale aandag behoort te geniet. Onderhandelingsvaardighede behoort geskoei te wees op wedersydse respek en verdraagsaamheid.

5.2.13 Motivering

Lede behoort aangemoedig te word om sosiaal met mekaar te verkeer. 'n Sneebal-effek kan in werking gestel word aangesien individue spoedig die voordeel van informele samesyn kan beleef. Spangees behoort ontwikkel te word deur middel van sport en ander rekreasie aktiwiteite. Die toeken van medaljes aan lede van die voormalige statutêre magte behoort spoedig hervat te word ten einde verdere negatiewe te verhoed.

5.3 Ontwikkeling van organisasiekultuur

Volgens Brown (1995:53) en Armstrong (1988:83) begin die leerproses van die organisasie eers wanneer alle komponente waarvan kultuur gevorm kan word, ingesamel is. Hierdie skrywers voer aan dat die leerproses geskoei word op twee meganismes, naamlik trauma en positiewe versterking. Die vestiging van 'n eenvormige organisasiekultuur kan aangehelp word tydens 'n toestand van oorlog. Dit kan egter nie goedgepraat word nie, maar die konsep kan tog van waarde wees in die konteks van vredesoperasies en binnelandse beveiliging. Lede van die SANW behoort kennis te neem van ander lede in die organisasie se subkulture en te besef dat daar ook 'n "Afrika manier is om dinge gedoen te kry".

5.3.1 Rasionalisasie

Alhoewel die SANW deur middel van 'n proses van normale attrisie en vrywillige skeidingspakkette gepoog het om te rasionaliseer en 'n eenvormige kultuur te vestig, het die tyd vir werkgewer-geïnisieerde

afleggings aangebreek. Daar is weinig positiewe versterking vanaf die topbestuur ten einde die proses vrywillige skeidingspakkette te laat vloei. Volgens Brown & Harvey (1996:74) is topbestuur se betrokkenheid van wesentlike belang ten einde verandering te bewerkstellig. Topbestuur behoort te lei met visie. Bestuur behoort skeidingspakkette aan lede wat daarvoor aansoek doen, goed te keur ongeag die gevolge daarvan. Die verlies aan kundigheid behoort opgeweeg te word teen die gevolge van die optrede van onwillige lede in sleutelposisies.

5.3.2 Topbestuur

Bestuurders behoort ondersteunend op te tree en 'n deelnemende bestuurstyl te handhaaf. Sodanige leiers moet 'n voorbeeld stel deur ondubbelsinnige, konsekwente optrede (standaarde). Sodoende sal ondergeskiktes die integriteit en bona fides van hul leiers respekteer. Aanstellings van lede in die topbestuur behoort geskoei te word op 'n beleid van gelyke geleenthede na afhandeling van 'n beleid van regstellende aksie. Juniors behoort op te kyk na bekwame seniors, wat soms nie die geval kan wees indien onbekwame individue aangestel word nie. Opleiding in transformele leierskap behoort op alle vlakke ingestel te word. Dit is nodig dat onderlinge vertroue tussen toesighouers en hul ondergeskiktes gevestig word. 'n Deelnemende bestuurstyl behoort in die SANW gevestig te word. Sodanige bestuurstyl sal demokratiese beginsels bevorder en outokrasie verminder tot 'n vlak van funksionaliteit (byvoorbeeld in 'n gevegsituasie). In die organisasie is daar individue wat behoort te besef dat demokrasie nie slegs vryheid beteken nie, maar ook verantwoordelikheid.

5.3.3 Organisasiekultuur en verandering

Cooper & Rousseau (1995:33) maan dat daar twee beginsels van regverdigheid ter sprake is wanneer 'n organisasie verander:

- **Klimaat van Regverdigheid.** Die skep van 'n klimaat van regverdigheid mag 'n belangrike voorvereiste wees vir die implementering van veranderinge in die organisasie. Huidige persepsies

rondom regverdigheid word geskep deur die ondervinding van die verlede. Indien lede in die SANW voel dat hulle in die verlede regverdig deur die organisasie behandel is, sal hulle makliker toegee aan veranderinge. Lede se antisipering van hoe regverdig die voorgestelde verandering plaasvind sal hul interpretasies inkleur van dit wat gaan gebeur. Gesindhede en gedrag wat lede openbaar nadat bepaalde veranderinge in die SANW ingestel is, kan gekoppel word aan hulle persepsie van regverdigheid voordat die veranderinge plaasgevind het. Aangesien almal nie dieselfde persepsie ten opsigte van regverdigheid het nie, sal lede verskil van mekaar en van die stelsel. Dus is dit nodig dat daar 'n geldige griewe en dissiplinêre prosedure in die organisasie bestaan.

- **Verandering in houdings van bestuur en leiers.** Lede gee nie baie aandag aan dit wat 'n leier se topbestuur sê nie, maar wel wat sy *optrede* is. Leiers wat verandering wil bewerkstellig behoort eers self "in te koop" by vooropgestelde veranderinge alvorens dit aan ondergeskiktes "verkoop" word (Cooper & Rousseau, 1995:34). Daar moet konsekwentheid wees tussen dit wat *gesê* word en dit wat sigbaar *gedoen* word deur leiers/topbestuur.

Twee sleutel-suksesfaktore vir bestuur in die hedendaagse organisasie is *buigsaamheid* en *kreatiwiteit*. Organisasies word deurentyd gedwing om veranderinge aan te bring ten einde kompetend te bly. Sodanige verandering gaan hand-aan-hand met die verandering van organisasiekultuur. Volgens Brown & Harvey (1997:70) behoort die verandering van basiese waardes in individue en die herontwerp van die organisasies, reg van voor af te begin ten einde effektief te wees.

5.4 Strategiese bestuur

Die SANW is nie in 'n tydgleuf dat voordeel uit diversiteit geput word nie. Die voordele wat diversiteit bied behoort geïntegreer te word in 'n eenvormige organisasiekultuur met demokratiese beginsels. Brown & Harvey (1996:70) voer die argument dat ten einde 'n wen-kultuur te skep, dit nodig sou wees vir bestuurders om hul bestuurstyle, waardes en doelwitte aan te pas by veranderende omstandighede.

Bogenoemde skrywers noem dat daar drie sleutelfaktore is waaraan 'n organisasie moet aandag gee ten einde effektiwiteit te bevorder.

- Skep 'n visie vir die toekoms wat 'n doelwit uitspel. Visie verskaf betekenis aan dit wat die individue binne die organisasie doen.
- Ontwikkel 'n model vir verandering. Verandering moet volgens 'n plan bestuur word en nie op 'n lukraak wyse nie.
- Beloon veranderinge. Die basis van motivering is beloning. Solank as wat die stelsel steeds die "ou"-kultuur beloon, sal individue nie verander nie. In Suid-Afrika word die "ou"-kultuur nie beloon nie, maar die nuwe ook nie altyd nie. Eks-SAW lede huldig die persepsie dat die eks-NSM nie wil glo dat die eks-SAW se bedoelings en samewerking bo verdenking is nie.

Dit sal voordelig wees vir die organisasie om alle betrokkenes in te lig oor die positiewe aspekte van elke kultuur. Dit kan gedoen word deur middel van interkulturele aktiwiteite. Lede van die SANW behoort 'n nuwe "SANW"-identiteit te ontwikkel. Die SANW behoort die voordele van verskillende kulture uit te buit en te ontgin. Unieke aspekte van die integrerende magte moet geïdentifiseer word en tot voordeel van die SANW gebruik word. Die SANW behoort meganismes in werking te stel wat diskriminasie aanspreek, byvoorbeeld 'n oudit om aan te toon wat die huidige situasie is ten opsigte van geslag en etnisiteit.

5.5 Verlangde Norme

Ten einde uiting te kan gee aan 'n nuwe, ideale kultuur is dit nodig om bepaalde norme te vestig wat onderskryf word deur basiese aannames en waardes van individue en groepe.

Skrywers soos Brown (1995:160), Wilkins (1989:63) en Brown & Harvey (1996:77) ondersteun mekaar

tot 'n groot mate wat die identifikasie van norme betref. Laasgenoemde twee skrywers het die identifikasie van norme hoofsaaklik tot vyf waardes beperk (respek vir mense, vertrouwe en ondersteuning, magsverdeling, konfrontasie en deelname). Daar sal egter gepoog word om 'n meer omvattende beskrywing aan te bied wat ideaal vir die SANW mag wees. Vervolgens word die bepaalde aannames, waardes en gewenste norme aangespreek:

- **Aannames**

- * Individue is belangrik. Die gekykte weermag-manier om 'n individu as 'n nommer te hanteer behoort gestaak te word.
- * Kwaliteit (produktiwiteit) is belangrik. Daar behoort gewaak te word teen 'n staatsdiens mentaliteit. Die werknemer haal nie slegs sy/haar salaristjek af nie, maar lewer ook 'n teenprestasie.
- * Vertroue is die basis vir kwaliteit verhoudings. Lede van die sewe voormalige weermagte sal moet leer om mekaar se bona fides te aanvaar en met vertrouwe saam te werk.
- * Sukses is afhanklik van buigzaamheid en reaksie tot die omgewing. Die SANW behoort dinamies te wees en veranderinge in die land en streek te antisipeer (veral politieke dinamika).
- * Individue presteer beter wanneer hulle eienaarskap van hul werk aanvaar. Individue se prestasie word gemeet aan doelwitte wat hulle in samewerking met hul direkte toesighouer vir hulself gestel het.
- * Daar is altyd meer om te doen en te leer. Geen individu is volmaak nie, dus is die

leerproses 'n lewenslange ervaring. 'n Werknemer se werk is nooit volkome afgehandel nie.

- * Geen enkele individu kan alles op sy eie vermoë nie. Die sinergie wat uit groepwerk verkry word behoort nie onderskat te word nie.
- * Die beste idee is suksesvol. Die spreekwoordelike strewe na zero defek sal individue aanspoor om konstant kreatief en innoverend op te tree.

- **Waardes**

Die volgende waardes onderskryf bogenoemde aannames:

- * Omgee vir mekaar, die gemeenskap en ander belangegroep. Die SANW is 'n dominante entiteit in die RSA en SADC streek. Verantwoordelikheid (omgee) begin dus by die kleiner afdeling of subseksie en eskaleer tot op nasionale of internasionale vlak.
- * Eerlikheid is die basis vir enige verhouding, hetsy vriendskaplik of professioneel.
- * Eenvoud en ope kommunikasie. Lede van die SANW behoort nie status na te streef nie, maar eenvoud en lojaliteit te openbaar. Ope kommunikasie kan gevestig word indien die korporatiewe kommunikasiesisteem optimaal funksioneer.
- * Verantwoordelike sin. Demokrasie beteken verantwoordelikheid. Die soldaat in die SANW kan eers werklik vry wees indien hy/sy verantwoordelikheid teenoor die organisasie as werkgewer aanvaar. Die militêre omgewing is 'n leefwyse en nie 'n blote beroep nie. Die offisier se gedrag binne en na werksure behoort onberispelik te wees ten einde gesag en respek in die gemeenskap af te dwing.

- * Persoonlike ontwikkeling is 'n lewenslange proses en word nie beperk tot die formele leerproses nie.
- * Spanbou en samewerking is die kern van enige suksesvolle organisasie. Daar is 'n sterk verband tussen 'n eenvormige organisasiekultuur en groepeer.
- * Gesonde kompetisie sorg dat lede van die organisasie konstant poog om prestasie te verhoog.

- **Norme**

Die bogenoemde waardes is die boustene van die volgende verlangde norme vir die SANW:

- * Alle lede behoort ander individue regverdig te behandel, respek vir ander se regte te hê, en diversiteit te respekteer.
- * Alle lede behoort geloofwaardig op te tree, ondernemings gee wat nagekom kan word, en eerlik wees teenoor ander.
- * Alle lede behoort kwaliteit resultate te lewer, meer waarde te heg aan prestasie as senioriteit of statussimbole, die bes-gekwalfiseerde lede te werf en prestasie van ander te verwag (en hulle daarvoor beloon).
- * Alle lede behoort ope kommunikasie met hulle juniors en seniors te hê, en behoort duidelike doelwitte en meetinstrumente te hê. Inligting word met mekaar gedeel terwyl voldoende terugvoer verskaf word sodat oorvleueling vermy kan word.
- * Elke lid aanvaar volle verantwoordelikheid vir sy optrede en dade, toon inisiatief en staan

op sy/haar regte. Bestuurders behoort dus ook te kan deleger en geleentheid te skep vir kreatiwiteit en ander individue se opinies. Werknemers word verantwoordelik gehou vir hulle voorstelle wanneer dit aanvaar sou word.

- * Lede behoort die “wil” te hê om hulself konstant te verbeter en geleentheid wat die organisasie skep te benut. Foute behoort verdra te word en op ‘n volwasse wyse gekorrigeer te word. Ewewigtige berekende risiko’s behoort gerespekteer te word deur toesighouers en kollegas.
- * Lede behoort die vrymoedigheid te hê om te vra vir hulp en ondersteuning en aanvaar insette/ opbouende kritiek van ander individue te aanvaar. Lede behoort op te tree as volwaardige spanlede. Topbestuur skep geleentheid vir spanbou en samewerking deur middel van deelnemende bestuursbeginsels.
- * Kollegas mag van mekaar verskil maar behoort nie persoonlik te raak nie. Opinies van ander mag deurlopend op ‘n volwasse wyse bevraagteken word.

In hoofstuk 3 is bepaalde studies voorgehou wat aan die lig gebring het dat die soldaat in die SANW van mening is dat daar vele probleme is in die organisasie en dat daar na vyf jaar steeds nie ‘n eenvormige organisasiekultuur gevestig is nie. In hierdie hoofstuk is gekonsentreer op hoe die nuwe SANW se kultuur behoort te lyk. Die genoemde studies en verslae in hoofstuk 3 het bepaalde normatiewe beginsels aangespreek maar daar is nie presies bepaal hoe sodanige ideale toestande bereik gaan word nie. Konsepte is oorkoepelend aangespreek maar geen besigheidsplan (met ‘n tydskedule daaraan gekoppel) is voorgehou van hoe dit bereik gaan word nie. Daar behoort gekonsentreer te word op die voordele van diversiteit en nie op die probleme ten opsigte van die bestuur daarvan nie. Die SANW is en sal ‘n organisasie bly met diverse kulturele dimensies. Tog kan dit saamgevoeg word en sinergie verkry word deur middel van ‘n multi-kulturele, dog eenvormige militêre organisasiekultuur. Nieteenstaande voorgestelde en reeds geïmplementeerde programme om ‘n eenvormige organisasiekultuur vir die SANW

daar te stel, sal dit slegs suksesvol wees met verloop van *tyd*. 'n Kultuur word met verloop van tyd gevestig. Teoretici meen dat groot amalgamerings vyfjaar of langer neem om te vestig in nuwe kulture. Die SANW het bepaalde politieke gegewes wat eerbiedig behoort te word, groot finansiële begrensings en is saamgestel uit sewe magte en nie slegs twee nie. Dus sal dit soveel langer duur om 'n eenvormige kultuur te vestig.

5.6 Gevolgtrekkings

Organisasiekultuur behoort op 'n deurlopende basis, inkrementeel aangepas te word. Dit kan gedoen word deur middel van die skep van 'n visie vir die toekoms, 'n model van verandering te bestuur, en om positiewe veranderinge te beloon. Die SANW behoort 'n hoë prioriteit te koppel aan die vestiging van 'n nuwe identiteit. Die SANW behoort die hedendaagse RSA-kultuur te weerspieël, met inagneming van internasionale militêre standaarde. Die SANW behoort te streef na die verkryging van respek en erkenning deur die publiek van die RSA. *Esprit de Corps*, gekoppel aan goeie dissipline en selfdissipline behoort gekweek te word by elke soldaat.

Wedersydse respek, kommunikasie, eerlikheid, kreatiwiteit, produktiwiteit, verantwoordelikheid, gesonde kompetisie en hulpvaardigheid is norme en waardes wat deur die organisasie (SANW) nagestreef behoort te word. 'n Klimaat van regverdigheid en veranderinge in die houdings van bestuur en leiers is belangrike beginsels om na te streef alvorens die gewenste kultuurveranderinge in die SANW kan plaasvind.

Deelnemende bestuurstyl behoort die huidige Macho-kultuur te vervang. 'n Klimaat van regverdigheid is 'n voorvereiste vir verandering en die skep van 'n eenvormige organisasiekultuur. Topbestuur behoort te lei met visie en deur middel van die regte voorbeeld.

Die SANW behoort prioriteit te koppel aan die goedkeuring van strukture binne die organisasie.

Opleidingsprogramme behoort gefokus en relevant te wees en demokratiese beginsels nastreef soos

toeganklikheid vir alle individue wat kwalifiseer, 'n taalmedium gebruik wat vir alle individue verstaanbaar is en militêre professionaliteit nastreef. Opleiding in transformele leierskap behoort op alle vlakke ingestel te word. Diversiteitsopleiding behoort op 'n deurlopende basis verskaf te word. 'n Beleid van regstellende aksie behoort na 'n tydperk tot 'n groot mate vervang te word met 'n beleid van gelyke geleenthede.

Administrasie van kultuur-sensitiewe kwessies soos afhanklikes van 'n lid (tradisionele huwelike en buite-egtelike kinders) behoort prioriteit te geniet aangesien die nalaat daarvan kan lei tot lae moraal van die soldaat. Rassisme en vooroordeel is nie toelaatbaar in die SANW nie. Die waardigheid van alle individue behoort erken te word.

Informele kommunikasie is 'n kragtige bron vir die skep van 'n eenvormige organisasiekultuur. Sport en rekreasie verskaf die basis vir goeie kommunikasie en begrip tussen lede van diverse kulture. Individue behoort aangemoedig te word om sosiaal met mekaar te verkeer.

Daar is 'n sterk verband tussen 'n sterk kultuur en prestasie. 'n Beleid van gelyke geleenthede kan die skep van 'n eenvormige organisasiekultuur bevorder.

Aansoeke om vrywillige skeidingspakkette behoort goedgekeur te word deur topbestuur. 'n Individue wat aansoek daarom doen, kan 'n negatiewe werker wees indien sy/haar aansoek afgekeur word.

HOOFSTUK 6

GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

Kultuurondersoeke en moreelmetings in die SANW het uitgewys dat daar nog heelwat wantroue en agterdog onder lede van die SANW is. 'n Eenvormige organisasiekultuur is dus nog nie in die SANW gevestig nie.

Dit sou voordelig wees om die voordele wat diversiteit bied, te benut. Die integrasie en optimalisering van diverse kulture lei tot 'n multikulturele, dog eenvormige organisasiekultuur. Integrasie is 'n sielkundige proses wat sowel herstrukturering as verandering in individue se denkwyses tot stand behoort te bring. Dit beteken dat daar 'n vermenging van professionalisme en politiek is, en ook 'n mengsel van verskeie etniese entiteite.

Integrasie en interne strukturering bring verskillende karaktereenskappe bymekaar. Ten einde suksesvol te wees behoort dienste, beleid en strukture met omsigtigheid bestuur te word.

Min lede van die voormalige SAW het genoeg aandag geskenk aan die gedagte dat daar 'n "Afrika" manier is om dinge te doen. Tekortkominge en luiheid word dikwels afgemaak as 'n resultaat van "Afrika-tyd". Daar is 'n naïwiteit ten opsigte van Afrika waardes en gebruike, wat ironies is aangesien die SANW in Afrika is!

Die proses van hervorming en die integrasie van organisasiekultuur in die SANW in geskoei op die Grondwet, die Verdedigingswet, die Witskrif op Verdediging en die Verdedigingsoorsig.

Organisasiekultuur is 'n stelsel van "gedeelde waardes" wat in elke organisasie voorkom as patrone van waardes, geloof, simbole, rituele, mites en praktyke wat oor tyd heen ontstaan het.

Sleuteleienskappe waarvolgens kulture mag verskil is individuele inisiatief, risiko toleransie, rigtinggewing, integrasie, bestuursleiding, beheer, identiteit, beloningstelsel, konflikttoleransie en kommunikasiepatrone. Organisasiekultuur is meer as net 'n refleksie van lede se houdings aangesien dit nouverwant is aan strukturele veranderlikes. Strukture en poste behoort dus aangepas te word by nuwe behoeftes. Die SANW behoort prioriteit te koppel aan die goedkeuring van strukture binne die organisasie. Vele direktorate is onbeman aangesien die strukture nog nie goedgekeur is nie.

Die inhoud van organisasiekultuur bestaan uit artefakte, rites, seremonies en rituele, gedragsnorme, simbole, helde, etiese kodes, basiese oortuigings en geskiedenis wat aangevul word deur elemente van organisasiekultuur naamlik, die omgewing, waardes en kulturele netwerke. Topbestuur behoort meer bedag te wees op die sensitiewe aard ten opsigte van die verwydering van bestaande (eks-SAW) artefakte. Dit is moontlik om vir 'n bepaalde tyd slegs nuwe artefakte by te voeg en stelselmatig met veelvuldige intervensies die kwessie van artefakte op te los.

Die oorsprong van organisasiekultuur kan gevind word in nasionale of sosiale kultuur, leierskap, en die aard van die organisasie en organisasieomgewing. Die SANW behoort die hedendaagse RSA-kultuur te weerspieël, met inagneming van internasionale militêre standaarde. Die SANW behoort te streef na die verkryging van respek en erkenning deur die publiek van die RSA. *Esprit de Corps*, gekoppel aan goeie dissipline en selfdissipline behoort gekweek te word by elke soldaat.

Die leerproses vir die ontwikkeling en instandhouding van organisasiekultuur is geskoei op die ondervinding van trauma en positiewe versterking. Die leerproses en groepskohesie sal vir die SANW verbeter indien Suid-Afrika in 'n oorlog betrokke sou raak. Die doel van die SANW is egter om as 'n vredemaker op te tree en nie as 'n aggressor nie. Derhalwe kan daar nie aanbeveel word dat hierdie land in 'n oorlog betrokke behoort te raak om sodoende 'n eenvormige kultuur te vestig nie. Die SANW se betrokkenheid by vredesoperasies sal egter hierdie rol vervul. Krisisse, soos die militêre operasies in Lesotho, het 'n leerproses meegebring wat bevorderlik is vir die vestiging van 'n eenvormige organisasiekultuur. Onkonsekwente optrede en aanstellings in die SANW lei tot 'n swak voorbeeld wat tot swak prestasie

van individue aanleiding gee. Leiers se onvermoë om 'n onsekere proses met menslikheid te lei, het 'n negatiewe impak op die vestiging van 'n eenvormige organisasiekultuur. Daar is hoofsaaklik drie komponente wat organisasiekultuur in stand hou, naamlik werwing en keuring, optrede van topbestuur en sosialisering. Werwing en keuring sal 'n positiewe bydrae maak indien dit geskoei word op die beleid van gelyke geleenthede na afhandeling van 'n beleid van regstellende aksie. Topbestuur behoort daarvan bewus te wees dat hulle onder die vergrootglas geplaas word deur ondergeskiktes. Dit is daarom nodig vir topbestuur om te lei met visie en deur middel van voorbeeld. Aansoeke om vrywillige skeidingspakkette behoort goedgekeur te word deur topbestuur. Dit sal meebring dat die “ou hout” uit die organisasie verwyder word om plek te maak vir 'n nuwe kultuur. Helde van die voormalige weermagte is nie meer van toepassing op die SANW nie en noodsaak die identifisering van nuwe helde waarna alle lede van die SANW kan opsien vir leiding. Individue in die SANW behoort aangemoedig te word om sosiaal met mekaar te verkeer. Dit kan die kultuurbrug vernou en lei tot beter begrip vir mede kollegas.

'n Sterk organisasiekultuur is 'n besliste bate vir enige organisasie. Konflikvermindering, koördinasie en beheer, motivering, vermindering van onsekerheid en die vestiging van kompeterende voordeel is die belangrikste funksies van 'n organisasiekultuur.

Organisasiekultuur behoort op 'n deurlopende basis inkrementeel aangepas te word. Dit kan gedoen word deur middel van die skep van 'n visie vir die toekoms, 'n model van verandering te bestuur, en om positiewe veranderinge te beloon. Die SANW behoort 'n hoë prioriteit te koppel aan die vestiging van 'n nuwe identiteit.

Magskultuur, rol-kultuur, taak-kultuur, mens-kultuur, proseskultuur, die macho-kultuur, “werk hard speel hard”-kultuur en die “bet your company”-kultuur is die tipes organisasiekultuur wat kan bestaan. Die SANW toon elemente van 'n Macho-kultuur, met 'n outokratiese inslag, wat nie bevorderlik is vir die vestiging van 'n eenvormige organisasiekultuur nie. Die SANW het gepoog om sy organisasiekultuur te verander alvorens die nuwe strukture gefinaliseer is. Dit het aanleiding gegee tot onsekerheid met 'n negatiewe impak op die vestiging van 'n eenvormige organisasiekultuur. Deelnemende bestuurstyl behoort

die huidige Macho-kultuur te vervang. 'n Klimaat van regverdigheid is 'n voorvereiste vir verandering en die skep van 'n eenvormige organisasiekultuur. Topbestuur behoort te lei met visie en deur middel van voorbeeld. Wedersydse respek, kommunikasie, eerlikheid, kreatiwiteit, produktiwiteit, verantwoordelikheid, gesonde kompetisie en hulpvaardigheid is norme en waardes wat deur die organisasie (SANW) nagestreef behoort te word. 'n Klimaat van regverdigheid en verandering in die gesindheid van bestuur en leiers is belangrike beginsels om na te streef alvorens die gewenste kultuurveranderinge in die SANW kan plaasvind.

Verandering binne die organisasie sal altyd die bestaande organisasiekultuur bedreig. Organisasiekultuur kan verander word deurdat die determinante van kultuur (rituele en keuringsprosesse) verander word. Verandering van organisasiekultuur is 'n lang proses wat gedragsverandering sowel as houdingsverandering behels. Daar is ook bepaalde omstandighede waartydens oorweging geskenk behoort te word aan die verandering van organisasiekultuur. Verskeie modelle wat geformuleer is ten opsigte van die verandering van organisasiekultuur, is dit eens dat daar 'n persepsie van 'n krisis in die organisasie moet wees alvorens verandering kan intree. Die aanvanklike integrasie is deur die grootste gedeelte van die personeelkomponent ervaar as 'n krisis. Goeie leierskap gekombineer met 'n leer en her-leer proses is ook nodig om verandering te bewerkstellig. Daar is goeie leierskap in die SANW maar sodanige leierskap is tog nog in die leerkurwe. Weerstand teen verandering is hoofsaaklik vanweë die feit dat lede van die organisasie nie noodwendig dieselfde agtergrond en belange het nie. Verandering van organisasiekultuur kan nie na wil gemanipuleer word nie, maar wel gefasiliteer word. Weerstand kan aangespreek word deur middel van doeltreffende kommunikasie en verskaffing van inligting aan lede van 'n organisasie. Dit is ook nodig dat ondersteuning en nodige hulpbronne voorsien behoort te word ten einde 'n kultuurverandering te weeg te bring. Verandering sal nie vinnig plaasvind in 'n diepgewortelde organisasiekultuur nie. Grootskaalse verandering neem tyd en kan slaag met die nodige deursettingsvermoë. Kultuurveranderinge behoort nie afgedwing te word nie. Die integrasie van sewe weermagte was 'n politieke besluit gewees wat kultuurveranderinge afgedwing het op die SANW. Dit veroorsaak dat die proses om 'n eenvormige organisasiekultuur te skep bemoeilik word. Die voormalige SANW het 'n diep gevestigde kultuur. Dit sal lank duur om sodanige stelsel met 'n nuwe kultuur te vervang.

Strategie en kultuur behoort versoenbaar te wees. Kultuur is die onderliggende oorsaak waarom 'n organisasie suksesvol is met die implementering van 'n strategie. Strategieformulering is afhanklik van 'n organisasie se vermoë om effektiewe omgewingskanderings te doen. Kultuur kan aangepas word om in te pas by strategie. Topbestuur behoort 'n visie te skep vir die toekoms wat 'n doel uitspel. Visie verskaf betekenis aan dit wat die individue binne die organisasie doen. Die SANW behoort 'n model te ontwikkel vir die veranderinge wat plaasvind. Verandering behoort volgens 'n plan bestuur word en nie op 'n lukraak wyse nie. Veranderinge moet beloon word. Solank as wat die stelsel steeds die "ou"-kultuur beloon, sal individue nie verander nie. In Suid-Afrika word die "ou"-kultuur nie beloon nie, maar die nuwe ook nie altyd nie. Eks-SAW lede huldig die persepsie dat die eks-NSM nie wil glo dat eersgenoemde se bedoelings en samewerking bo verdenking is nie. Strategie kan ook aangepas word om by die kultuur aan te pas, soos in die geval waar organisasies amalgameer en die kultuur eers met verloop van tyd aangepas en gevestig word. Negentig persent van organisasies wat saamsmelt is onsuksesvol, hoofsaaklik vanweë kultuurverskille. Indien die partye wat saamsmelt se kulture te veel verskil is dit nie wenslik om voort te gaan met die formele amalgameering nie. Deeglike kultuurstudies behoort gedoen te word alvorens organisasies amalgameer. Indien die samesmelting 'n politieke gegewe is, verhoog dit die moontlikheid om nie te slaag nie.

Diversiteit moet geakkommodeer en verdra word deurdat individue aanvaar dat die werk ook op 'n "Afrika-manier" gedoen kan word of dat bepaalde dinge volgens bepaalde reëls en beleid gedoen behoort te word. Dit kan tot voordeel aangewend word om wel 'n eenvormige organisasiekultuur te skep aangesien daar meer as een denkrigting bestaan wat nuwe idees openbaar. Dit verhoog die kwaliteit van die besluitnemingsproses aangesien dit ook 'n leer-proses is. Opleiding in die bestuur van diversiteit behoort behartig te word deur die SANW.

Daar is 'n sterk verband tussen 'n *sterk* organisasiekultuur en *hoë* prestasie. 'n Beleid van gelyke geleenthede kan die skep van 'n eenvormige organisasiekultuur bevorder. Die bestuur van organisasiekultuur is 'n dinamiese proses wat gedurig aangepas behoort te word deur middel van klein inkrementele veranderinge. Indien die SANW 'n sterk kultuur vestig sal lojaliteit en produktiwiteit toeneem

aangesien individue dan 'n nuwe trots het wat hulle wil uitbou.

Verandering van simboliese kommunikasie word as 'n prioriteit beskou ten opsigte van die verandering van organisasiekultuur in die SANW. Die SANW het pogings aangewend om die gebruik van taal en beoefening van godsdiens op demokratiese beginsels te skoei en sodoende organisasiekultuur te verander. Name van lokale, voorstede, gevegstuig, strate, range, vlae en kentekens is verander. Terselfdertyd is die SANW se taalbeleid en godsdiensbeleid verander om diversiteit te akkommodeer binne 'n eenvormige militêre kultuur.

Regstellende aksie en gelyke geleentheid beleide is deur die SANW geïmplementeer. Dit is egter met gemengde gevoelens ontvang deur lede van die SANW. Lede is onseker oor hulle toekoms in die SANW vanweë regstellende aksie en finansiële begrensings. Lede bou dus 'n weerstand op teen die organisasie wat nie positief bydra tot die vestiging van 'n eenvormige organisasiekultuur nie. Opleiding in die SANW is nie op demokratiese beginsels geskoei nie. Oorbruggingsopleiding is gebaseer op beginsels van regstellende aksie wat as negatief ervaar word deur sommige lede van die SANW. Lede het nie vrye toegang tot opleiding nie en opleiding is irrelevant en ongefokus. Hierdie stand van sake lewer nie 'n bydrae tot die vestiging van 'n eenvormige organisasiekultuur nie. 'n Ondersoek is geloods ten einde demokratiese en koste-effektiewe opleiding vir die SANW te bewerkstellig. Opleidingsprogramme behoort gefokus en relevant te wees en demokratiese beginsels nastreef soos toeganklikheid vir alle individue wat kwalifiseer, 'n taalmedium gebruik wat vir alle individue verstaanbaar is en militêre professionaliteit nastreef. Opleiding in transformele leierskap behoort op alle vlakke ingestel te word. 'n Beleid van regstellende aksie behoort na afhandeling tot 'n groot mate vervang te word met 'n beleid van gelyke geleentheid. 'n Psigologiese Integrasie Program is onsuksesvol deur die SANW geïmplementeer ten einde die proses vir lede van die SANW meer aanvaarbaar te maak. Die beginsel is puik maar die program het tekort geskied ten opsigte van die inhoud en veral die feit dat dit op 'n té laat stadium aangebied is. Geen berading is aan enige lid van die SANW verskaf ten einde hulle voor te berei op die integrasieproses (met impak op organisasiekultuur) nie. Die les daaruit geleer is egter net van toepassing vir ander lande of indien 'n verdere integrasie in die SANW sou plaasvind. Burgerskapopleiding wat

gefundeer is op demokratiese beginsels, is wel deur die SANW geïmplementeer ten einde 'n bydrae te maak vir die vestiging van 'n eenvormige organisasiekultuur.

Kommunikasie in die SANW is ontoereikend op horisontale en vertikale vlakke. Elektroniese media kan die probleem verbeter. Lede van die SANW is egter meer deursigtig en uitgesproke ten opsigte van affiliasie tot bepaalde kerkgroepe, kultuurorganisasies en taalgebruik. Op laer vlakke waar elektroniese media uiteraard nie beskikbaar is nie, behoort dit aangevul te word deur gereelde bevelsperiodes. Informele kommunikasie is 'n kragtige bron vir die skep van 'n eenvormige organisasiekultuur. Sport en rekreasie verskaf die basis vir goeie kommunikasie en begrip tussen lede van diverse kulture. Sportadministrasie is swak in die SANW. Informele skakeling op die sportveld vind dus nie altyd plaas nie en dit het 'n negatiewe uitwerking op die vestiging van 'n eenvormige organisasiekultuur. 'n Spesiale direktoraat behoort gestig te word wat verantwoordelik sal wees vir liggaamlike opvoeding, sport en rekreasie in die SANW. Sodanige direktoraat kan onder die vaandel van die SAGD funksioneer.

Individuele inisiatief word wel deur die SANW aangemoedig maar ook beperk vanweë reëls en regulasies wat veroorsaak dat kreatiwiteit ingeboet word. Kommunikasie en koördinasie in die SANW is ontoereikend en dit veroorsaak dat onderlinge skakeling en wedersydse begrip vir kultuurverskille afgeskeep word.

Die beloningstelsel in die SANW is nie 'n objektiewe stelsel nie. Lede van sowel die voormalige NSM as die Statutêre magte is van mening dat die stelsel "die ander groep" bevoordeel. Dit dryf 'n verdere wig in tussen die geïntegreerde magte. Lede beleef tans (1999) nie 'n balans tussen straf en beloning nie. Daar is steeds 'n gevoel van "ons" en "julle" in plaas van "ons". Afdeling Personeel behoort 'n objektiewe stelsel van personeevaluering te implementeer. Erkenning kan op meer vlakke gegee word aan lede wat dit werklik verdien. Erkenning vir goeie prestasie behoort gekoppel te word aan die individuele doelwitte soos deur hom/haar in samewerking met die direkte toesighouer bepaal. Erkenning vir goeie prestasie is 'n goeie motiveerder indien dit finansiële van aard is, maar die positiewe effek van meriete-medaljes en ander skriftelike aanprysings kan nie onderskat word nie. 'n Meriete-medalje word sigbaar gemaak op

die individu se uniform wat ook indirek druk op sodanige individu plaas om konsekwent te bly presteer. Dit is nodig dat kulturele oriëntering gedoen word vir nuwe lede van die organisasie. Die implementering van 'n effektiewe meriete-beoordelingstelsel sal verder bydra tot die bestuur van organisasiekultuur aangesien lojaliteit op dié wyse gekweek kan word. Administrasie van kultuur-sensitiewe kwessies soos afhanklikes van 'n lid (tradisionele huwelike en buite-egtelike kinders) behoort prioriteit te geniet aangesien sodanige kwessies lei tot lae moraal van die soldaat. Rassisme en vooroordeel het nie plek in die SANW nie. Die waardigheid van alle individue behoort erken te word.

Die organisasie is pro-aktief van aard en antisipeer die politieke klimaat in die land. Algemene optrede en bestuurspraktyke het nog nie tot sy volle konsekwensie ontwikkel nie aangesien 'n eenvormige organisasiekultuur nog nie tot op hede gevestig is nie.

Vanweë die SANW se betrokkenheid by onlangse (1998/1999) vredesoperasies het daar ontwikkeling geskied ten opsigte van die vestiging van 'n eenvormige organisasiekultuur. Sodanige pluspunt word verswak deur die feit dat bepaalde lede van die SANW hulle aan swak dissipline skuldig maak. Die vestiging van 'n eenvormige organisasiekultuur word geknou deurdat ex-SAW lede aan die verlede klou, terwyl die voormalige NSM hulself beroep op nuwe vryheid en soms minder verantwoordelikeheid. Lede van die voormalige NSM het gevoel dat die militêre regsproses gebruik (misbruik) word om hulle te viktimiseer. Sodanige persepsie het 'n negatiewe uitwerking op die vestiging van 'n eenvormige organisasiekultuur. 'n Nuwe stelsel van regspleging wat hierdie probleem sal oplos is in Augustus 1999 in werking gestel.

Vanweë finansiële beperkings is die gehalte en beskikbaarheid van toerusting en ander hulpmiddele onvoldoende. Beskikbaarheid en instandhouding van fasiliteite vanweë begrotingsnitte is 'n gegewe in konteks van die huidige (1999) Suid-Afrikaanse ekonomie. Ten einde die invloed daarvan op werksbevrediging en prestasie te bekamp behoort fasiliteite beter bestuur te word. Beter beplanning en aanwending van menslike hulpbronne en kommoditeite kan die situasie tot 'n mate verbeter. Op hierdie

wyse kan onderlinge konflik in die werksplek verminder word en kan dit bydra tot die vestiging van 'n eenvormige organisasiekultuur. Lede van die SANW sal leer om planne te beraam en saam "swaar te kry", wat groepskohesie kan bevorder.

Die feit dat die huidige SANW kultuur nog nie gevestig is in teoretiese beginsels nie, is te wyte aan die tydsfaktor. Wanneer groot veranderinge plaasvind binne 'n organisasie, is vyfjaar en langer die norm vir die voltooiing daarvan. Sodanige tydskaal deur teoretici spreek ook nie die feit aan dat die SANW nie slegs 'n groot kultuurverandering ondergaan nie, maar wel ook polities gefundeerd is en verswak word deur enorme finansiële beperkings.

Heelwat de-motiveerders is geïdentifiseer onder soldate van die SANW. Sodanige probleme word gekombineer met bepaalde lede van die SANW se behoefte om by 'n vakunie aan te sluit, gesien as negatief ten opsigte van die vestiging van 'n eenvormige organisasiekultuur.

Die voormalige SAW het oor 'n sterk kultuur beskik wat normaalweg as die dominante kultuur sou vergestalt het na integrasie. Dit is egter so dat die ander kulture wat geïntegreer is, polities en tydsgegewys "korrek" is. Dit plaas albei kulture op 'n min of meer gelyke "sterk" vlak. Die moontlikheid van konflik in sodanige geval is hoog. Die jarelange indoktrinasie van die apartheidsdoktrine is nog nie uitgewis nie. Die jarelange stryd deur teenstanders van apartheid kan ook nie in vyf jaar ongedaan gemaak word nie.

Die SANW is tans in die stadium waar regstellende aksie en tot 'n mate gelyke geleentheid plaasvind soos dit in die 1960s en 1970s in die VSA gebeur het. Die SANW is dus nog nie in 'n tydgleuf dat voordeel geput word uit diversiteit nie.

Die bestuur van organisasiekultuur behoort aan 'n spesifieke persoon of afdeling toegewys te word. 'n Besigheidsplan met bepaalde tydskaal kan die proses vir sodanige persoon of afdeling vergemaklik.

Nieteenstaande voorgestelde en reeds geïmplementeerde programme om 'n eenvormige organisasiekultuur

vir die SANW daar te stel, behoort dit slegs suksesvol te wees wees met verloop van *tyd*. Teoretici noem dat groot amalgamerings vyfjaar of langer neem om in nuwe kulture te vestig. Die SANW het bepaalde politieke gegewes wat eerbiedig behoort te word, groot finansiële begrensings en is saamgestel uit sewe magte en nie slegs twee nie. Dus sal dit soveel langer duur om 'n eenvormige kultuur te vestig.

BIBLIOGRAFIE**BOEKE**

- Alvesson M en P. O. Berg, 1992, *Corporate Culture and Organizational Symbolism*, De Gruyter, Berlin.
- Armstrong M, 1988, *Personnel Management Practice*, GP Publishing Inc, New York.
- Armstrong M, 1993, *Personnel Management Practice*, Kogan Page Limited, London.
- Beaumont P B, 1993, *Human Resource Management: Key Concepts and Skills*, SAGE, New Delhi.
- Bohlander G W, et al, 1998, *Managing Human Resources*, South- Western Publishing, Ohio.
- Burack E H, 1988, *Creative Human Resource Planning and Applications: A Strategic Approach*, Prentice-Hall, New Jersey.
- Burger D (red), 1998, *South Africa: Yearbook 1998*, ABC Press, Pretoria.
- Boudreau J W en G.T. Milkovich, 1994, *Human Resource Management*, Irwin, USA.
- Brown A, 1995, *Organisational Culture*, Pitmann Publishing, London.
- Brown D R en D.F. Harvey, 1996, *An Experiential Approach to Organization Development*, Prentice-Hall International, Inc, USA.

- Brynard PA en S. X. Hanekom, 1997, *Introduction to Research in Public Administration*, J.L. van Schaik, Hatfield, Pretoria.
- Burger A P, et al (reds), *Challenges in Change*, School of Public Management, Bellville.
- Callen T en K. Meudell, 1996, *Management and Organisational Behaviour: A Student Workbook*, Pitman Publishing, London.
- Carnall C A, 1982, *The Evaluation of Organisational Change*, Biddles Ltd, Guilford and King's Lynn.
- Cooper C L en D. M. Rousseau (reds), 1995, *Trends in Organizational Behaviour*, John Wiley & Sons Ltd, West Sussex, England.
- Cummings L L en W.E. Scott, 1973, *Readings in Organizational Behavior and Human Performance*, Richard . D. Irwin, Illinois.
- Deal T E en A. A. Kennedy, 1982, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Penguin, England.
- Denison D R, 1990, *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, John Wiley & Sons, Canada.
- Dess G G en A. Miller, 1993, *Strategic Management*, McGraw-Hill, New York.
- Du Plessis L en M. Hough (reds), 1998, *Protecting Sub-Saharan Africa: The Military Challenge*, HSRC Publishers, Pretoria.

- Frankel P, 1998, *Marching to the Millennium*, South African Department of Defence Communication Service, Pretoria.
- Fink A, 1995, *How to ask survey questions*, SAGE Publications, California.
- Fink A, 1995, *How to sample surveys*, SAGE Publications, California.
- Fox W, E. Schwella en H. Wissink, 1991, *Public Management*, Juta, Kaapstad.
- Gherardi S, 1995, *Gender, Symbolism and Organizational Cultures*, SAGE Publications Ltd, London.
- Gill J, and P. Johnson, 1993, *Management Control and Organizational Behaviour*, Chapman, London
- Goodman P S, et al (red), 1982, *Change in Organizations*, Jossey-Bass Publishers, London.
- Graves D, 1986, *Corporate Culture*, St Martin's Press, Inc, New York.
- Hampden-Turner C, 1992, *Creating Corporate Culture*, Addison-Wesley, MA.
- Hill C W L en G.R. Jones, 1995, *Strategic Management: An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Lau J B en A.B. Shani, 1992, *Behaviour in Organizations: An Experiential Approach*, Irwin, USA.
- Normann R, en S. Wikström, 1994, *Knowledge & Value: A New Perspective on Corporate*

Transformation, T.J. Press, Cornwall.

Robbins S P, 1990, *Organization Theory*, Prentice-Hall, Inc., New York

Rizzo A en C. Mendez, 1990, *The Integration of Women in Managment*, Quorum Books, USA

Sackmann S A, et al (red), 1997, *Cultural Complexity in Organizations: Inherent Contrasts and Contradictions*, SAGE Publications, Inc, California.

Spear P, 1990, *A History of India*, Penguin, New Delhi

Wilkins A L, 1989, *Developing Corporate Character: How to Successfully Change an Organization without Destroying it*, Jossey-Boss, London

TYDSKRIFTE

Clark J, 1995, "Lead by Example", *SALUT*, Vol 2 No 7

Harmse M, 1997, "Leadership Training", *SALUT*, Vol 4 No 6

Masondo A, 1998, "4 Years of Managing Diversity", *SALUT*, Vol 5 No 4

Meiring G L, 1996, "We Refer to it as Transformation", *SALUT*, Vol 3 No 6

Maré L, 1996, "Rising Above the Past", *SALUT*, Vol 3 No 12

Modise J, 1996, "We have come a Long Way - New Year Message", *SALUT*, Vol 3 No 1

Nathan L, 1997, "The Armed Forces in a Democracy", *SALUT*, Vol 4 No 7

Nxumalo B, 1998, "Embracing Change", *SALUT*, Vol 5 No 9

Nxumalo B, 1998, "Let's Look at Culture", *SALUT*, Vol 5 No 8

Nxumalo B, 1998, "Let's Look at Culture", *SALUT*, Vol 5 No 9

Oelschig M, 1996, "To Think Beyond", *SALUT*, Vol 3 No 4

Otto R, 1996, "We Owe the Nation Honesty", *SALUT*, Vol 3 No 6

Pienaar N, 1997, "Leadership the African Way", *SALUT*, Vol 4 No 7

Roos K, 1997, "Culturally Speaking...an intangible, yet ever present theme", *SALUT*, Vol 4 No

11

Thiart G, 1996, "Herein lies Culture", *SALUT*, Vol 3 No 4

Thiart G, 1996, "Defence in a Democracy", *SALUT*, Vol 3 No 7

Thiart G, 1996, "Ahead with Integration", *SALUT*, Vol 3 No 1

Thiart G, 1996, "Geld wat Min is moet Reg maak wat Stom is", *SALUT*, Vol 3 No 5

Viljoen C, 1995, "For those who Served", *SALUT*, Vol 2 No 9

White D, 1994, "BMATT Confident about Integration", *SALUT*, Vol 1 No 11

South African Defence Review, 1998. Pretoria: 1 Military Printing Unit

WETGEWING

Suid-Afrika (Republiek). Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika, 1996, (No 108, 1996.)

Pretoria: Staatsdrukker.

Suid-Afrika (Republiek). Verdedigingswet van die Republiek van Suid-Afrika, 1957, (No 44 van

1957) Pretoria: Staatsdrukker.

Suid-Afrika (Republiek). Wet op Gelyke Geleenthede, 1998, (No 55, 1998.) Pretoria:

Staatsdrukker.

GEPUBLISEERDE AMPTELIKE VERSLAE EN DOKUMENTE

Department of Defence. 1997. Annual Report: Defence in a Democracy. Pretoria: Naval Publications Unit.

South Africa. White Paper on Defence, 1996, Pretoria: 1 Military Printing Unit.

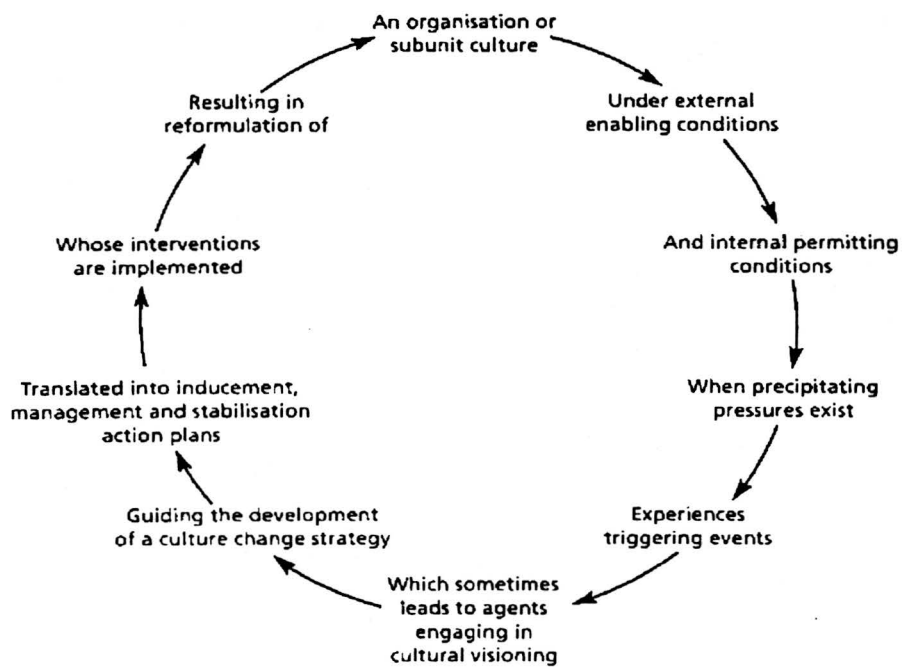
Department of Defence. 1998. Report on Opinions of Personnel of the Department of Defence. Pretoria.

Department of Defence. 1998. Final Report: Transformation Working Group for Organisational Culture. Pretoria.

Department of Defence. 1998. Report on Symbolic Communication in the Department of Defence. Pretoria.

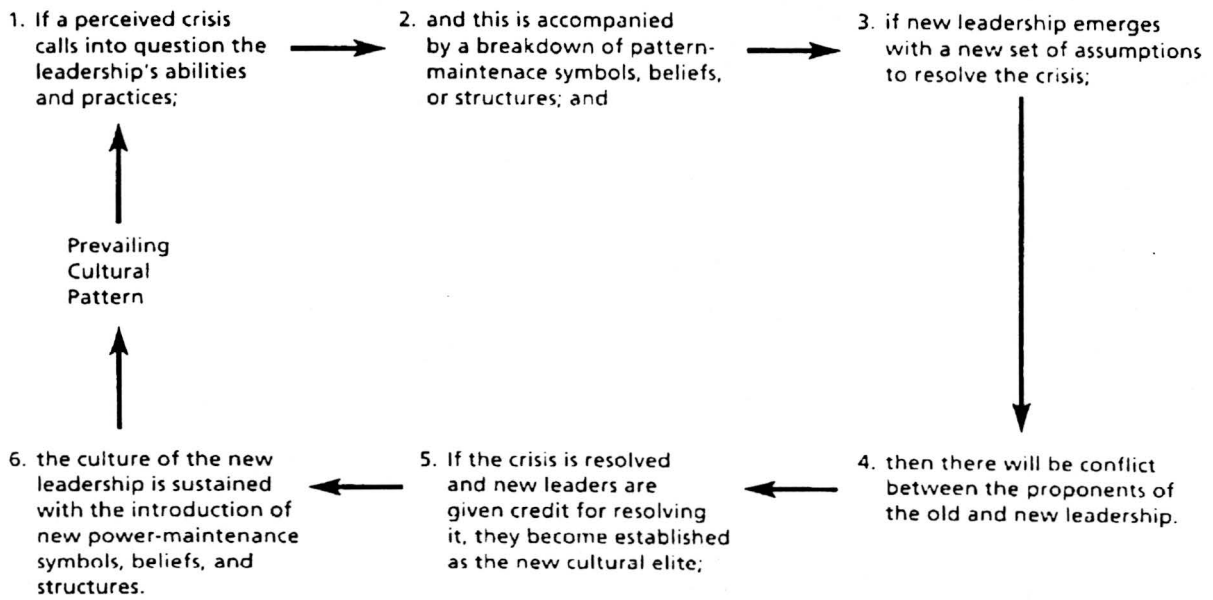
Ministry of External Affairs: Government of India. Annual Report 1996-1997. New Delhi

LUNDBERG : THE ORGANISATIONAL LEARNING CYCLE OF CULTURE CHANGE



(Brown, 1995: 87)

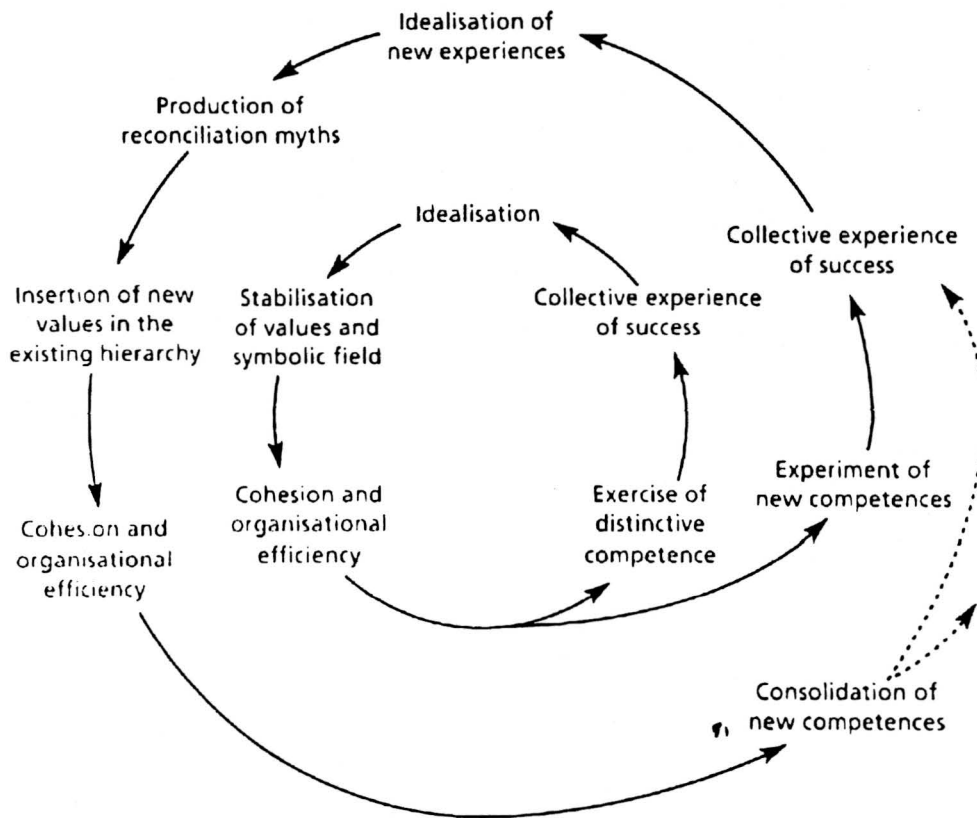
DYER : THE CYCLE OF CULTURAL EVOLUTION IN ORGANISATIONS



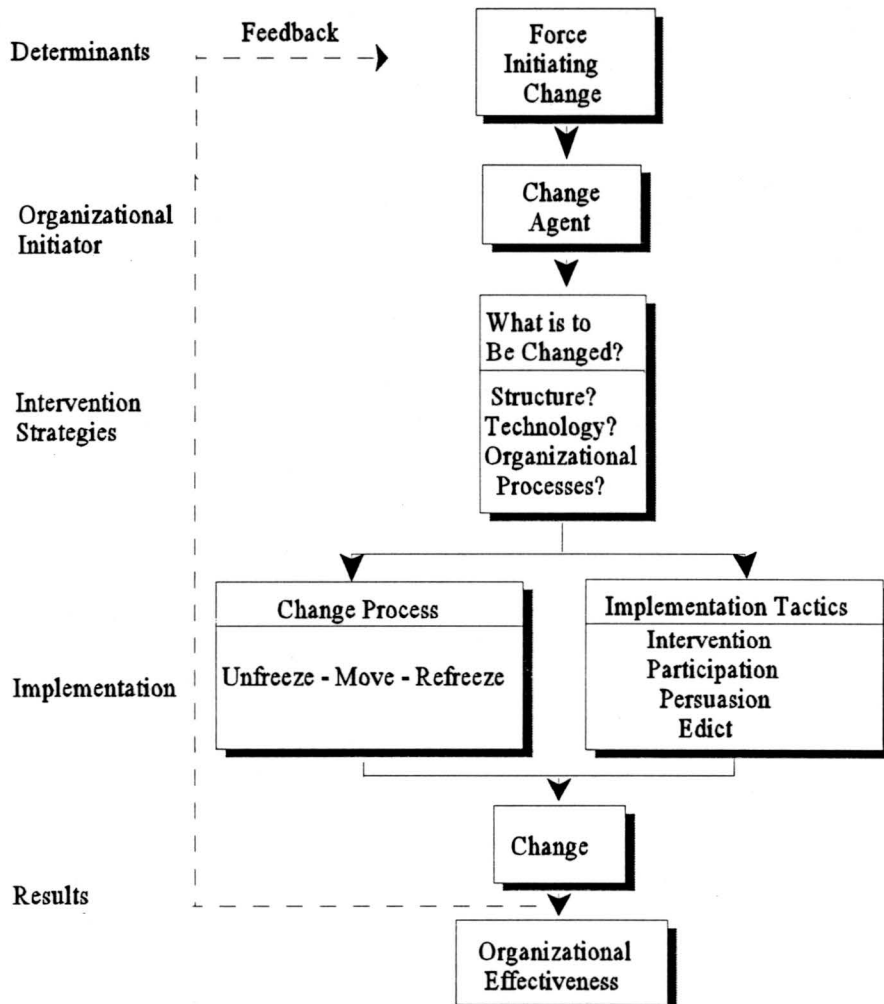
SCHEIN : GROWTH STAGES, FUNCTIONS OF CULTURE, AND MECHANISMS OF CHANGE

<i>Growth stage</i>	<i>Function of culture</i>	<i>Mechanism of change</i>
i. Birth and early growth <ul style="list-style-type: none"> • Founder domination, possibly family domination 	<ul style="list-style-type: none"> • Culture is a distinctive competence and source of identity • Culture is the 'glue' that holds organisation together • Organisation strives towards more integration and clarity • Heavy emphasis on socialisation as evidence of commitment 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Natural evolution 2. Self-guided evolution through therapy 3. Managed evolution through hybrids 4. Managed 'revolution' through outsiders
<i>Succession phase:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Culture becomes battleground between conservatives and liberals • Potential successors are judged on whether they will preserve or change cultural elements 	
ii. Organisational midlife <ul style="list-style-type: none"> • New-product development • Vertical integration • Geographic expansion • Acquisitions, mergers 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultural integration declines as new subcultures are spawned • Crisis of identity, loss of key goals, values, and assumptions • Opportunity to manage direction of cultural change 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Planned change and organisational development 6. Technological seduction 7. Change through scandal, explosion of myth 8. Incrementalism
iii. Organisational maturity <ul style="list-style-type: none"> • Maturity of markets • Internal stability or stagnation • Lack of motivation to change 	<ul style="list-style-type: none"> • Culture becomes a constraint on innovation • Culture preserves the glories of the past, hence is valued as a source of self-esteem, defence 	<ol style="list-style-type: none"> 9. Coercive persuasion 10. Turnaround 11. Reorganisation, destruction and rebirth
<i>Transformation option</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Culture change necessary and inevitably, but not all elements of culture can or must change • Essential elements of culture must be identified, preserved • Culture change can be managed or simply be allowed to evolve 	
<i>Destruction option:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Bankruptcy and reorganisation • Takeover and reorganisation • Merger and assimilation 	<ul style="list-style-type: none"> • Culture changes at basic levels • Culture changes through massive replacement of key people 	

GAGLIARDI: CULTURAL CHANGE AS AN INCREMENTAL PROCESS



A Model for Managing Organizational Change



(Robbins, 1990: 386)

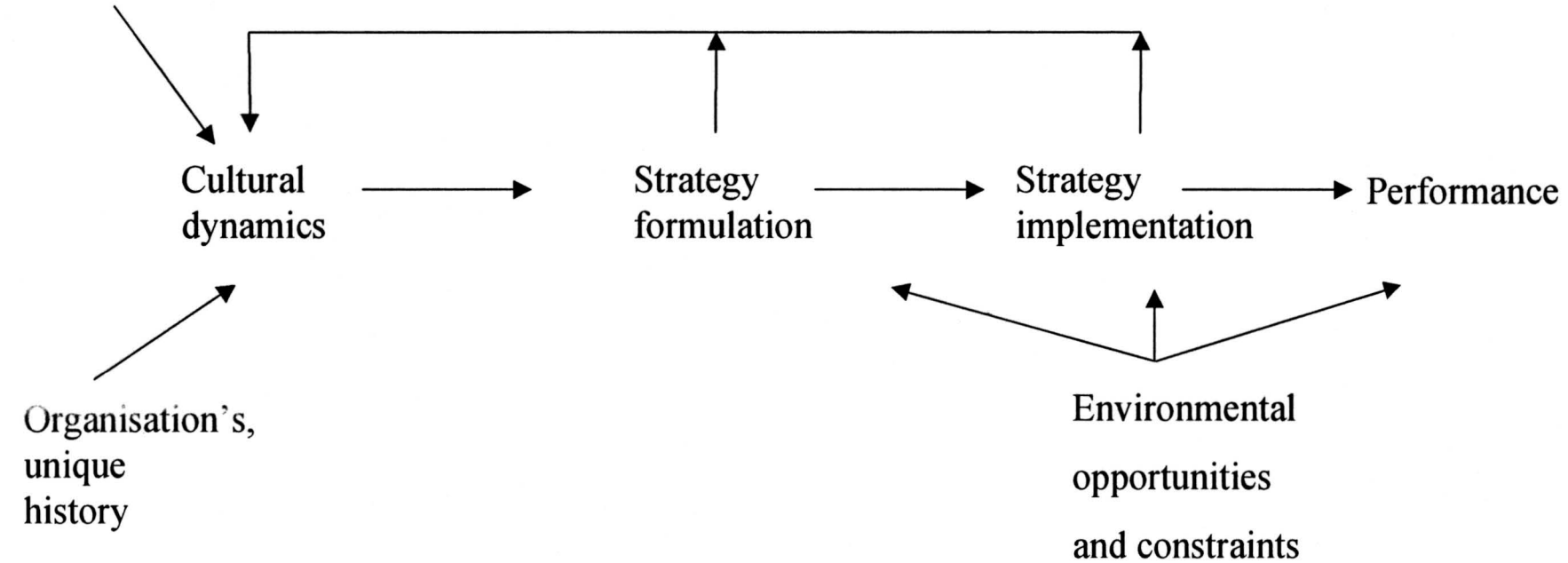
Schwartz and Davis : Assessing cultural risk

Importance to strategy	Level of culture compatibility		
	High	Medium	Low
High	Manageable risk	Unacceptable risk	Unacceptable risk
Medium	Negligible risk	Manageable risk	Unacceptable risk
Low	Negligible risk	Negligible risk	Manageable risk

(Brown, 1995: 173)

Understanding culture, strategy and performance

Organisational
context



BYLAE 8

SANW VERSLAG: SIMBOLIESE KOMMUNIKASIE



Department
of
Defence



**REPORT ON SYMBOLIC
COMMUNICATION IN THE
DEPARTMENT OF DEFENCE**

TABLE OF CONTENTS

PREFACE

i - ii

Report

Introduction

1 - 2

Research Planning and Methodology

3

Conduct of Focus Group

4 - 5

Analysis of As-Is symbolism in DoD

5 - 13

Recommendations

13 - 15

Conclusion

16

Bibliography

APPENDICES:

Working Document on Action Plan

Print Media's symbolic evaluation of:

- integration
- retrenchment
- Gen Georg Meiring's resignation

Gen Sipiwe Nyanda's letter to the Sunday Times

PREFACE

Any South African history - be it social, cultural, economic or political - is invariably a narrative of violent conflicts.

Between Jan van Riebeeck and Nelson Mandela, for instance, it pans out into 3 organically linked frames. These are:

- * The wars of Resistance to the Anglo-Dutch Colonial domination.
- * African Nationalist Movement versus the Anglo-Boer colonial alliance.
- * The National Democratic Revolution (including armed struggle) versus Apartheid Colonialism

Viewed this way, it is an history that constitutes an unbroken chain that, in turn, links antagonists to each other in bondage. Which is another way of saying mutually stuck in a unique South Africanness.

Most significantly, this emergent nationhood is steeped in a rich and complex culture of historical symbolism. Therefore, the DoD is a logical microcosm of this phenomenon, with each constituent force being psychologically attached to its own reservoir of signs and symbols.

So it was that the Symbolic Communication Work Group was convened. Its task entails an exploration of the affective resources (psychologically meaningful symbols) and to recommend an alignment of Transformation Communication with appropriate meaning-bearing symbolism.

Further, it set out to evaluate the behavioural patterns of the DoD membership in the course of interacting with inappropriate symbols. This cause-effect relationship illustrates that the capacity of a symbol to generate meaning corresponds with the capacity of the same symbol to exercise power. In this context, this research reveals that inequitable utilisation of the symbols of the DoD's constituent forces perpetrates cultural domination, specifically SADF hegemony.

(M.M. ZOKWE)

DIRECTOR COMMUNICATION PLANNING & SUPPORT: MR

REPORT ON SYMBOLIC COMMUNICATION IN THE DEPARTMENT OF DEFENCE

"Looking at the world today we cannot place our faith in communication yet, increasingly that's all there is to place our faith in" David Berlo.

INTRODUCTION

The aim of the transformation communication project as stated in the Transformation communication plan of 9 June 1997 is to support the transformation process, specifically the Change Management project, by effectively communicating transformation to the department of defence (DOD). It is also to facilitate the effective communication of transformation of the DOD to all relevant target audiences.

In order to meet the aims of transformation communication, an essential consideration in the approach is that a holistic communication process or framework should be in practice and should not be viewed in isolation of the total transformation process. A fundamental factor in integrating communication and strategic change into a holistic management process is the translation of communication strategy into performance activities and action programs.

Implicit in this approach, is that communication must act as a catalyst for organisational change as it informs, influences and directs the change process. A crucial dimension emanating from the communication process is that of symbolic communication. It is contended, that organisational reality is symbolically constituted in terms of shared mental patterns that endow meaning within an organisation. Organisational change may therefore be seen as the transformation of a cluster of symbolic representations which constitute organisational reality.

In moving to the organisations desired future state, it passes through a phase which is termed a "neutral zone" between a context of old and new identity, which gives meaning to all organisational activity.

During a transitional process employees are especially sensitive to implicit forms of communication, as they convey revised interpretations of organisational behaviour in a changing context. The adage that actions speak louder than words is especially true within a symbolic context of change management. Symbolic actions and events send signals to employees as to what is deemed important and what is deemed unimportant in the process of transformation. Transformation is thus symbolically directed. This theory is supported by Tom Peters (1989) who maintains that organisational symbolism confirms "what really counts around here".

In order to focus on this important dimension of communication a symbolic communication work group was convened on 3 July 1997. This group was charged with investigating the underlying symbolic field and mental symbolic patterns which serve as a frame of reference for behaviour in the DoD and to make recommendations with regard the alignment of symbols to the message of transformation.

A research study was undertaken by members of the Symbolic work group . The central research question was designed to elicit the ideas and insights from the DOD members who were interfacing with symbols each day in their working environment and who in a sense are considered to be, "the eyes", of the organisation.

AIM

The aim of the research study was to explore the symbols experienced by the members of the DOD which were experienced as offensive and or contrary to the message and the broad theme of transformation, with specific reference to integration.

SCOPE

The report covers the following:

- An introduction to symbolic communication which serves to contextualise the research study.
- Research study aimed at determining which symbols existed in the DOD which were considered to be inappropriate to a changing environment and moreover what action could be taken to redress them.

RESEARCH PLANNING AND METHODOLOGY

Group interviews

The research design is premised on engaging the research subjects in the investigation process. The research thus employed the method of group interviews, called focus groups, for the purpose of this research. This method brings together small numbers of people to discuss various topics on the interview agenda. The group interviewer acts as a facilitator to ensure that through the exchange, individuals are given the opportunity to speak their minds and also to respond to the ideas of other members of the group.

Group interviews offer certain advantages in qualitative research. The following were found to be beneficial to this study:

- **Flexibility :** The interview is flexible and interviewers can probe for more specific answers and follow cues that the group may give thus not limiting the interview to items on the interview agenda
- **Response rate :** Compared with other methods, the focus group tends to have a better response rate. In the DOD environment where there is a perceived over usage of questionnaires ; the use of focus groups elicits less resistance. Moreover, the bias on literacy in terms of the written verses the spoken word may be overcome. This approach does not exclude those members who are not proficient in the written English language
- **Non-verbal behaviour:** The fact that the researcher is present to observe non-verbal behaviour is an added advantage. Often Para lingual cues in the discussions gave the researcher an indication when a participant disagreed and was "bullied "into consent, or when one of the more dominant voices did not permit the other to participate. These cues aided the facilitation process of the researcher
- **Spontaneity:** Much of the response given by the participants was spontaneous. This is, often, not the case with written questionnaires where the respondent has more time to think about his/her response. In the discussions held at the DOD, the respondents often clarified their own responses and on several occasions, the

other respondents clarified what they thought the other meant. This type of interaction was useful in exploring issues in-depth and often led to the group verifying particular answers

CONDUCT OF THE FOCUS GROUP

Sample Design

Selecting a Population. Given the time in the year calendar, (November, December 1997), a "dipstick" sample was secured and extracted. Based on the DoD population characteristics, the samples technique used was proportional stratified sampling. The following components in the sample of approximately 300 participants were present:

- representation of the component of the SANDF i.e. the arms of service (AOS), Army, Air Force, Navy, Medical services and civilians
- proportional representation of the former armed forces APLA, MK, SADF and TBVC
- a proportional representation of rank levels i.e. lowest level to Colonel. To attain a higher level a separate exercise is planned and will have to be undertaken.

The adequacy of the size of the sample (N=300) for this study is motivated on the following grounds. The research purpose and the nature of a study determine an appropriate sampling unit. A general principle in sampling is that too small a sample is useless for purposes of accurate deduction, while the accuracy obtainable from a sample beyond a certain size is not justifiable in the light of the greater expense and effort involved in collecting and distilling the information. While it may be argued that the sampling design was limited in size in view of the extremely large DoD population, for the purposes of a qualitative research design, the sampling must be seen as having been directed principally for ideas, rather than for an estimation of population values. It was necessary to balance the consideration of a better sampling design against a more sensitive method of data collection, which the qualitative method called for, and where one can legitimately sacrifice breadth for depth. This would corroborate the decision, in this study, to use a sample size N = 300.

Timescale

The timescale in respect of this research project are as follows:

1. Conduct Focus Group Dec 1997
2. Analysis and Interpretation of data January 1998
3. Compilation of the Report February 1998

Gathering of Data

Members of the Symbolic Communication work groups visited a representative group of each Arm of Service in the Pretoria area. An explanation of symbolic communication was presented at each session, after which the participants were divided into small groups and a facilitated work session of approximately two hours was undertaken. The input and ideas of the participants were recorded and consolidated for research purposes.

ANALYSIS OF AS-IS SYMBOLISM IN DOD

Introduction

This section constitutes a detailed analysis of the DoD's existing (actual) organisational symbolism. The analysis draws from a range of observational and qualitative information which is combined to present a collective opinion of the existing symbolism. While some thirty focus groups findings were analysed, only the pertinent findings will follow.

The global findings which can be deduced from the analysis of focus groups are that the organisation views transformation as being held back, intentionally or not, with a fragmented strategy which does not encourage the attainment of total transformation. Individuals are generally frustrated with the slowness and lack of importance attached to visual and symbolic redressing. The groundswell of desire to correct or replace these symbols is a powerful force which needs to be addressed in building the future culture of the organisation. A more detailed analysis of these findings follows.

MAJOR FINDINGS

This section highlights the majority of the experiences of the actual situation with respect to organisational symbolism. They have been divided into four categories.

- Badges, insignia and flags
- Integration
- Culture
- Buildings, installations, signage and artwork

BADGES, INSIGNIA AND FLAGS

Badges and emblems are the most visually dominant feature of the military persona, indicating the military persons Arm of Service, Rank (status), mustering, unit affiliation etc. This defines the members position in the DoD as it is representative of the person within the DoD context. Because it is external and visual in nature, it is seen as an important vehicle of relating organisational meanings and importance in the organisation.

In terms of the symbolism attached to the above category, 95 percent of the focus groups identified the necessity of removing the following:

- The WO badges which display the old (present) South African emblem
- The lion symbol on the SA Navy uniform
- The castle emblem on the present SANDF Flag
- The flashing on army uniform which reflect the ex SADF unit emblem

A new DoD flag, as well as a new flag for each AOS was stipulated as an important step in creating a new image with a new "corporate" identity for the DOD.

A group of respondents from each AOS made mention of the issue of pride in the transformed DoD and suggested that the South African Flag be incorporated onto their name tags as was done in the former SADF. With regards to the South African flag, the presence of the old South African flag reportedly displayed in certain individuals offices was cited as being unnecessary and offensive.

INTEGRATION

While integration has been in place for more than three years, significant hindrances to integration were identified by the focus groups. These hinderances prevented total integration and entrenched the differences of past forces. The use of the words "ex MK" and "ex APLA" was quoted across the AOS as being discriminatory. A further version of this is sometimes expressed as the "integrated members". An overwhelming number of respondents from the aforesaid groups objected to this reference: "Why still segregate. When are we going to be as one?"

Force Numbers

According to the focus groups, force numbers such as 95002562 PR and 00717271PE, giving an indication of length of service of members and whether the member was a Non Statutory Force (NSF) or Statutory Force (SF) member, reinforce the divisions. There were also grievances from former SADF members who sense that they have not been through the process of integration and that they are therefore being discriminated against.

Since a members' identity is known by virtue of number, rank and then name, the allocation of differential number systems can entrench and continue to highlight the former forces as separate forces and can also continue the notion that former NSF members joined the SADF. This notion could go with feelings of superiority and victory on the part of some former SF members, while for some former NSF members it spells absorption and defeat, bestowing power on the old users and cultivating a feeling that not much has changed. The support for a more neutral allocation of force numbers is raised with an understanding of the information technology implications, which are linked to salaries and to the pension scheme. In the interest of transformation and specifically integration, this untenable situation cannot be left to perpetuate the differences indefinitely.

Uniforms

Uniforms serve as a major visual catalyst for conveying corporate identity and meaning. There was a lot of discussion and dissatisfaction around the present army and SAMS uniforms.

The former SADF "brown" uniform was accepted by all the integrating forces as a common uniform at the time of integration, however it appears that this has created and perpetuated the perception of absorption rather than integration. The old "browns" uniform was cited, by many respondents from most former NSF and some former SF respondents, as "carrying too much baggage from the past".

Respondents, particularly from the SAMS felt uncomfortable in wearing a uniform which "for years represented violence and aggression against the population". For some it was humiliating to be scorned by members of their community, when wearing their uniform to their homes in the townships. The community response to their uniform was considered important to them and it was felt that this response in terms of stakeholder acceptance should be revisited.

Through the adoption of an old uniform, it was strongly felt that transformation is significantly retarded through a symbol, which constantly serves as a reminder of a former force which is not compatible with a transformed Department. It was also expressed that this "uniform bestows power upon the old users", which in turn "creates complacency and arrogance" while a feeling of disempowerment amongst the new users of the uniform was experienced.

In suggesting a total change of uniform, it is understood that replacing the uniforms is an expensive exercise but it also contended that reconstruction is never a cheap endeavour.

Integration in terms of culture, religion, gender and language has further meanings and will thus be discussed separately in the next section.

CULTURE, RELIGION, GENDER AND LANGUAGE

Although one does not want to refer to the previous SADF as a point of departure, it may be justified in its use in that the numbers, influences, values and ideologies of this past force are still prevalent in the DoD. A broad sociological analysis outside the military cultural context points to an organisational culture which is largely white, calvinistic, patriarchal and racially aware. With the onset of integration and the introduction of the constitution, various players have entered the forces introducing a

myriad of dynamics. Various race groups, worldviews, cultures and an awareness of one's identity and one's rights in terms of religion, gender and culture have emerged.

Various task groups have undertaken to address many policy issues around the various needs and concerns of members in the DoD. The following symbolic aspects represent symbolic matters which are of concern on the ground and may or may not have been addressed by the DoD.

Culture

The diversity within the DoD has clearly brought to the fore various "world views" in the organisation. A world view can be described as a culture's orientation towards such things as God, man, nature, the universe and other philosophical issues that are concerned with the concept of being. The world view of a specific culture helps members of that culture to position themselves in the universe. In some countries of the world, i.e. South Africa, people from different cultural orientations are not always aware of the extent of the influence of worldview on their relationships. Although there is clearly a danger of over-simplification, it became evident during focus group sessions that there are major differences in the world views of Eurocentric and Afrocentric cultures and that the latter culture needed to find a place for their beliefs, values and traditions which defined their position in the DoD.

Dress code. Dress code in the mess was debated from both the Eurocentric and Afrocentric view point. The Eurocentric group complained about the decline in standards where members entered the mess wearing "jeans and tackies". The more Afrocentric sentiment was that the mess was one's "home away from home" and therefore should consider allowing a more relaxed atmosphere. On the point of dress code it was strongly expressed that the jacket, collar and tie stipulation was a European dress code extended and enforced from the past. The notion of "formal" was seriously questioned and extensively debated by the majority of focus groups. It was also contended that a recognition for an African/ethnic dress code be allowed. "As we see in Parliament and as we see on our State President" was a sentiment widely expressed.

Spiritual/Ritualistic symbols. The wearing of bracelets and/or various religious "fabrics" was raised in many of the Focus Groups. In practice, only watches and wedding bands were acceptable.

Also "tolerated" by the system was the red bracelet worn by certain Hindu members of the DoD. One participant in a group pointed out that General George Meiring wore a copper bangle for medical reasons (possibly arthritis). This raised questions as to whether the traditional African beliefs around healing were considered less important in the DoD.

The need to explore the importance of the wearing of spiritual and ritualistic symbols which especially contained healing powers emerged strongly in this discussion. The question of how much of one's world view would the DoD allow in the military culture, in terms of external symbols which carry innate meanings was strongly questioned.

Funerals. A funeral is one of the many defining features of cultural diversity which highlights the inescapable phenomena of diversity within the DoD. In the African culture, funerals are of paramount importance and are a collective responsibility. It should be noted that Africans are not homogenous and there are explicit differences in terms of roles, responsibilities and rituals to be performed during a funeral. Depending on the relationship with the deceased family member, the individual would be compelled to take some days off work. Participants in focus groups expressed concern that when they were required to attend funerals this was not taken seriously and some members in their unit would say "another death in your family? How many fathers do you have?"

Recognising the importance of community, family and extended family as well as the obligations, roles and rituals played out by African members in the DoD, would make a significant contribution to symbolically incorporating the African culture within the DoD.

Religion

It was strongly felt that freedom of religion should be facilitated through having more representivity of chaplains, especially during training. Certain respondents felt that they would prefer "like parliament to have one minute silence" instead of having to

partake in a "Protestant prayers". In the navy context, where daily orders was an all important reading matter, there was a question as to why only Christian Quotations were cited. One respondent noted that "surely one could derive some spiritual upliftment from a quote from the Koran?"

On the point of religious holidays some respondents questioned why only Christian holidays were given while the others e.g. Hindus and Muslims had to take vacation leave for such occasions.

Gender

Two gender problems were dominant and expressed by female respondents. The first being the attachment of one's gender and/or marital status to ones rank, eg. Lt Cdr (Mrs) J Smith or Slt (Miss) K Brown. This they believed was used to facilitate accommodation arrangements for "living in members" or members going on courses. Nevertheless, these female respondents experienced this as discriminatory and a violation of their privacy. One naval female member expressed concern that when visiting units, her single marital status represented to many males an "available female on board".

The other gender aspect was the exclusion of pregnant women from attending training courses. This was strongly expressed by a female participant who experienced this as discriminatory in that a "natural phenomena like pregnancy" was "holding her back" and impacting on her career advancement.

Language and documentation

Language was a factor that was raised in all focus groups. As a medium for instruction, communication and operation, English was cited as the most appropriate in promoting a common, functional and unifying language. It was felt however, that the intention or move to using English as a medium of communication was a slow and low priority process. Many instances were cited where members felt that the "official use" of Afrikaans was an indication of the continuation of the former SADF.

In instances where Afrikaans documents are distributed the non-Afrikaans speaking members stated that they were intimidated when they stated that they could not understand the document.

It was also reported in various focus groups that on certain courses, non-Afrikaans speaking students are instructed to make summaries of their English presentations in Afrikaans.

With regards to daily communication, some groups indicated that written orders and internal communications are still published in Afrikaans and it was seen as problematic in that a large percentage of members do not understand the content of the message.

In the general training context, the point of low tolerance around the language issue was strongly expressed by a member who stated "In discussions, individual members speak Afrikaans and actually get irritated when some of us do not understand". Extending this to the parade ground, a member noted the "extra stress" she experienced on the parade ground when commands were given in Afrikaans.

Language is an extremely powerful symbol in organisational change. Although moves have been made to institutionalise a common functional language, forces which have not been addressed due to the lengthy process of transformation continue to obscure and be obstructive to the progress of transformation. This inability or refusal to facilitate communication through the use of English by certain members is problematic in that it once more falsely entrenches the notion that former NSF have been absorbed into the SADF because the language, as well as the infrastructure and symbolism from the past prevails within the DoD. Furthermore, it is possible that it disenables certain members from progressing and developing as they are deprived of basic understanding and certain knowledge.

The issue of language raised another point with regards to tolerance and integration. As described by a member "This disregard of former NSF members is displayed in certain members attitude it goes to the extent of changing our names and surnames. Some white members are not prepared to pronounce our African names".

BUILDINGS, INSTALLATION SIGNAGE AND ART

The infrastructure of the former SADF holds most of the members of the integrated DoD. Despite the movement, flow and influx of people, it has become apparent that symbols of the previous occupants of these buildings still remain.

Discussed with concern amongst many focus groups was the signage stating "property of SADF" on many buildings of the DoD. Many paintings, photographs and art work described as belonging to the past were still hanging prominently on walls and in foyers, and boardrooms. These, the participants felt should be "placed in military museums". The continuation of displaying such symbols, they believed, were "insensitive to members life histories" and did not facilitate their sense of a new beginning.

It was raised that "natural" segregation is still prevalent in many DoD installations, especially "messes". This was seen as not being very different to imposed apartheid and is seen as a serious problem in that it perpetuates sectarianism within the DoD. Moreover, it is experienced as promoting the perceptions of racism in a post-apartheid society.

RECOMMENDATIONS

Introduction

In a time of transformation and desired change, it is important that the upper echelons in the DoD be aware that a groundswell of popular opinion as to the symbols which need changing exists and should be addressed accordingly. There is a degree of urgency in redressing these matters firstly, because of the significant way in which they impact on members at the moment and also because of the way many members perceive those unchanged elements will effect them and the DoD in the future.

The following recommendations stem from both the observations forwarded by participants of the focus groups as well as those made by the symbolic

communication work group, and take into account the key areas which have been highlighted as requiring critical attention. Aspects of symbols which can be addressed immediately have been marked with an asterisk (*). These flagship actions have been selected on the basis of their being able to produce immediately visible results.

It is recommended that the following actions be taken to correct the symbolism in the DoD:

1. The "brown" army/medic uniform should be phased out, using the camouflage uniform working dress as an interim option.
2. *All unit affiliation dress (primarily in the SA Army) should be removed. Corp berets could remain as the only distinguishing symbol.
3. *A new corporate identity, i.e. DoD flag and logo be designed and implemented as soon as possible.
4. The use of the words "ex Mk" and "ex APLA" should be discouraged at all costs, supported by a neutral allocation of force numbers.
5. The challenges of cultural diversity be met and the difference with regard to dress codes (after hours), funeral and burial implications, the wearing of spiritual/ritualistic symbols be explored.
6. The diversity in terms of religions should be recognised and more representivity in terms of chaplains as well as media/communication coverage should be considered.
7. All gender discriminatory practices should be removed. This includes the removal of a females marital status from her rank and the exploration of pregnant females being allowed to continue certain training courses.
8. *English should be given official status as the functional language in the DoD. This should especially be enforced in training institutions, in meetings, discussions and on the parade ground.
9. *All offensive and exclusive signage, artwork and photographs should be removed. A list of such symbols could be provided to the Inspector General and the removal of such symbols could be communicated via the chain of command.
10. A thorough audit of all military documentation should be undertaken to ensure that they do not impact negatively on sensitive issues such as culture, gender, religion and integration.

11. Cultural diversity interventions should be incorporated into the DoD transformation process. A major challenge in the immediate future of the DoD, underpinning the above recommendations is the necessity to create a setting for cultural diversity. In contrast to what some may believe, a sound knowledge of another party's culture is not necessarily a condition for inter-cultural understanding. More important in diversity management is the sensitivity of perceptions, needs, motivation and intentions of ones colleagues, if this is absent then the quest for organisational change may be in vain.

As a foundation to support long term organisational reconstruction, all members in the organisation process should be allowed a sense of worth of their own heritage, and of their own personal worth while retaining the right to evaluate what history has passed on to them. For this reason it is recommended that a diversity management programme across the DoD be embarked upon. This does not imply an eclectic expression of one's own culture, but the mutual development of a unique meeting ground, starting with similarities that already exist between various cultures in the DoD.

CONCLUSION

The proposed recommendations are based on the premise that the top team in the DoD shares a commitment to ongoing improvement, and its members are willing to act as catalysts in a long-term programme of transformation. While it is recognised that organisation transformation is a long-term process, it is also understood that unless members in the DoD see and experience results from the transformation process, they will be disillusioned and the exercise of transformation will remain incomplete.

These findings and recommendations should be seen as guidelines for an overall strategy aimed at aligning the external/visual and implicit environment to the transformation initiatives with all its products, progress and intentions. It is contended that by implementing the above recommendations the DoD will be taking a quantum leap necessary to impact and move the process swiftly into the final wave of transformation.

Bibliography

- Weeks RV 1990 Managing strategic and Corporate Change within a Turbulent environmental context: A strategic management approach.
- Fcngoqa BMK 1997 Perspectives on the role and importance of Symbolic Communication in a Transforming Department of Defence. Public Relations Directorate, SA Naval Headquarters.
- Steyn ME and Cultural Synergy in South Africa.
Motshabi KB (eds) 1996

BYLAE 9

SANW: VERSLAG OOR ORGANISASIEKULTUUR

ENCLOSURE 6
TO PDSC AGENDA 03/98
DD 10 FEBRUARY 1998

FINAL REPORT

TRANSFORMATION WORKING GROUP FOR ORGANISATIONAL CULTURE

SUBMISSION TO THE DSC
(FULL PLENARY)

MARCH 1998

RESTRICTED

ENCLOSURE TO THE AGENDA OF
THE DSC MEETING

DS/DTM/502/9(Transformation)

MEMORANDUM

Telephone : 312-4348
Enquiries : Col (ds) A.C. Roos

Secretary for Defence
Chief of the SA National Defence Force

SUBMISSION TO THE DSC IRO ORGANISATIONAL CULTURE IN THE DOD

- Appendix A: Consolidated As-Is Findings and Input into the desired culture change of the DoD
- B: Confirmatory notes: organisational culture: DSC team build 11-13 Aug 97
 - C: Organisational culture consolidated findings: focus groups: Oct 97
 - D: Report on the views of defence force personnel on organisational culture: Aug/Sep 97
 - E: Detail: process flow of implementation strategy
 - F: Define value system

AIM

1. The following are submitted to the DSC for approval:
 - a. The desired organisational culture in the DoD, described and defined in a set of shared values.
 - b. The implementation strategy for the desired "to be" organisational culture in the DoD.

RESTRICTED

DECISIONS REQUIRED

2. The DSC is requested to make the following decisions:
- a. Approve the defined set of shared values for the DoD.
 - b. Approve the development of three codes of conduct for the DoD. These codes are to be developed under the auspices of the Deputy Secretary for Defence in collaboration with the Civic Education Programme.
 - c. Approve the vision framework for the development of the desired organisational culture in the DoD.
 - d. Approve the general principles of the implementation strategy for the organisational culture.
 - e. Approve the philosophy of the implementation strategy for the organisational culture of the DoD and the five vehicles identified as the focus areas for implementation. These focus areas are:
 - i. All ETD opportunities.
 - ii. Leadership.
 - iii. Communication.
 - iv. Systems and sub-systems interventions.
 - v. Strategic management process.
 - f. Approval for the following specific activity:
 - i. A pilot study of the systems and sub-systems intervention model is done. The identified unit is _____ . (To be presented to the DSC). The pilot study will be conducted from 1 Apr 98 to 30 Jun 98. An *Ad Hoc* committee reporting to the Deputy Chief of the SANDF is appointed. The committee consists of the following members:
 - 1) Leader Organisational Culture Working Group.
 - 2) One member of DMS.
 - 3) One member of the Communication Division.

- 4) One member of the Joint Training Division.
 - 5) One member of MPI.
 - 6) One Deloitte and Touche consultant (if required).
- g. Approval for the termination of the Transformation Working Group for Organisational Culture. The implementation and monitoring of the desired organisational culture are the responsibility of the Deputy Chief of the SANDF, as indicated in the SMP.

PREVIOUS DECISIONS AND RELEVANT DOCUMENTATION

3. The Workgroup for Organisational Culture was asked to deliver the following:
 - a. A set of shared values for the DoD.
 - b. An input to the codes of conduct under the auspices of Mr Netsianda is made in collaboration with the Civic Education Working Group.
 - c. A framework for the implementation of organisational culture in the DoD.
4. All previous decisions presented to the DSC did imply further development and this is accommodated in this submission.
5. The documentation relevant to those presentations is added to this submission as appendices for your convenience. These appendices include:
 - a. The consolidated as-is findings and input into the desired organisational culture change in the DoD. (Appendix A.)
 - b. Confirmatory notes: Organisational Culture: DSC team build: 11 to 13 Aug 97. (Appendix B.)
 - c. Consolidated findings: Focus Groups: Oct 97. (Appendix C.)
 - d. Quantitative Assessment: Section Effect Analysis: Sep 97. (Appendix D.)

DISCUSSION

6. The Working Group defined organisational culture as presented to the DSC as a military oriented culture, which comprises the shared beliefs and

values of the members of the DoD. It is that intangible yet ever-present theme that provides meaning to each member's work life, direction for the department's endeavours and is a basis for desired action. Organisational culture is the soul of the DoD and is primarily based on its vision, mission, values and criteria for success. It is historically created from and developed within a specific context, it is shared with others, is normatively controlled and assumes desired behaviour.

7. The DSC decided that a desired organisational culture should be established and fostered. As the transformation process gathered momentum, clearly, apart from the development of work related values and practices, serious attention is given to people-related values and practices. Considering the internal and external change imperatives, the culture in the DoD is developed to influence the way things are done in the DoD. These things include dimensions such as work practices, attitude towards work, organisational climate, managerial style and leadership among others. Organisational culture is the most important avenue through which transformational change can be implemented and monitored.

8. The following were the main considerations emanating from our appreciation of organisational culture:

- a. Organisation culture should be managed as an integral part of the strategic management process since it impacts directly on all core processes in the DOD.
- b. Top management, commanders/directors and leaders on all levels should accept their responsibility for the inculcation of a desired organisational culture.
- c. The focus of the workgroup is on the desired "to be" organisational culture (the end state).
- d. The implementation strategy should include and be characterised by
 - i. both short term and long term interventions;
 - ii. merging the core business processes with the people as a community;
 - iii. a holistic approach; and
 - iv. cost effectiveness.
- e. The approach should be easy to understand and implement.

PROPOSED SOLUTION

SHARED VALUES FOR THE DOD

9. The shared core values of the DoD are listed below. Each value is normatively defined. The approach followed was to define it as briefly as possible.

10. Military Professionalism. Those qualities, virtues and behaviour reflecting the uniqueness of the DoD. The ability to correctly perform duties through striving to constantly excel and improve the organisation and the individual's achievements. Military professionalism is governed by the following norms:

- a. **Learning Culture** - Creating an organisational culture that enhances learning at all levels.
- b. **Civil-Military relations** - Respect of the soldier for civil authority.
- c. **Discipline** - Spontaneous adherence to standards.
- d. **Ethical Conduct (Operations)** - Principled behaviour.
- e. **Excellence** - To constantly exceed expectations.

11. Human Dignity. Treating others the way you expect to be treated. Human dignity is governed by the following norms:

- a. **Respect** - To treat someone with consideration.
- b. **Tolerance** - To allow for differences and to abstain from judging harshly or condemning.
- c. **Fairness** - To be open-minded and impartial. Members must be committed to justice. Individuals must be treated equally.
- d. **Communication** - To share information to promote common understanding.

12. Integrity. To be honourable and to follow ethical principles. To be faithful to one's convictions. Integrity is governed by the following norms:

- a. **Honesty** - To seek, respect and defend the truth.
- b. **Credibility** - A reputation inspiring trust and confidence.

- c. Trustworthiness - To be reliable.
- d. Transparency.

13. Leadership. To make ordinary people do extraordinary things. Leadership is governed by the following norms:

- a. Visionary qualities - Creating and inspiring common goals and objectives.
- b. Teamwork - To harness the abilities of individuals in a combined effort.
- c. Caring - To be concerned and have interest and respect for someone.
- d. Exemplary - To lead by example.
- e. Empowerment - Enablement and trust.
- f. Communication - To share information to promote common understanding.

14. Loyalty. To be faithful to one's mission/organisation. Loyalty is defined by the following norms:

- a. Trust - Faith in honesty, reliability and accountability.
- b. Trustworthiness - To be reliable.
- c. Faithfulness - Loyal to one's promise, duty or engagements.
- d. Comradeship.

15. Accountability. To be responsible for decisions and the resulting consequences. Accountability promotes careful, well thought-out decision-making. Accountability is governed by the following norms:

- a. Responsibility - Accepting ownership for one's actions.
- b. Reliability - To be trusted.

16. Patriotism (Country). To be devoted to one's country, its interests, freedom and independence. Patriotism is governed by the following norms:

- a. Pride - Sense of dignity, self-respect, healthy self-esteem.

- b. Honour - Demands adherence to a military and public moral code.
- c. Duty - Binding force of the obligation to serve.
- d. Service - Sacrifice for the common good.
- e. Courage - To take responsibility for decisions and actions. The virtue that enables one to face fear, danger or adversity.
- f. Sacrifice - Giving of oneself for the sake of one's country.
- g. Responsible Citizenship - The civic duty to exercise discretion. To engage personal judgement in the performance of official duties so that the will of the people is respected by democratic principles.

CODE OF CONDUCT

17. Based on the shared values as normatively described, the codes of conduct are to be developed. It is perceived that there will be three codes of conduct for the DoD. These codes are the following:

- a. A DoD code promoting the set of shared values contributing to transformation, institutional cohesion, morale and work effectiveness.
- b. A SANDF code ensuring that defence operations and relations with civil society are conducted in a manner consistent with the Constitution, international humanitarian law and democratic civil-military relations.
- c. A Public Servant code that already exists.

18. These codes will become part of the performance contract of all members in the DoD.

A VISION FRAMEWORK FOR THE DESIRED "TO BE" ORGANISATIONAL CULTURE

19. The desired culture of the SANDF could be described by the following behaviour patterns, extrapolated from the Constitution, the Defence Act, the White Paper on Defence, the White Paper on Transformation in the Public Sector, and various interviews with second level incumbents, and focus groups as well as a quantitative assessment done in the DoD.

20. Military Professionalism. All members enjoy the respect and recognition of the South African people. Members experience widespread acceptance and goodwill when appearing in public in their uniforms. They have a good reputation as a credible force defending our country and the principles of democracy. The conduct of the members of the DoD reflects military ethical conduct and the South African society takes pride in their Armed Forces. Family life is valued in the Department.

21. Despite the members' different backgrounds, they are united by a single sense of purpose and a common devotion to the mission, customs, and traditions of the military. People are bonded together by shared values that foster a specific military culture. A positive work climate exists and morale is high, which is conducive to effectiveness and productivity. The organisation is personal and approachable but still dedicated to get the job done and to get good results.

22. A healthy spirit prevails in the organisation. A high level of discipline and self-discipline, appropriate to the military, is maintained. There is common understanding that the norms of proper military behaviour are not negotiable. A single standard of discipline is applied to all. It is applied consistently, with the necessary compassion, as a corrective measure and not retribution. Soldiers take pride in their units and in their uniform and military traditions and customs. Civil oversight is practised to enhance greater collaboration between the military and society in general. This ensures that the principles of democratic civil-military relations are adhered to conscientiously. *Esprit de Corps* manifest itself in the pride that members show in their different units, their high morale, and their regimentalia. Members regard it as a great honour to serve in the SANDF. A learning culture is established in the organisation so that members strive for continuous improvement at all levels. Military Command, Control, and Management embrace the principles of jointness. It implies teamwork and cooperation across traditional boundaries towards performance and excellence. It enhances the effectiveness of all military activities by synchronising the actions of the individual armed forces to produce synergistic effects within and between all joint integrators at every level as well as in teamwork between commanders during joint operations.

23. Human Dignity. The inherent dignity of all members is recognised, respected and protected. Mutual trust, respect (must be earned) and cooperation prevails, as well as respect and tolerance for cultural diversity. A Code of Military Conduct ensures specifically the dignity of subordinates. The Bill of Rights finds a special place in the military, leading to military professionalism as a way of life. Members exhibit such virtues as honour, loyalty, patriotism and non-partisanship.

24. Integrity. Members are honest in their conduct. The conduct of members reflects integrity. Therefore no lying, cheating, or stealing are tolerated in the DoD. The behaviour of members in the DoD should collectively be consistent with the publicly declared code(s) of conduct in the DoD.

25. Loyalty. The relationships in the organisation are characterised by mutual trust and confidence. An intangible bond based on a legitimate obligation exists. It entails the correct ordering of our obligations and commitments. Being unswerving in our allegiance to the Constitution and faithful to the lawful government prevent us from misplacing our loyalties. Loyalty demands commitment to the institution and is a precondition for trust, cooperation, teamwork and camaraderie.

26. Leadership. Leaders are supportive and nurture their subordinates by showing caring concern, fostering trust and have confidence in them. They act as visible role models and set the example for correct behaviour in the organisation. Healthy leadership ethics are practised: therefore subordinates look up to their superiors and respect them for their authority. Subordinates are encouraged to take part in decision-making through participation. Through these actions leaders show that they value the inputs of their subordinates. Leaders empower subordinates and challenge them to accept responsibility for their actions. They also provide opportunities for individual growth. This results in the unleashing of potential and motivates and inspires people to give their best to the organisation, while continuously striving for excellence. Leaders are visionary, people-orientated, value-driven and transparent in their dealings with their subordinates. Cooperation, mutual trust and teamwork lead to better understanding and healthy work relationships. People are willing, able and allowed to function effectively and efficiently.

27. All personnel are well-informed through honest and open communication channels. Consequently, information flows rapidly up and down and horizontally throughout the organisation. Superiors and subordinates enjoy healthy working relationships with one another. This provides a firm base for communication excellence. Communication is timely, clear, shared, factual (with the emphasis on a closed-loop feedback system) and is understood by all. People feel free to express their opinions and criticism when necessary without fear of retribution. Face-to-face communication exists.

28. Patriotism (Country). Military personnel have a strong sense of duty and service. Members take pride in the organisation and are career-orientated. They deliver quality work and are effective. They have courage and are prepared to sacrifice. They are dedicated and results-orientated in following through with what they wish to achieve. They are obedient in what is instructed or commanded regarding to all lawful orders and are com-

- d. In creating the departmental ethos, a holistic and interactive process must be followed, integrating the human, technical and developmental dimensions of the organisation.
- e. The continuous internalisation and perpetuation of a military culture by every SANDF member, while adhering to universal military, disciplinary and ethical standards according to best international practices.
- f. All ETD opportunities, including all training institutions in the DoD, will allow for the development of the departmental/military ethos.
- g. The organisation should allow for organisation culture interventions to take place in all systems and sub-systems.
- h. Performance management becomes an integral part of monitoring the organisational culture.
- i. The leadership of the DoD will embrace the organisational culture and value system as an integral part of their conduct (role modelling).
- j. The methodology for implementation, proposed by the OC Working Group and to be developed further and implemented by the Deputy CSANDF, must become the underpinning integrative mechanism for all other organisational culture initiatives in the DoD.

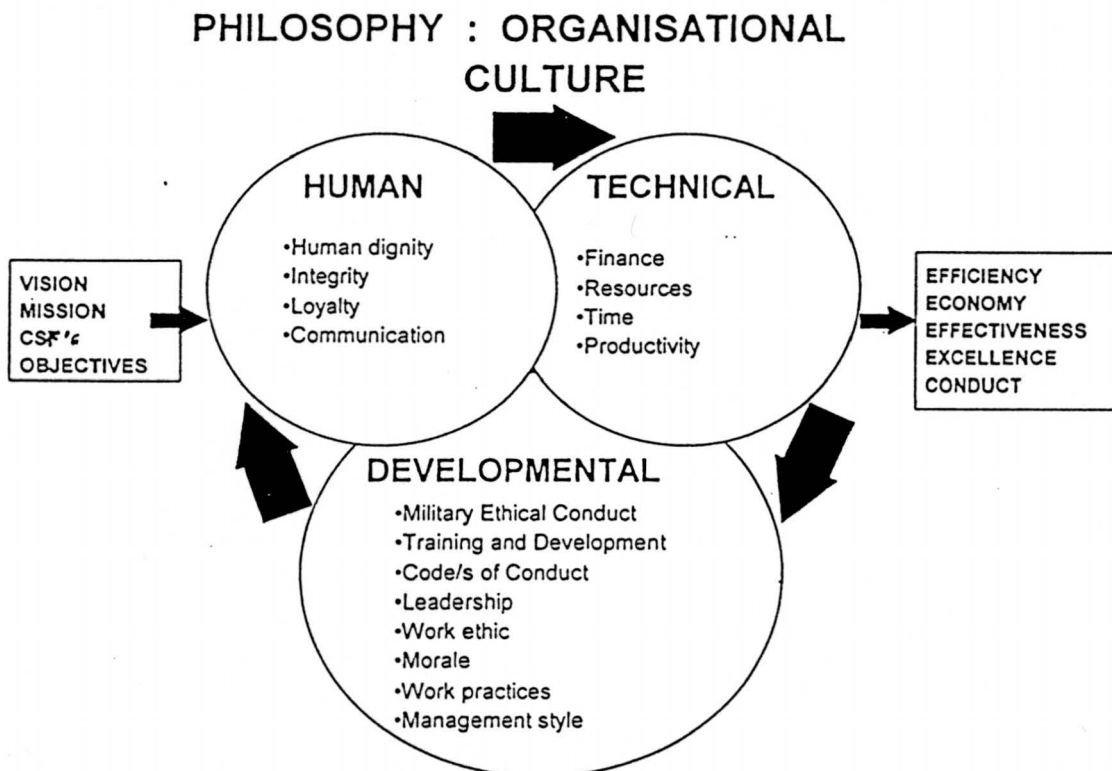
PHILOSOPHY FOR IMPLEMENTATION

32. The desired end-product of military conduct must allow for a DoD driven by its vision and mission, as well as critical success factors. To become a value-driven, cost-effective system the organisation acquires the ability to adapt to constant environmental changes. The role of organisational culture in achieving the desired end-product is summarised as follows:

- a. Guides behaviour with others outside of and within the group.
- b. Supports the induction of new members into the organisation, creating a sense of belonging and loyalty.
- c. Increases consistency in accountability regarding the self and others.
- d. Help members to deal with change and uncertainty.

- e. Directs and influences the pursuit of organisational aims and objectives.
- f. Underpins effective command, leadership and management in the everyday functioning of the DoD.
- g. Plays a significant role in the effective conduct of operations.
- h. Most important, it fills the gap between formal policy and how work is or should actually be executed.

34. Therefore, the implementation strategy must allow for a holistic approach integrating the human, technical and developmental dimensions of the organisational culture of the DoD, as depicted in the graph below:



35. This approach will form the basis of the implementation of organisational culture at systems and sub-systems level in the DoD. The key principles of this approach are:

- a. Collaboration is the governing rule.
- b. An integrative focus.
- c. Seeking to improve human enrichment, productivity and desired ethical conduct.

- d. Managing conduct in relation to efficiency, effectiveness and economy.
- e. A value-driven culture and not a rule driven culture.

36. In merging the core processes of the DoD with the organisation as a community of people, it is suggested that the following processes be followed to support the implementation strategy:

- a. The Capability Process. The people in the DoD are capable, have the skills, knowledge and personal qualities to renew themselves and to reinvent the future. Leaders have a high level of faith in the ability of their subordinates and encourage learning and improvement.
- b. The Commitment Process. The members of the DoD play an active role in the experience of creating something they commonly value. They use common language, symbols and metaphors that evoke positive emotions. Top management make a visible commitment, evoking a mutual commitment and contribution from its members.
- c. The Contribution Process. Members are clearly able to see how their daily work makes a real contribution to the organisation's successes. Provision is made to use the full diversity of members' talents and their contributions to the organisation's existence.
- d. The Continuity Process. Survival implies the recognition and use of the expertise in the Department. Building such a resource requires for innovation in personnel practice, performance standards and pay systems.
- e. The Collaboration Process. Members of the DoD move in the direction of a clear, shared vision and overall common strategy. Reliable interdependencies are built through the free flow of information, establishing personal relationships and mutual trust.
- f. The Conscience Process. People accept responsibility for the Department by invoking principles, ethics and values. There is a willingness to reposition the organisation into the larger community.

IMPLEMENTATION

37. It is suggested by the Working Group that the following vehicles be used to implement the desired organisational culture.

- a. ETD. All education, training and development in the DoD will incorporate the desired military ethos, as defined in the shared values of the DoD. The training process must ensure that appropriate curricula on organisational culture are implemented at the appropriate training levels. This training vehicle includes all formal DoD training, enrichment courses, the civic education programme, etc.
- b. Leadership. Leaders are deemed fundamental to the creation, development and maintenance of a sound and healthy military culture and organisational climate. They are the custodians and behavioural role models of honour, integrity and moral courage. They are the champions of transformational change, as dictated by the internal and external environments of the organisation. Leaders play a key role in ensuring that the shared beliefs and values permeate throughout the DoD, by the manner in which they show commitment to task execution, interact and show concern for others, and articulate and live the core values of the organisation. Top management makes the commitment to lead the organisation with character.
- c. Communication. Communication in the DoD becomes the responsibility of the line functionaries with the support (external by nature) of the Communication Division of the DoD. Line functionaries must ensure that communication is open, honest, reliable, omni-directional, timeous, consistent, comprehensive, transparent, understandable, clear and desired. The shared vision of the DoD must be communicated to all levels of the organisation.
- d. Systems and Sub-System Interventions (Including Pilot Study). The system and sub-systems interventions vehicle is a longer-term approach to ensuring transformation successes at systems and sub-systems level. The methodology is based upon the philosophy (as described) to ensure that comprehensive change is realised in the long term in the DoD. The process to be followed is described at Appendix E. The implication is that a pilot study will be done during 1 April 1998 to 30 June 1998 at _____.
(To be presented). The results of the pilot study will after that be considered as a model for implementation in the DoD.

- e. Strategic Management Process. For organisational behaviour change to occur, the SMP must accommodate the management of organisational culture. The subprocess to the core process is described at Appendix F. It is perceived that, to achieve the desired behaviour in the Department, the standing objectives of all incumbents will include their contribution to the achievement of the desired organisational culture. It is therefore emphasised that the SMP will assist the Deputy Chief of the SANDF to achieve the change objective pertaining to organisational culture.

IMPLICATIONS OF THE PROPOSED SOLUTION

38. The following are the implications:
- a. Organisational culture will become part of the normal day-to-day management of our business in the Department.
 - b. Those who do not live the organisational culture, as described in the desired behaviour and codes, will leave the organisation.
 - c. Top management will make a personal and visible commitment.
 - d. Line managers and not their staff will be held responsible for the desired end-product.
 - e. DMS will accept full responsibility for implementing the systems and sub-systems interventions after completing the pilot study.

ALTERNATIVE SOLUTIONS

39. From a working group perspective, no alternative solution is suggested. It is, however, the prerogative of the DSC to decide on alternative solutions. It is important, however, to bear in mind that the proposed solution is not the product of the deliberations of the working group, but merely the result of the opinion of the members of the organisation, as interpreted by the working group.

LIAISON

40. The submission was made only to the DSC level. However, the working group suggests that the approved organisational culture and the implementation of it be presented to the Council for Defence for their approval.

DECISIONS REQUIRED

41. The DSC is requested to make the following decisions:
- a. Approve the defined set of shared values for the DoD.
 - b. Approve the development of three codes of conduct for the DoD. These codes are to be developed under the auspices of the Deputy Secretary for Defence in collaboration with the Civic Education Programme.
 - c. Approve the vision framework for the development of the desired organisational culture in the DoD.
 - d. Approve the general principles of the implementation strategy for the organisational culture.
 - e. Approve the philosophy of the implementation strategy for the organisational culture of the DoD and the four vehicles identified as the focus areas for implementation. These focus areas are:
 - i. All ETD opportunities.
 - ii. Leadership.
 - iii. Communication.
 - iv. Systems and sub-systems interventions.
 - v. Strategic management process.
 - f. Approval for the following specific activity:
 - i. A pilot study of the systems and sub-systems intervention model is done. The identified unit is . (To be presented to the DSC). The pilot study will be conducted from 1 Apr 98 to 30 Jun 98. An *Ad Hoc* committee reporting to the Deputy Chief of the SANDF is appointed. The committee consists of the following members:
 - 1) Leader organisational culture working group.
 - 2) One member of DMS.
 - 3) One member of the Communication Division.

- 4) One member of the Joint Training Division.
 - 5) One member of MPI.
 - 6) One Deloitte and Touche consultant (if required.)
- g. Approval for the termination of the Transformation Working Group for Organisational Culture. The implementation and monitoring of the desired organisational culture are the responsibility of the Deputy Chief of the SANDF, as indicated in the SMP.

(G.L. MEIRING)
CHIEF OF THE SA NATIONAL DEFENCE FORCE: GENERAL

Recommended / Approved / Not Approved

Remarks: _____

(PIERRE D. STEYN)
SECRETARY FOR DEFENCE: DIRECTOR GENERAL

Recommended / Approved / Not Approved

Remarks: _____

Date: _____

**CONSOLIDATED AS-IS FINDINGS AND INPUT INTO THE DESIRED
CULTURE CHANGE OF THE DEPARTMENT OF DEFENCE**

References	A:	Consolidated report on research conducted in the SANDF - Maj. Gen. (ret) Stegemann (August 1996)
	B:	Report on a leadership survey in the Department of Defence (October 1996)
	C:	Consolidation of attitudes and opinion investigations: 1995-1996
	D:	Final report on the research findings of military culture perceptions: Military Psychological Institute: Lt. R Bielfeld (Continuous)
	E:	Civil Education Programme Manual (1996)
	F:	The Constitution
	G:	White Paper on Defence
	H:	White Paper on Transformation in the Public Service, Chapter 9

INTRODUCTION

1. The Organisational Culture workgroup originated from the Change Management Workgroup, as part of the broader transformation process in the Department of Defence (DoD). The culture workgroup consequently formulated an organisational culture philosophy for the DoD, stating that the Departmental culture is and will always be essentially a military culture. This military culture should be established and fostered to the degree where it is both accepted by and accommodates all the Full and Part Time Forces as well as Civilian Components of the DoD. As the transformation process gathered momentum, it became clear that, apart from the development of effective work-related values and practices, serious attention must also be given to people-related values and practices. These activities are addressed by the culture project team within the broader transformation process. In order to clarify these activities, it is necessary to describe the concept "organisational culture".

08-08-97C:\MSOFFICE\WINWORD\DISCREP.DOC	Status: Draft for discussion	Issue: 49
Author: Dr Denise du Toit	Date: 08-08-97 1:18 PM	Page 1 of 17

INTRODUCTION TO THE CONCEPT OF ORGANISATIONAL CULTURE

2. Organisational culture can be conceptualised as the collective of all the personalities of individuals working in an organisation. It identifies who belongs to the organisation and who does not. It includes:

- a. **visible** aspects of the organisation, such as the building/s in which the organisation is housed, the logo/s by which the organisation is recognised, the physical layout of the offices in the organisation, and the uniform they wear.
- b. **invisible** aspects of the organisation, such as:
 - i. The nature of relationships among people in the organisation (do people treat one another as equals, or are the relationships power-driven and authoritative?). Organisational relationships also reflect the climate or mood of the organisation.
 - ii. Employee behaviour in an organisation can be formal as well as informal. In the long run it becomes habit in the organisation, and is referred to as rituals. These rituals are known as "the ropes" in the organisation. Lastly, employees use a "language" that is unique to the organisation.
 - iii. Employees' feelings about the organisation (are they committed, loyal employees, or are they uncertain and dissatisfied?).
 - iv. The organisational values of the employees: those aspects of the organisation that employees collectively attach value to, e.g. respect, human dignity, tolerance, diversity, etc.
 - v. The leaders in the organisation: do the leaders lead by example and inspiration, or do they subscribe to and enforce rules to strengthen their positions?

08-08-97C:\MSOFFICE\WINWORD\IDSCREP.DOC	Status: Draft for discussion	Issue: 49
Author: Dr Denise du Toit	Date: 08-08-97 1:18 PM	Page 2 of 17

3. In order to be able to understand the role and focus of the organisational culture work-team's activities, the background and rationale for change has to be taken into account.

BACKGROUND AND RATIONALE FOR CHANGE

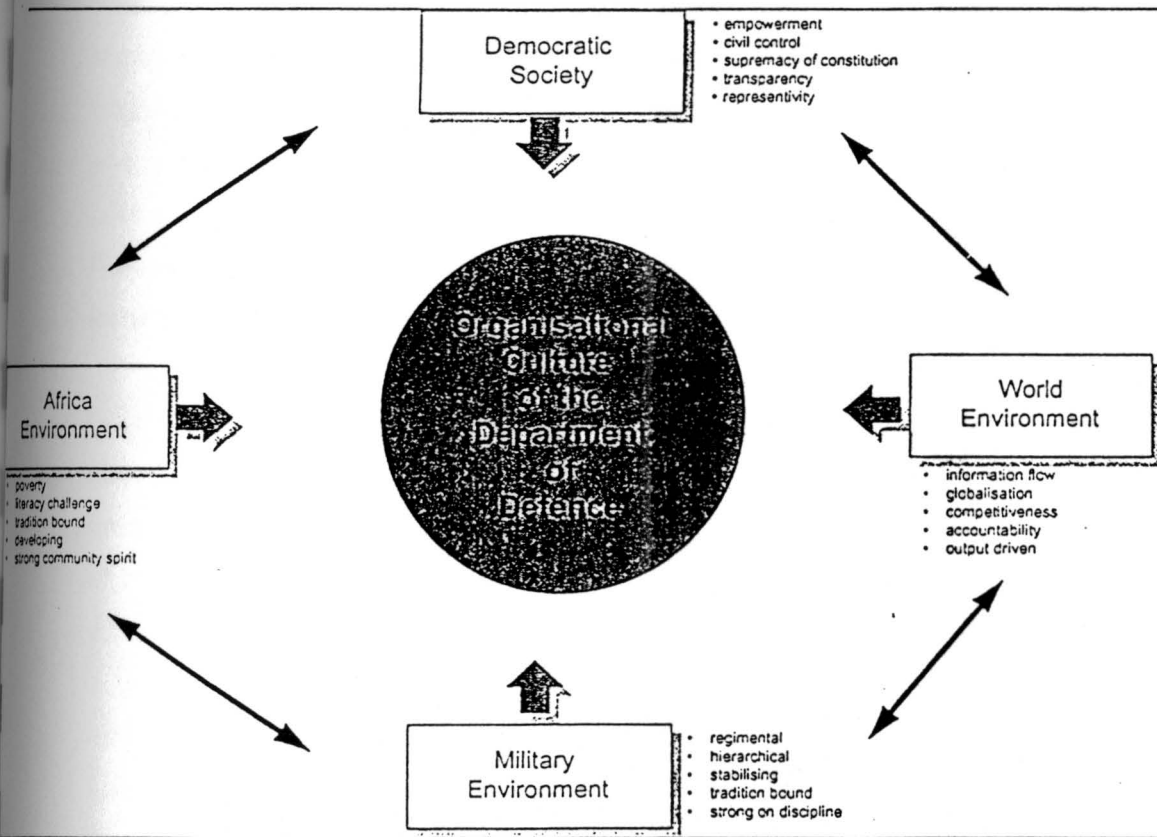
4. In the past, a variety of subcultures existed in the Department, each unique in its own way, for example, the Army, Air Force, Navy, and SAMS subcultures, as well as those of force elements and user systems, e.g. Submarines, Artillery, etc. It is also accepted that these subcultures will always have their own, distinctive subcultures. After the election in 1994, the Department of Defence was one of the first state departments to initiate change by integrating the former SADF, TBVC, APLA, and MK forces into the South African National Defence Force. Because the integration process brought diverse entities with diverse value systems together into one organisational entity, the necessity arose to develop an appropriate and acceptable organisational culture. This has become necessary in view of and in anticipation of comprehensive and continuous societal, political, and organisational change, with emphasis on value systems. International imperatives for change in public services in general, as well as a global decline in budget spending on defence, with an increasing emphasis on peace-keeping operations, have added to the impetus for internal change. The change imperatives confirmed by the DSC, namely a changed external environment (reduced military threat), political priorities (democratic constitutional process, civil control), financial resource constraints (changed governmental spending priorities), best practices (world competitiveness), and changed attitudes (serving society with a new set of values), tie into the above-mentioned.

5. Considering these internal and external change imperatives, the culture of the DoD is set to develop and influence, for example, the way things are done in the organisation, and organisational culture dimensions such as work practices, attitude towards work, organisational climate, managerial style, and leadership, amongst others. Organisational culture is one of the most important avenues through which transformational change can be implemented and monitored. Consequently, the nature and appropriateness of organisational culture should be measured regularly to determine its impact on structures, functions, and processes within the organisation and vice versa.

08-08-97C:\MSOFFICE\WINWORD\DISCREP.DOC	Status: Draft for discussion	Issue: 49
Author: Dr Denise du Toit	Date: 08-08-97 1:18 PM	Page 3 of 17

The effect of external variables on the DoD as an organisational entity in South African society, as an integral part of the African continent, is illustrated in Figure 1. Apart from immediate external geographical environmental influences and powers (including political, ideological, and value influences), other external variables, such as the World, Africa, and Military environments also impact on the role of organisational culture in the DoD. It is accepted that the DoD as a subsystem is embedded in a wider system, receiving inputs from, but also returning certain outputs to the external environment. The systemic nature of the organisational culture of the DoD is illustrated in the following figure:

FIGURE 1 : MACRO-ENVIRONMENTAL FACTORS IMPACTING ON THE CULTURE OF THE DoD



Since integration of the different forces into the SANDF, a diversity of value systems have been interacting. While the organisation continued to function despite comprehensive changes in the composition of its human resources at all levels, little effort has been made to identify and integrate similar values, and to focus on the management of value system differences, irrespective whether these differences are antagonistic or non-antagonistic. It

has therefore become necessary to identify a set of values that is shared by all members of the organisation. Values provide common understanding and cohesion in an organisation, especially in a diverse organisational setting such as the DoD and precipitates and guides the successful implementation of process reengineering.

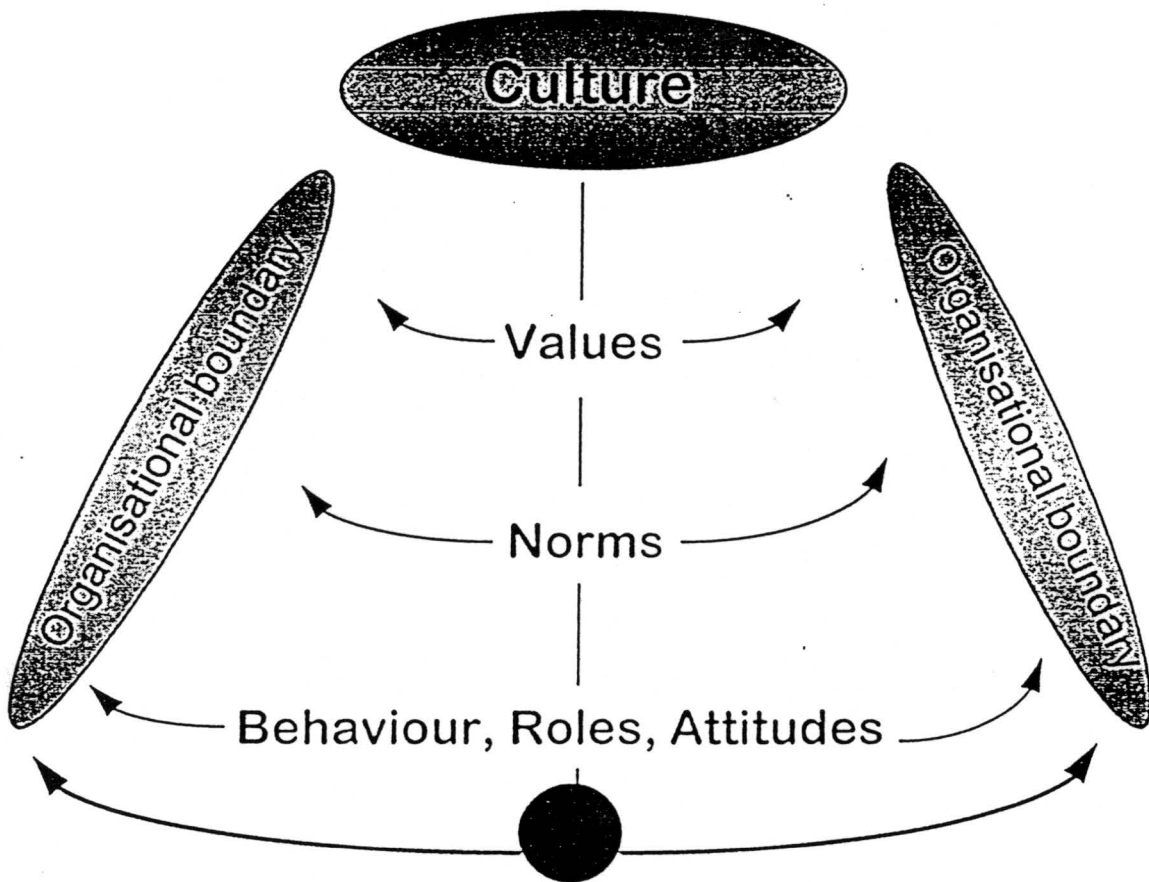
ORGANISATIONAL CULTURE DEFINED

8. The desired culture in the DoD is intended to comprise the shared values and beliefs of the members of the DoD. The organisational culture of the DoD is viewed as an intangible, yet ever present theme that provides meaning to each and every member's work life, direction for the Department's core processes and endeavours, and forms a basis for desired action. It is the soul of the DoD, and is primarily based on its vision, mission, values, and criteria for success. It is the foundation of the Department's self-image, is historically created from specific contexts, is shared with others, is normatively controlled, and promotes desired behaviour. Organisational culture develops over time, and historically leads to the development of shared values. In the case of the DoD, however, it is accepted that the induction of a new value system will define and contribute to the present and future development of the organisation.

9. The organisational culture of the DoD includes norms that prescribe applicable and acceptable organisational behaviour. Shifts in values, norms, behaviour and attitudes, caused by environmental and organisational change, will have a pendulum effect on organisational values, norms, and behaviour. The core culture consists of value, norm, attitude, and behaviour culture elements. These culture elements tend to have ripple effects in the organisation. The pendulum analogy in Figure 2 indicates that the culture elements have certain boundaries enclosing the particular organisational culture, thereby identifying who belongs to the organisation and who does not.

08-08-97C:\MSOFFICE\WINWORD\DISCREP.DOC	Status: Draft for discussion	Issue: 49
Author: Dr Denise du Toit	Date: 08-08-97 1:18 PM	Page 5 of 17

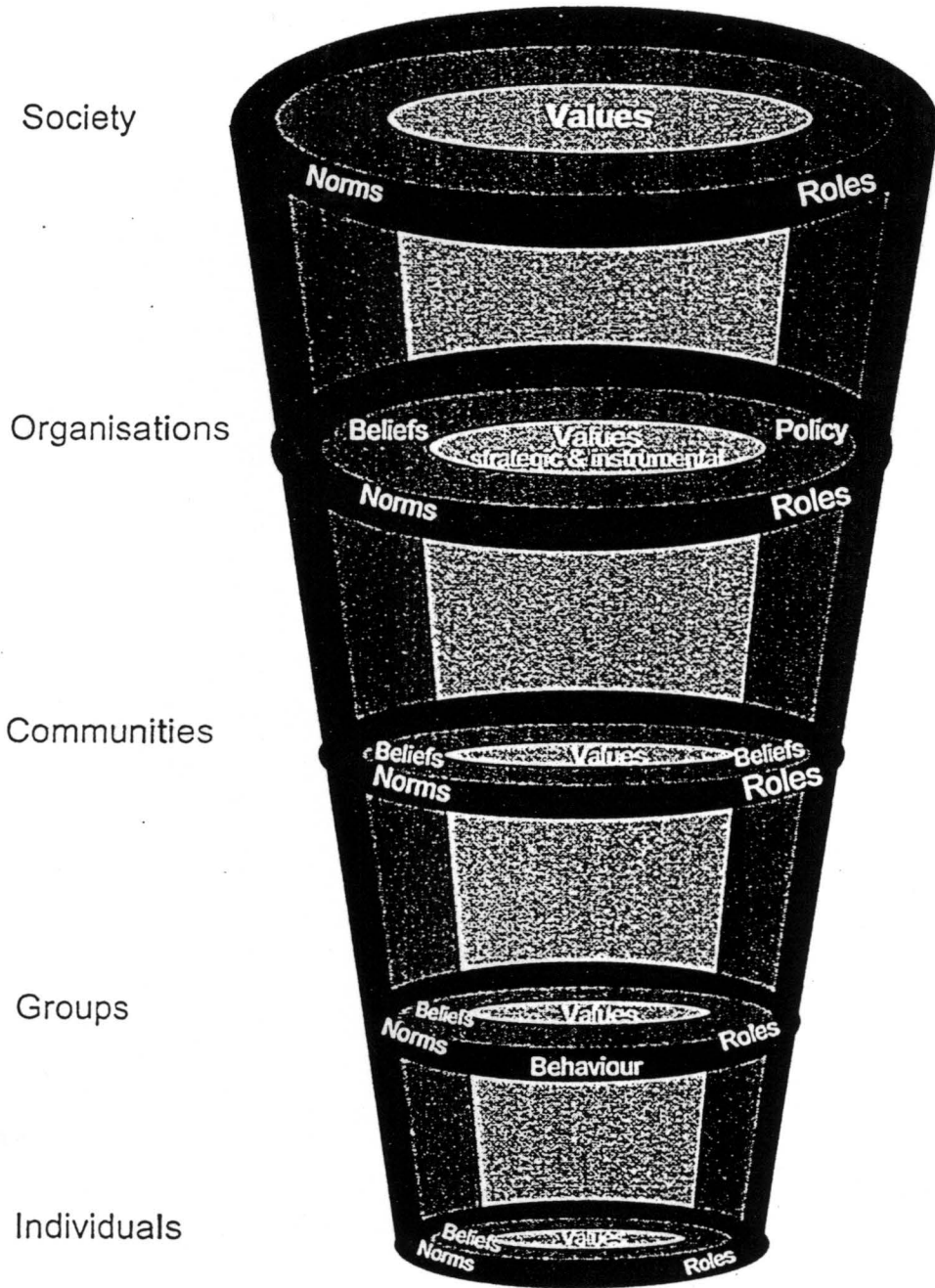
FIGURE 2: THE CULTURE PENDULUM



10. The various culture elements furthermore display a particular interrelationship with one another, which can be plotted hierarchically. Individuals (displaying particular day-to-day organisational behaviour, attitudes, and rituals, for example in gender relations and stereotypical behaviour) also work together in group context. Organisational groups enact behaviour, attitudes, and values collectively. These behaviour, attitudes, and values also manifest themselves in the military community, and there is continuous normative interplay between individual, group, and military community behaviour. Ultimately, norms govern behaviour in view of the fact that there is general agreement on the norms in the community, and that norms, other than values, may change more rapidly, provided that there is general agreement on the change. Additionally, norms are rooted in beliefs (for example "we are the best DoD in Africa"), and norms also manifest themselves in policy that is enforced. However, norms, beliefs, policy, and behaviour are underpinned by an overarching value system, originating from individual interaction, upon which there is also general agreement. Values are enduring beliefs, specifying a mode of conduct or end state of existence that is personally or socially preferable and desirable. Values are embodied in institutions, and are

more abstract than norms. Values, although they are abstract, can be stratified into sub-values, indicating desirable conduct, for example on strategic (vision-orientated) and instrumental (behaviour-orientated) level. Norms (rules of behaviour) are behaviour- and situation-specific, as illustrated in the following figure:

FIGURE 2: MODEL OF ORGANISATIONAL CULTURE ELEMENTS



c:\winword\pen.dul.ppt

08-08-97C:\MSOFFICE\WINWORD\DISCREP.DOC	Status: Draft for discussion	Issue: 49
Author: Dr Denise du Toit	Date: 08-08-97 1:18 PM	Page 7 of 17

ENVISAGED DELIVERABLES

11. A thorough analysis of the current culture of the DoD was extracted from various research projects, as well as focus group research that was conducted late in 1996. Before addressing the current and desired military culture of the DoD, mention should be made of the deliverables envisaged for the culture project work-group. These include:

- a. A set of universally shared values.
- b. A set of norms subscribing to the above values.
- c. A series of workshops at all levels to affirm and inculcate the shared values.
- d. A further series of workshops at all levels to inculcate the desired culture.
- e. Formulation of performance measures and verification of these performance measures at grassroots level.
- f. Integration of performance measures with recruitment, induction, and formal training.
- g. Formulation of a Code of Conduct.
- h. Series of benchmarking measurements in order to measure the inculcation of the desired culture.
- i. Inputs towards the revision of the Military Discipline Code.
- j. Inputs towards the curriculum for the institutionalisation of LCAMPS.

12. In view of the impact of, and interplay between the culture elements, the deliverables and their implications for the DoD culture, the current DoD culture will now be discussed.

08-08-97C:\MSOFFICE\WINWORD\DISCREP.DOC	Status: Draft for discussion	Issue: 49
Author: Dr Denise du Toit	Date: 08-08-97 1:18 PM	Page 8 of 17

DESCRIPTION OF THE CURRENT DoD CULTURE

13. Currently, after integration, the culture of the DoD is the result of a series of historic incidents. Although the same historic moments were experienced, these moments were observed and perceived from a diversity of viewpoints. Groups in the organisation started to identify and adhere to values that were more group-specific than organisation-specific, and the military context of these values became blurred.

14. The current position in the DoD seems to depict a value system characterised by diversity.

EXPOSITION OF RESEARCH ON THE "AS-IS" CULTURE OF THE DoD

15. To analyse the "As-Is" of the DoD with reference to culture, it is of paramount importance to view the impact of historic developments, which led to the formation of the DoD. These historic developments had a specific influence on the members of the different forces and their perceptions of the "here and now". The culture work-group therefore also included information from the following consultative actions:

- a. Focus groups (August 1996)
- b. Moral and Motivation studies (continuous)
- c. Feedback from the Psychological Integration Programme (PIP) interventions (continuous)
- d. Personal interviews during Section Effect Analyses
- e. Defence Review Process
- f. Attitude and opinion surveys (March 1995 - September 1996)
- g. Evaluation report on Communication (July/August 1996)

08-08-97C:\MSOFFICE\WINWORD\IDSCREP.DOC	Status: Draft for discussion	Issue: 49
Author: Dr Denise du Toit	Date: 08-08-97 1:18 PM	Page 9 of 17

- h. Gender Workshop (August 1996)
- i. IG's Report on Morale (July 1996)
- j. Change Management Sensitisation Workshops (second half of 1996)
- k. Assessment Centres in the SA Army (1994-1996)
- l. Disciplinary Reports (1996)
- m. Leadership Survey (October 1996)
- n. Civic Education Programme on Democracy for the SANDF (1996)

16. The methodologies of the different projects varied significantly in terms of qualitative and quantitative approaches, and more than 10 000 respondents across the DoD were involved. To be noted, is the fact that the research (of which an extraction is presented in this report), was not focused on organisational culture *per se*, and was to a certain extent, uncoordinated. The "As-Is" scenario presented in this document, therefore, is an effort to integrate the various empirical studies and research. It may also reflect differences of opinion, and it also has to be accepted that the "As-Is" is one of many inputs in the process of capturing the current organisational culture. What is certain, however, is that the current organisational culture reflects a situation of normative stability during which the organisation was compelled to grow by 30% without ceasing to function, but value diversity. In periods of rapid change, such as the current pace of change in South Africa, employees need the stability and guidance of clear corporate values. These shared values, by virtue of the fact that they are shared, will bridge the gap between the current culture and the desired culture. It is therefore essential to identify and assess the shared values of the DoD in order to secure commitment to high performance at work, reflecting fundamental beliefs, since employees are driven by values, as well as by the machines, tools, and equipment with which they do their jobs. Values form a critical part of the organisation's vision and strategy.

08-08-97C:\MSOFFICE\WINWORD\IDSCREP.DOC	Status: Draft for discussion	Issue: 49
Author: Dr Denise du Toit	Date: 08-08-97 1:18 PM	Page 10 of 17

17. The empirical research has been consolidated and reflects the "As-Is" regarding the current organisational culture of the DoD, as an input. The research deals with the following organisational culture dimensions:

- a. Communication
- b. Management and Administration
- c. Career Management
- d. Leadership
- e. People focus
- f. Human dignity
- g. Empowerment
- h. Change focus
- l. Morale
- j. Image
- k. Climate
- l. Discipline
- m. Training
- n. Professional Military Ethic

08-08-97C:\MSOFFICE\WINWORD\DISCREP.DOC	Status: Draft for discussion	Issue: 49
Author: Dr Denise du Toit	Date: 08-08-97 1:18 PM	Page 11 of 17

RESULTS

18. **Communication**. Communication in the organisation does not allow for information to be distributed sufficiently on horizontal as well as vertical levels. (See Reference A:8 and Reference C:4).
19. **Management and Administration**. Management practices typically reflect those of a large bureaucracy. (See Reference A:11).
20. **Career management**. Career management and all its facets, are uncoordinated, with individuals not being able to contribute to their own career development. The merit system is perceived as subjective. (See Reference A).
21. **Leadership**. Potential leaders in most instances function merely as managers. Leadership in general is not quite transformational yet, although there are some leaders who are transformationally inclined. (See Reference A:15) Additionally, leaders are inclined to be less people-orientated (motivate, encourage, counsel, empower), and their ability to manage people through dynamic and uncertain situations seems to be limited (See Reference B:5).
22. **Human dignity**. There is a perception that tolerance, respect and communication could improve, and that sensitivity regarding gender, race, and language is not yet fostered (See Reference A:12).
23. **Empowerment**. There are indications that superiors do not show adequate trust in their subordinates (See Reference B: 1-7).
24. **Change focus**. The organisation is only starting to understand the need for fundamental change, including top management alignment regarding change. Attitudes towards integration reflect absorption and co-option rather than assimilation (See Reference A:10-14).
25. **Morale**. Various factors, for example, severance packages, rationalisation, integration, uncertainty as a result of transformation, etc., influence morale in the

08-08-97C:\MSOFFICE\WINWORD\DISCREP.DOC	Status: Draft for discussion	Issue: 49
Author: Dr Denise du Toit	Date: 08-08-97 1:18 PM	Page 12 of 17

organisation. Vision, goals, and direction need to be clarified at all levels (See Reference A:12).

26. **Image**. The public image of the DoD is currently poor/negative, due to members' conduct, both in their private capacity and in uniform (See Reference A:5).

27. **Climate**. A climate of uncertainty exists due to the integration and transformation processes, affirmative action, the envisaged rationalisation process and the effect of the perceived mismanagement of Short Term Service System personnel (See Reference A:8-11).

28. **Discipline**. The DoD is faced with a perceived breakdown in standards of discipline, a consequent drop in standards and a difficulty in removing questionable elements (See Reference A:9-11).

29. **Training**. Training is relatively unfocused, to a certain extent irrelevant, and, for some more than others, less accessible. Induction training does not reflect proper introduction to the organisation, its mission, vision, goals, administrative processes, culture, values, organisation behaviour, or code of conduct (See Reference A:10-12).

30. **Professional Military Ethic**. There is currently a need to instill standards and ethical elements of military culture into a professional ethical military code which embodies the military's most cherished, shared values, enshrined in a single document that can be viewed with true reverence.

31. **Summary of the current DoD organisational culture**. Based upon the above As-Is findings, the current organisational culture of the DoD comprises the following managerial practices: insufficient communication, bureaucracy, and leadership ambivalence (leaders manage rather than lead, and don't empower their subordinates sufficiently). Human dignity is not yet adequately recognised, and morale and organisational climate reflect relatively high levels of uncertainty. Consequently, discipline in the DoD is questionable, projecting a negative image. Training and career management does not fully support the organisation's vision, mission, and goals.

08-08-97C:\MSOFFICE\WINWORD\DSREP.DOC	Status: Draft for discussion	Issue: 49
Author: Dr Denise du Toit	Date: 08-08-97 1:18 PM	Page 13 of 17

32. The aim of the organisational culture strategy is to move away from a non-sharing value system of diversity to a new, shared value system. This new shared value system should ensure that the DoD displays the posture of an organisation that is selectively open to environmental inputs in order to ensure continuous adaptation and value synergy. Since values develop over long periods of time, they are cherished. Invariably values, whether they are explicitly documented or not, should, after a consultative process, emanate from top management, enabling the organisation to adapt to new circumstances and challenges by retaining fundamental shared values but also to continuously modify the emphasis and methods of implementation. The internalisation of a shared value system becomes an integral part of the strategic management process, which, apart from the vision, mission, and values, becomes part of an essential performance contract for every individual in a managerial position in the organisation. The current culture has been discussed in detail. In order to determine the way forward in terms of a future desired organisational culture, it is also necessary to describe, in some detail, the desired end-state of the evolving culture.

33. Moving the DoD from the As-Is organisational culture towards the attainment of the abovementioned deliverables will assist the organisation in reaching a desired end-state in terms of culture. The following desired DoD culture description is based on contributions of members across the DoD, as well as key outputs at parliamentary level, such as the Constitution, the White Paper on Transformation in the Public Sector, the White Paper on Defence, the Defence Review process, the Green Paper on Equity, etc.

A VISION ON THE DESIRED MILITARY CULTURE OF THE DoD

34. The desired culture of the DoD could be described by the following behaviour patterns, extrapolated from the Constitution, the Defence Act, the White Paper on Defence, the White Paper on Transformation in the Public Sector, and various interviews with second level incumbents. Additionally, it is rooted in international military standards and value sets, it is not prescriptive and remains open for discussion.

35. All members enjoy respect and recognition by the South African population. Members experience widespread acceptance and goodwill when appearing in public in their uniforms. They have a good reputation as a credible force in defending our country and the

08-08-97C:\MSOFFICE\WINWORD\IDSCREP.DOC	Status: Draft for discussion	Issue: 49
Author: Dr Denise du Toit	Date: 08-08-97 1:18 PM	Page 14 of 17

principles of democracy. The conduct of the members of the DoD creates a positive image of serving the people and the South African society takes pride in their Armed Forces.

36. The members of the DoD reflects the demographic composition of the broad South African nation. Despite their different backgrounds, they are merged together by a single sense of purpose as well as a common commitment to the mission, customs, and traditions of the military. There is a strong feeling of "family" and belonging and an absence of discriminatory practices with regard to race and gender. People are bonded together by shared values that foster a specific military culture. A positive work climate exists and morale is high, which is conducive to effectivity and productivity. People have fun in their workplaces. There is laughing as well as seriousness. The organisation is personal and approachable but still dedicated to getting the job done, getting good results. Civil oversight is practised to enhance greater collaboration between the military and society in general. This ensures that the principles of democratic civil-military relations are adhered to conscientiously.

37. A healthy spirit prevails in the organisation. A high level of discipline, appropriate to the military, is maintained. There is common understanding that the norms of proper military behaviour are not negotiable. A single standard of discipline is applied to all. It is applied consistently, with the necessary compassion, as a corrective measure and not retribution. Soldiers take pride in their units as well as in their uniform and military traditions and customs. *Esprit de Corps* manifest itself in the pride that members show in their different units, their high morale, and their regimentalia. Members regard it as a great honour to serve in the SANDF. The inherent dignity of all members is recognised, respected and protected. Tolerance for cultural diversity exists. A Code of Military Conduct ensures specifically the dignity of subordinates. The Bill of Rights finds a special place in the military, fundamentally leading to a military professionalism as a way of life. Members reveal such virtues as honour, loyalty, moral integrity, patriotism and non-partisanship.

38. Leaders are very supportive and nurture their subordinates by showing caring concern. This creates trust and confidence in the leaders. They act as visible role models and set the example for correct behaviour in the organisation. Healthy leadership ethics are practised. Therefore subordinates look up to their superiors and respect them for their integrity. Subordinates are encouraged to take part in decision-making through

08-08-97C:\MSOFFICE\WINWORD\DISCREP.DOC	Status: Draft for discussion	Issue: 49
Author: Dr Denise du Toit	Date: 08-08-97 1:18 PM	Page 15 of 17

participation. Through this action leaders show that they value the inputs of their subordinates. Leaders empower subordinates and challenge them to accept responsibility for their actions. They also provide opportunities for individual growth. This leads to the unleashing of potential and motivates and inspires people to give of their best for the organisation whilst continuously striving for excellence. Leaders are visionary, people orientated, value-driven and transparent in their dealings with their people. This evokes mutual trust and leads to better understanding and healthy work relationships. People are willing, able and allowed to function effectively and efficiently. A learning culture is established in the organisation so that members strive for continuous improvement at all levels.

39. All personnel are well informed through honest and open communication channels, resulting in information flow taking place rapidly up and down and horizontally throughout the organisation. Superiors and subordinates enjoy healthy working relationships with one another. This provides a firm base for communication excellence. Communication is timely, factual (with emphasis on a closed-loop feedback system), and is understood by all. People feel free to offer their opinions and constructive criticism when necessary without fear of retribution. Face to face communication exists.

40. Military personnel have a strong sense of duty and service. There is a winning "streak" in the organisation. They deliver quality work and are effective. They have courage and are prepared to sacrifice. They are dedicated and result-orientated in following through with what they want to achieve. They are obedient in what is directed or commanded with regard to all lawful orders and are committed to carry out their duties in a most professional way. They have the courage to be bold in the face of contest and unyielding in their striving to conquer. The organisation comprises a military force that is well-prepared to conduct operations of any kind within the ambit of the Constitution.

41. Processes and structures are of such a nature that responsibilities can be delegated and decentralised as far as possible. Ongoing cost reduction, enhancement of productivity and sustained quality improvement prevails. The DoD is performance-based and strongly mission-orientated. Accountability for performance against specific objectives is firmly entrenched. An output-orientated approach is followed and a clear focus on the achievement of tasks exists. Recognition of the contributions of individual members takes

08-08-97C:\MSOFFICE\WINWORD\DISCREP.DOC	Status: Draft for discussion	Issue: 49
Author: Dr Denise du Toit	Date: 08-08-97 1:18 PM	Page 16 of 17

place when appropriate. Management ensures participation and fairness in the merit system. Representativeness exists at all managerial levels, but adequate managerial skills and expertise take precedence. A streamlined administrative system exists, characterised by simplified policies and procedures whilst having the necessary modern and fast reaction systems in support of general public service policies and regulations. Promotion policies are clear and applied consistently and objectively.

42. Career management is based on the principles of equal opportunity, empowerment, and personal participation in career planning. Responsibility for training is accepted from an organisational and individual viewpoint. Functional, appropriate and focused training is available to all. Members are encouraged and supported to train and develop themselves. Uniform standards at appropriate levels apply for all. Training administration is streamlined and timeous.

43. The principle of jointness is prevalent in the organisation, It implies teamwork and cooperation across traditional boundaries towards performance and excellence. It enhances the effectiveness of all military activities by synchronising the actions of the individual armed forces to produce synergistic effects within and between all joint integrators at every level.

CONCLUSION

44. The organisational culture of the DoD currently reflects a conglomeration of armed forces and the baggage they are carrying with them, which is leading to a culture of confusion. This needs to be addressed urgently in view of the pace of change in the country and the various change imperatives. Although the organisation has coped admirably with the absorption of the various forces, the imperative for effectiveness, efficiency, and economy remains. Organisational culture and the visionary management thereof, can make a significant contribution towards a streamlined, effective, and representative South African National Defence Force.

08-08-97C:\MSOFFICE\WINWORD\DISCREP.DOC	Status: Draft for discussion	Issue: 49
Author: Dr Denise du Toit	Date: 08-08-97 1:18 PM	Page 17 of 17

APPENDIX B TO ENCLOSURE
TO THE AGENDA OF THE
DSC MEETING

**CONFIRMATORY NOTES : ORGANISATIONAL CULTURE : DSC TEAM BUILD
11-13/8/97**

AIM

1. The aim of the organisational culture workgroup's activities during the DSC teambuild was to establish a clear understanding of organisational culture, the importance thereof as an integral part of strategic management, and the role of the DSC in this process.
2. This aim was achieved through:
 - a. A presentation on the process flow and organisational culture.
 - b. The facilitation of the shared values with the DSC.
 - c. The acquisition of a clear mandate for the workgroup to continue.

PRESENTATION

3. The following information was confirmed during the presentation:
 - a. The definition of organisational culture. The organisational culture of the DoD is a military orientated culture, that comprises the shared beliefs and values of the members in the DoD. It is an intangible yet ever-present theme that provides meaning to each and every member's work life, direction for the department's endeavours, and is a basis for desired action. It is the soul of the DoD, and is primarily based on its vision, mission, values, and criteria for success. It is historically created from

and developed within a specific context, is shared with others, is normatively controlled and assumes desired behaviour.

- b. The essence of the approach was defined as:
- i. Organisational culture is not managed in isolation from external influences.
 - ii. Shared values articulate with all facets of organisational life.
 - iii. Organisational culture is dynamic and evolves over time.
 - iv. Organisational culture is shaped and sculpted by the members everyday.
 - v. Military culture is more institutional than occupational, therefore unique to the DoD.
 - vi. The DSC are the custodians of the shared values.
 - vii. Organisational culture allows for an ecosystem of subcultures.
 - viii. In bridging towards the desired end state for the DoD, the values are the pillars.
- c. The following was concluded:
- i. In shaping the DoD, defining the value system is important.
 - ii. Shared values play an integral role in defining the defence profile (vision, mission, roles, tasks, and values are inextricably linked and mutually supportive).
 - iii. Organisational culture is learnt and embraced, evolves with new experiences, and manifests itself in a professional ethic.

C:\MSOFFICE\WINWORD\CONFIRM.DOC	Status: Working document	Issue: 28
Author: Dr Denise du Toit	Date: 98/02/20 03:41 PM	Page 2 of 5

- iv. Effective command, leadership and management underpins organisational culture.
- v. Organisational culture is fundamental to quality of work life, which leads to high morale and performance.
- vi. It is the responsibility of everyone to foster organisational culture.
- vii. It is the responsibility of the chain of command (line) to instil the organisational culture at all levels.
- viii. There can only be one value system for the DoD.

FACILITATION OF SHARED VALUES

4. The DSC was requested to identify values applicable within the DoD and present them for discussion in the plenary session. The sessions were facilitated and a member instructed to present the results. The values were not rated.

5. The following values were identified :

- a. **Human dignity.** (Respect for humanity, respect for human rights, communication, people-orientated, tolerance, treat others as yourself/treating people properly, fairness, allow learning through mistakes).
- b. **Military Professionalism/Pride/Excellence.** (Precision, standards and discipline upheld, execution of orders/mission accomplishment, image portrayed - public relations, conduct - Esprit de Corps, leadership, standards, precision, punctuality, conduct, mission accomplishment, pride in what you are doing, risking life in service of the nation, competence, fulfilment of the mission, respect for Civil Authority).
- c. **Integrity.** (Never having to say sorry in shame, wanting to do it right the first time, trust, ethical conduct, honourable, trustworthy, dedication,

C:\MSOFFICE\WINWORD\CONFIRM.DOC	Status: Working document	Issue: 28
Author: Dr Denise du Toit	Date: 98/02/20 03:41 PM	Page 3 of 5

- impartiality, honesty, commitment, work ethic, striving for maximum output).
- d. **Service before self/Patriotism (Sacrifice to higher order)**. (Mission accomplishment, military excellence, selflessness, institutional (calling) not occupational, excitement in serving, commitment to serve, standing in for someone else, volunteerism, courage).
 - e. **Responsibility**. (Acceptance of responsibility, take ownership, absence of blaming externally, challenge that which is wrong, sharing responsibility).
 - f. **Courage**. (The ability to control fear, act under adverse circumstances or severe situations, perseverance to complete tasks in time).
 - g. **Loyalty & Trust**. (To other people, RSV, Constitution, mutual trust - leadership, transparent motives).
 - h. **Learning culture**. (Professional standards, accept responsibility for development, productivity).
 - i. **Morality**. (No breaches of discipline).
 - j. **Respect**. (Consideration for others, tolerance, unselfishness).
 - k. **Openness/transparency**. (The way we conduct ourselves, relate to the outside world, if people are well-informed and know where they are going, they will accept unpopular decisions).
 - l. **Accountability**. (Responsibility for own individual actions, responsibility for use of resources, accountability for conduct of operations).
 - m. **Discipline**. (Punctuality).

C:\MSOFFICE\WINWORD\CONFIRM.DOC	Status: Working document	Issue: 28
Author: Dr Denise du Toit	Date: 98/02/20 03:41 PM	Page 4 of 5

- n. Healthy Civil-Military Relations. (Mutual respect, respect of soldier for civil authority, non-interference in the conduct of military operations, mutual trust).
- o. Leadership. (Inspire, motivate, decisive, delegation).

ACQUISITION OF A CLEAR MANDATE FOR THE WORKGROUP TO CONTINUE

5. A clear mandate was given to the organisational culture workgroup to continue.

The following deliverables were specified:

- a. A set of shared values.
- b. The facilitation of the Code[s] of Conduct under the auspices of Mr. Netsianda.
- c. Frameworks for:
 - i. a professional military ethic as an input to the core processes.
 - ii. the management of organisational culture and performance measurement.
 - iii. the promotion and institutionalisation of organisational culture.
 - iv. the value system process flow to the SMP.
- d. Specialist advice to the DSC on organisational culture.

C:\MSOFFICE\WINWORD\CONFIRM.DOC	Status: Working document	Issue: 28
Author: Dr Denise du Toit	Date: 98/02/20 03:41 PM	Page 5 of 5

APPENDIX C TO ENCLOSURE
TO THE AGENDA OF THE
DSC MEETING

ORGANISATIONAL CULTURE CONSOLIDATED FINDINGS : FOCUS GROUPS : OCTOBER 1997

DESIRED ATTITUDES AND BEHAVIOUR	BARRIER[S] OF MISCONDUCT
<p><i>MILITARY PROFESSIONALISM</i></p> <p><i>High levels of expertise/specialists (2), dedication, work ethic (4), standards, excellence, commitment, military professionalism - willing, able & capable (6)</i></p> <p><i>Discipline 62/69 - 91%</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Universal SA military disciplinary standards according to best international practices (45) • Equity in standards (2) • Taught and developed from basic training (3) • Recognition to be given (2) • Self-discipline must be induced (21) • MDC must be reviewed/updated (e.g. include ethnic symbols) (12) • Must be enforced (9) • Discipline: must be military - respect for rank (8) • High standards of discipline (7) 	

DESIRED ATTITUDES AND BEHAVIOUR	BARRIER[S] OF MISCONDUCT
<ul style="list-style-type: none"> • Must allow for some flexibility - have clear guidelines and boundaries (6) • Punctuality (6) • Empowerment at all levels to apply discipline (5) • Dress & Bearing (5) • Neatness & Cleanliness (Hygienic) (10) Short, shaven hair (2), fitness, not overweight (3). • Sound, good, (1) strict (3), fair, accepted, high, effective, practical, formal • Balance between discipline and democracy (6) • Should flow from professional conduct (3) • More streamlined disciplinary procedures required (2) • Lawful orders must be obeyed (4) • Discipline must be military discipline (3) • Discipline must be hard, not cruel (2) • Discipline must be effective (2) • MDC must be applied more vigorously (3) • Sensitivity wrt cultural differences (e.g. Muslims - when someone dies, a beard has to be grown), but organisational discipline should not suffer because of that (3) • Must be explained/educated 	

DESIRED ATTITUDES AND BEHAVIOUR	BARRIER[S] OF MISCONDUCT
<ul style="list-style-type: none"> • Commands must be executed/obeyed (2) • Disciplinary procedures adhered to and streamlined (2) • Has to be attached to internal value systems • Leaders should set an example wrt discipline • Must be linked to a common goal/mission (Constitution) (4) • Regular parades to strengthen discipline • Affiliate with Corps • More functional discipline, less dress & bearing <p>Respect: 38/68 = 56%</p> <ul style="list-style-type: none"> • Must be explained so that there is clear understanding of the concept • Mutual respect, trust & co-operation, no stereotyping (42) • Respect for each others' religious denominations and diversity of religion (27) • Respect and tolerance for cultural diversity - rank structure in some ethnic groups overridden by age factor - training must be done in intercultural issues, racism (23) • Respect for each others' gender- equality (14) • Equitable dispensation • Respect must be earned, not based upon rank, but upon competency (13). 	

DESIRED ATTITUDES AND BEHAVIOUR	BARRIER[S] OF MISCONDUCT
<ul style="list-style-type: none"> • Respect for civilians as co-workers and members of the organisation (4) • Self-respect necessary for loyalty and discipline (3). • For authority figures who are competent and effective (4) • Respect for part time force ranks • Respect for equipment • Politicians must respect the soldier in order to enhance motivation and quality of worklife. • Transparency wrt policy matters - info re policy matters must be disseminated to all staff • Military must be respected in the eyes of society (11) - Professional image and attitude - must not be seen as just another State Department • People orientation <p>Teamwork: 14/68 - 21%</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mutual co-operation, trust, (2) support - effective teamwork between members including PTC (13) • Parades foster teamwork (2) • Members must be selected as teamplayers • Team approach in executing tasks (4) • Leader must be part of the team (teamwork between lower & higher ranks) • Different managerial styles (military & civilian) must complement each other 	

DESIRED ATTITUDES AND BEHAVIOUR

Service

- Service orientation/ethic (5)
- Thoroughness

Career Orientation

- More than just a job - a career
- Must conform to the culture of the organisation - otherwise leave

Preparedness

- Must be prepared - 24 hours (2)
- Physical preparedness on all levels
- Equipment must be maintained (3)

Equipment

- Must have respect for equipment (2)
- Must have confidence in equipment

Leadership : 62/68 - 91%

- Defence role clarified in society
- Leaders should be dedicated, professional,, responsible and proactive (3)
- Leaders should be entrenched in leadership positions before they are promoted to other areas of command

BARRIER[S] OF MISCONDUCT

DESIRED ATTITUDES AND BEHAVIOUR

- Leaders should be trusted (2)
- Leaders should show caring concern to their subordinates - support their subordinates (20)
- Leaders should be well-educated, developed, trained, competent and experienced (17)
- Leaders at top level should empower line managers on the ground (6)
- Political leaders must set an example - the role of the President as Commander-in-Chief should be more prominent
- Leaders/Offices should lead by example (27)
- Officers' status must be enhanced
- Leaders should not abuse their positions (no personal empires) - be worthy of their positions (9)
- Leaders should encourage participation in decision-making, openness (19)
- Leaders must have insight into organisational life
- OC's should walk their talk (visibility of leadership) (18)
- Leaders must be professional in their conduct - earn respect (7)
- Leaders must be approachable (human, dignified) (12)
- Leaders must be trustworthy (8)
- Leaders must communicate timeously and effectively (3)
- Leaders must provide clear vision and strategy for the future (9)
- Leaders must be impartial (2)

BARRIER[S] OF MISCONDUCT

DESIRED ATTITUDES AND BEHAVIOUR

- Must be based on the premise of the most operationally experienced leadership on the ground (SAS model)
- Leadership and soldiership must be apolitical (15) (no vote, no tax)
- Leaders should adhere to the channel of command

Communication 57/68 - 84%

- Open, honest, and reliable (34)
- Two-way (25)
- At all levels
- Frequently, limeously, consistent, more, comprehensive, omni-directional (27)
- Shared information (transparency) (12)
- Understandable, clear (16)
- People want to be informed (3)
- Reduce communication barriers, e.g. victimisation, filtering, mistrust (10)
- Inspiring
- Direct, faster (8)
- Information systems must be greatly improved
- Shorter communication lines (5)
- Flexible and adaptable - forums to be instituted (6)

BARRIER[S] OF MISCONDUCT

DESIRED ATTITUDES AND BEHAVIOUR

- By means of more than one communication medium
- Top management must listen and act
- Basic rights must be clearly communicated to all
- Differences in opinion must be allowed, objectivity

Moral behaviour 11/68 - 16%

- Behaviour must be moral - above reproach - will contribute to a positive image of the DoD in the eyes of society . Must be consequent, especially leaders (4)
- Mutual trust - training fosters trust (3)
- Impeccable character - high ethical standards (2)
- No abuse of alcohol - balanced way of life (2)
- Leaders must set example of moral behaviour (must not just be "office managers") (3)
- Irresponsible behaviour out of uniform is acceptable as long as it is not identifiable with the uniform
- Principle of equality must be upheld (equality between civilian and military counterparts)
- Human Rights are emphasised, but responsibilities are shirked.
- Members must display an inner locus of control, knowledge of overall goals and responsibilities - a goal orientation (2).
- MDC is outdated and must accommodate the values of the SANDF

BARRIER[S] OF MISCONDUCT

DESIRED ATTITUDES AND BEHAVIOUR***Honesty 22/68 - 32%***

- Honest behaviour (not lie, cheat, or steal, no hidden agendas) (13) - promotes image of DoD in society
- Integrity (7) (Organisation must show integrity towards the individual)
- Cultural context of culture should be understood (e.g. funerals in the extended family - should not be regarded as dishonesty) (3)
- Honesty is unnegotiable - must be core value for every soldier (3)

MILITARY CULTURE

Culture must be a military culture (8), an example to society, Non-partisan (7), military way of life

Behaviour in uniform: 47%

- Adhere to military dress code, appropriate to RSA situation, neat, set an example (19)
- Must reflect pride in discipline, uniform, protect image of preparedness (7)
- Affiliation dress is important (2)
- Must be impeccable (5)
- Unity
- Military dress not mixed with civilian dress (2)
- Intercultural sensitivity & education

BARRIER[S] OF MISCONDUCT

DESIRED ATTITUDES AND BEHAVIOUR

- High quality uniforms required (not always accept the lowest tenders)
- Higher uniform allowance
- What about uniforms for civilian members
- No uniforms for professional members
- Must pass basic course - if not - discharged.

Behaviour out of uniform 28/68 - 41%

- Must be the same as behaviour in uniform to carry out the military culture - impeccable (13)
- Behaviour must be appropriate (3)
- Conduct in private capacity should not be influenced by military uniform (8)
- Clear distinction be made of PTC - voluntary association, value privacy.

Behaviour in public 19/68 -28%

- Same as in uniform - impeccable (Soldiers should not use bad language, positive image projected) (13)
- SANDF must be involved in society in the combating of criminality

Behaviour of spouse and children/family 18/68 - 26%

- Members should be allowed to visit their families and to care for them properly - e.g. better medical aid (10)
- Behaviour should be appropriate to the military (2)
- Family must be part of the unit & recognised within the scope of the military within reason - e.g. involvement on open

BARRIER[S] OF MISCONDUCT

DESIRED ATTITUDES AND BEHAVIOUR

days (2)

- Must be excluded from the military- code of conduct (10)

Military traditions and customs 30/68 44%

- Create new common military traditions and symbols - all members force numbers should be 94 (8) - international benchmarking
- Military traditions and customs should be maintained - promotes cohesion, Esprit de Corps, camaraderie, support (20)
- Organised and focused Defence Force
- Military traditions & customs should come before cultural traditions, with reasonable sensitivity to cultural traditions (2)
- All soldiers should be entitled to a military funeral (2)
- Military traditions must not be contaminated by politics
- PTC: One Force concept must be realised. Acceptance in hearts and minds. Jointness with DoD - not just SANDF. Proof of equal value-addedness of the PTC. Volunteerism: Enthusiasm and comradeship (2) Regimental system to be re-established.
- Military insignia that cause friction must be changed (Skiet Piete)
- Officers' tradition must be maintained, e.g. integrity, honourability, caring concern, courtesy etc. (3)
- Regain divisional culture in the navy

Military etiquette 15/68 - 22%

- Formal military etiquette must be maintained, is necessary (10)

BARRIER[S] OF MISCONDUCT

DESIRED ATTITUDES AND BEHAVIOUR	BARRIER[S] OF MISCONDUCT
<ul style="list-style-type: none"> • Punctuality (4) • Respect for Commando members' ranks • Tolerance until everyone is on the same standard <p><i>Military uniform 17/68 - 25%</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Military dress code - similar uniforms (4) • Other ethnic military insignia accommodated/integrated in military uniform • Some flexibility needed • Wear with dignity & pride (3) • Civil clothes not to be mixed with military uniform • Stricter control - criminals use uniform to conduct criminal activities - PTC want same uniform as PF (including "step-outs) (5) • Must fit properly to physical qualities - must fit properly & contribute to positive image of soldier/SANDF (2) • More appropriate uniforms for female members • Higher uniform allowance 	
<p><i>PATRIOTISM:</i> Should be honoured, fostered, nationalism</p> <p><i>Loyalty: 21/68 = 31%</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • New nation/SANDF will develop its own new patriotism - never question the patriotism of anyone. 	

DESIRED ATTITUDES AND BEHAVIOUR	BARRIER[S] OF MISCONDUCT
<ul style="list-style-type: none">• Mutual individual-organisational loyalty and commitment (27)• Inter-professional loyalty, collegiality (2)• Loyalty to each other (3)• Loyalty to leaders• Loyalty towards Country and Constitution (3)• Loyalty to regiment, organisation, nation• Must be explained so that there is understanding• Loyalty toward organisational goals <p>Duty: 9/68 = 13%</p> <ul style="list-style-type: none">• Soldiership must be a calling for duty (14) (several eroding factors, e.g. equipment, salaries, deployment (2))• Must be prepared to sacrifice for the country• Serve government of the day (2) <p>Honour: 17/68 = 25%</p> <ul style="list-style-type: none">• DoD must be an honourable, credible organisation in the eyes of society (13) - image of technologically sound Defence Force• Soldiers must be honourable (8)• Must be an honour to serve in the military (10)	

DESIRED ATTITUDES AND BEHAVIOUR	BARRIER[S] OF MISCONDUCT
<p>Courage: 6/68 = 9%</p> <ul style="list-style-type: none">• A soldier must be brave, and show courage in the execution of duties (6) <p>Pride:</p> <ul style="list-style-type: none">• Pride in work (4)• Pride in serving the country as a soldier• Pride in institutionalised military behaviour• Pride in equipment (2)• Pride in soldiership (3)• Pride in uniform (2)• Pride in self and Defence Force (4)• Healthy Esprit de Corps, unity (7) <p>HUMANNESS</p> <p>Fair & just practices: 36/68 - 53%</p> <ul style="list-style-type: none">• Organisation must be fair to the individual - keep its promises (5)• One universal language - English (22)• Consideration for spouse's occupation in transfers• Equal training opportunities	

DESIRED ATTITUDES AND BEHAVIOUR	BARRIER[S] OF MISCONDUCT
<ul style="list-style-type: none">• Proper recognition, e.g. for work well done (12)• Recognition of civilian officers' efforts (3)• Grievance procedures to be streamlined• Fair differentiation between professions (e.g. doctors & nurses)• Impartial ombudsperson to address unfair labour practices (3)• Fairness wrt appointment of leaders wrt gender• Fair business management (3)• Fair treatment - MDC• Placement Board to ensure fairness of placement (2)• Equal treatment wrt AOS wrt budget and priorities (2)• Equal treatment between FTF and PTC - all ranks (5)• Fair treatment between ranks, gender, ethnic groups (12)• Fair treatment of STC members wrt job security (6)• Equal treatment wrt service benefits, promotions, allowances, and appointments (9)• Everyone must have the right to question the status quo in order to improve the system• No favouritism• Ethical business practices	

DESIRED ATTITUDES AND BEHAVIOUR	BARRIER[S] OF MISCONDUCT
<p><i>Dignity. 13/68 - 19%</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Human dignity should be respected, treating a person as a person, not to be dominated (21)• Training in life skills to foster and develop human dignity <p><i>Morale</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Morale must be high (2)• Morale will improve when information is distributed timely and correctly (2)	

RESTRICTED

*REPORT ON THE VIEWS OF DEFENCE FORCE PERSONNEL ON ORGANISATIONAL
CULTURE: AUG/SEP 97*

INTRODUCTION

1. *A scientific survey was done among members of all arms of service, staff divisions and the Secretariat of Defence, at the request of the Transformation Working Group on Organisational Culture. The actual sample comprised 3 340 respondents. A full account of the sample is given in Table 1.*

AIM

2. *The aim of the survey was to collect information among defence force personnel with a view to developing an organisational culture.*

THE QUESTIONNAIRE

3. *The data were collected by means of a questionnaire for personal completion that was compiled by the Transformation Working Group on Organisational Culture in cooperation with Section Effect Analysis.*
4. *The questionnaire comprised the following two sections:*
 - a. *Biological Section. This section provided for obtaining information on the home language of the respondents and the rank group to which they belonged.*
 - b. *Values for the Development of an Organisational Culture. A list of 14 statements was provided, for which the respondents had to indicate the importance they attached to the particular aspect for the development of an organisational culture in the SANDF/DoD on a five-point scale. In each case the following scale points were given: "Very important", "Important to some degree", "Equally important and unimportant", "Not really important" and "Not important at all". Respondents who could not answer a question or did not want to answer it, had the choice of indicating "No opinion".*

PROCESSING OF DATA

5. *To facilitate the processing of data in this survey, it was decided to allocate numerical values from one ("Not important at all") to five ("Very important") to the various positions on each scale. A score of a minimum value of one and a maximum value of five for each scale was therefore obtained for each respondent, depending on the position on the scale he/she indicated as answer. These scores were added up for each scale and the average score for each scale was determined. Questionnaires where the respondent chose the "No opinion" option or did not answer the question at all, were disregarded in all calculations and only the respondents who expressed an opinion were therefore involved.*

RESTRICTED

D - 2

6. *The 14 statements were thereafter placed in order of precedence according to the average scale scores. This was done for the entire survey group as well as for home language groupings (Afrikaans, English and African language) and rank groups (Col/Capt [SAN] and higher, Maj/Lt cdr to Lt col/Cdr, CO to Capt/Lt [SAN], WO2 to WO1, Lcpl/AB to S Sgt/F Sgt/CPO, Pte/Amn/Sea and civilian personnel.*
7. *Finally, the data were subjected to a factor analysis to determine whether there was a common factor or factors underlying the value items of the questionnaire. A factor is a combination of survey items that concern the same dimension, according to statistical analysis. The factor analysis was conducted according to the main component method, by using the computer program, SPSS for Windows. The rotation of the factor matrices was performed orthogonal according to the oblimin method. To decide how many factors to use, Kaiser's criterium was used. This determines that only factors with an intrinsic value of greater than one are regarded as significant for the survey. When the final compilation of factors took place, it was decided to consider only items with loadings of 0,5 and higher.*

PRESENTATION OF DATA

8. *The data are presented in the following sections:*
 - a. *Biographical particulars*
 - b. *Average scale scores/item scores*
 - c. *Value preferences (order of preference)*
 - d. *Findings of the factor analysis*
 - e. *Conceptual summary of factors*
 - f. *Summary*

RESTRICTED

RESTRICTED

D - 3

BIOGRAPHICAL PARTICULARS

9. The data in Table 1 indicate the distribution of the sample according to the two independent variables.

TABLE 1

Serial no	Biographical Particulars	N	% of Sample
	a	b	c
1	I. <u>Home Language</u>		
	(1) Afrikaans	1 637	49,4
	(2) English	557	16,8
	(3) Other European Language	8	0,2
	(4) Oriental Language	1	0,0 (0,03)
	(5) Southern Sotho	75	2,3
	(6) Western Sotho	151	4,6
	(7) Northern Sotho	174	5,3
	(8) Swazi	41	1,2
	(9) Ndebele	13	0,4
	(10) Xhosa	303	9,1
	(11) Zulu	253	7,6
	(12) Shangaana/Tsonga	32	1,0
	(13) Venda/Lemba	61	1,8
	(14) Other	7	0,2
2	I. <u>Rank group</u>		
	(1) Col/Capt (SAN) and higher	126	3,8
	(2) Maj/Lt cdr to Lt col/Cdr	251	7,7
	(3) CO/Mid to Capt/Lt (SAN)	337	10,3
	(4) WO2 tot WO1	253	7,7
	(5) Lcpl/AB to Ssgt/Fsgt/CPO	1 399	42,7
	(6) Pte/Amn/Sea	564	18,1
	(7) Civilian	314	9,6
	TOTAL	3 340	100,0

Of the total number of respondents who participated in the survey ($N = 3\ 340$), 27 omitted to indicate their home language and 66 did not indicate their rank group.

RESTRICTED

AVERAGE SCALE SCORES/ITEM SCORES

10. Table 2 gives the average scale scores of the total survey group, as well as the distribution of frequencies of the six optional answers.

TABLE 2

- 1 Very important
 2 Important to some degree
 3 Just as important as unimportant
 4 Not really important
 5 Not important at all
 6 No opinion
 7 Average

Statement nr	Statement	1	2	3	4	5	6	7
	a	b	c	d	e	f	g	h
01	To communicate openly with my superiors	69,5	15,6	5,4	3,3	2,7	3,5	4,353
02	To have access to relevant information.	49,6	23,0	9,2	6,1	4,3	7,7	3,842
03	To be empowered to make decisions and not to be restricted by unnecessary rules and regulations	35,8	31,3	11,4	8,9	5,6	7,0	3,618
04	To have access to education, training and development as needed for self improvement and personal efficiency	66,2	17,7	6,6	3,6	2,1	3,8	4,310
05	To work under leaders who lead by example, are caring, and motivate me to reach high levels of achievement	72,6	10,0	5,1	3,3	2,3	6,6	4,276
06	To work with members who value individual dignity, human rights and cultural diversity	65,8	15,9	5,8	4,5	3,8	4,2	4,230
07	To be a member of an organisation that is respected and trusted by all the people of South Africa	73,9	11,0	5,1	3,9	3,0	3,1	4,396
08	To work in an organisation where discipline is valued at all levels and where lawful commands, self-discipline and appropriate conduct are respected	79,3	9,6	4,7	2,9	1,6	1,9	4,565
09	To have a clear picture of what the organisation wants to be/become, and my role in it (vision)	74,0	12,6	5,2	3,4	1,8	3,0	4,445
10	To work in an organisation which has a good relationship with Parliament, as elected by the people	52,0	18,5	6,2	6,4	3,9	13,0	3,693
11	To work in an organisation that strives towards excellence and delivers quality service	77,4	9,5	4,1	3,8	1,8	3,4	4,465
12	To act as a responsible citizen who treats SANDF/Department of Defence resources entrusted to me as the property of the people (not wasting, breaking, losing state property and/or funds)	68,5	14,3	5,8	3,8	2,1	5,4	4,272
13	To serve in an organisation where duty, honour, national pride and willingness to sacrifice is valued	68,6	15,7	6,7	3,4	1,8	3,7	4,346
14	To serve in an organisation where my team/unit members are bonded by pride, trust, loyalty and a spirit of belonging (esprit de corps)	74,8	11,4	5,3	3,7	1,5	3,3	4,444

RESTRICTED

D - 5

Computer analysis further indicated that 3 247 of the 3 340 respondents answered the 14 questions. Ninety-three respondents therefore did not respond to the questions. Of the respondents who did answer, between 1,9 and 13,0 per cent (see Table 2) would not risk expressing an opinion, ie they chose the "No opinion" option. It can thus be deduced from the above that a relatively significant percentage of the respondents expressed an opinion on each of the 14 statements.

In addition to the calculation of the average scale scores, the standard deviations (S) were calculated (not reflected in the table). A standard deviation is a measure of the distribution of a series of scores/observations concerning the average and gives an indication of the mean deviations of the scores from their average (Schuman, Bouwer and Schoeman, 1974). The computer results showed that the standard deviations varied from 1,042 to 1,783.

When the distribution of frequencies of the six optional answers is considered, it is seen that the percentage of respondents who chose the "Very important" option in each case varied from 35,8 to 79,3 per cent. In the case of six statements, viz 5, 7, 8, 9, 11 and 14, more than 70,0 per cent of the respondents selected the "Very important" option. The average scale scores of these six statements vary from 4,276 to 4,565.

RESTRICTED

11. The average scale scores for the entire survey group are reflected in Table 3. Table 3 gives the average scale scores according to home language and rank group. Table 4 gives the order of precedence (based on the average scale scores) for the entire survey group and the subpopulations (home language and rank groupings). Both tables refer only to the numbers of the statements (see Table 2 for statements). The most important findings will be briefly highlighted at the end of Table 4.

TABLE 3

Serial nr	Group	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14
	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	o
	<i>1. Home Language</i>														
	(1) Afrikaans	4,588	3,802	3,756	4,318	4,254	4,451	4,595	4,701	4,622	3,541	4,673	4,294	4,407	4,505
	(2) English	4,478	4,041	3,704	4,475	4,326	4,323	4,593	4,603	4,491	3,683	4,573	4,437	4,404	4,510
	(3) African Language	3,941	3,795	3,373	4,228	4,296	3,865	4,000	4,351	4,162	3,934	4,109	4,161	4,225	4,317
	<i>1. Rank group</i>														
	(1) Col/Capt (SAN) and higher	4,706	3,984	4,056	4,476	4,349	4,484	4,738	4,824	4,760	3,696	4,800	4,688	4,693	4,631
	(2) Maj/Lt cdr to Lt col/Cdr	4,736	4,396	4,117	4,584	4,564	4,604	4,790	4,798	4,697	4,032	4,806	4,688	4,564	4,611
	(3) CO/Mid to Capt/Lt (SAN)	4,614	4,195	3,758	4,546	4,220	4,374	4,610	4,767	4,606	3,818	4,697	4,451	4,497	4,589
	(4) WO2 to WO1	4,669	4,144	3,903	4,399	4,464	4,610	4,743	4,802	4,701	3,597	4,770	4,594	4,598	4,642
	(5) Lcpl/AB to Ssgt/Fsgt/CPO	4,354	3,812	3,611	4,325	4,252	4,182	4,361	4,528	4,437	3,555	4,460	4,163	4,256	4,382
	(6) Pte/Amn/Sea	3,887	3,470	3,282	4,108	4,250	3,869	4,039	4,323	4,155	3,892	4,042	4,023	4,178	4,309
	(7) Civilian	4,369	3,584	3,433	4,129	4,162	4,412	4,397	4,574	4,395	3,608	4,513	4,336	4,408	4,468
		4,353	3,842	3,618	4,310	4,276	4,230	4,396	4,565	4,445	3,693	4,465	4,272	4,346	4,444

TABLE 4

Question nr	Statements (Values)	Index of preferal										
		Total	Afrikaans	English	African language	Col/Capt (SAN) and higher	Maj/Lt cdr to Lt col/ Cdr	CO/Mid to Capt/ Lt (SAN)	WO2 to WO1	Lcpl/AB to Ssgt/Fsgt/ CPO	Pte/Amm/ Sea	Civilian
	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l
35(a)	01	6	5	6	10	5	4	3	5	6	11	8
35(b)	02	12	12	12	13	13	12	12	12	12	13	13
35°	03	14	13	13	14	12	13	14	13	13	14	14
35(d)	04	8	9	7	4	10	9	7	11	7	6	11
35(e)	05	9	11	10	3	11	10	11	10	9	3	10
35(f)	06	11	7	11	12	9	8	10	7	10	12	4
35(g)	07	5	4	2	9	4	3	4	3	5	8	6
35(h)	08	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
35(i)	09	3	3	5	6	3	5	5	4	3	5	7
35(j)	10	13	14	14	11	14	14	13	14	14	10	12
35(k)	11	2	2	3	8	2	1	2	2	2	7	2
35(l)	12	10	10	8	7	7	6	9	9	11	9	9
35(m)	13	7	8	9	5	6	10	8	8	8	4	5
35(n)	14	4	6	4	2	8	7	6	6	4	2	3

RESTRICTED

D - 8

According to the order of preference (Table 4), there was a significant degree of agreement among the respondents on the statements in the first and second position. With the exception of only one subpopulation, viz the rank group major/lieutenant commander to lieutenant colonel/commander, the entire survey group and all the other subpopulations placed statement 8 in the first position. In the rank group major/lieutenant commander to lieutenant colonel/commander, statement 11 was in the first position, whereas for the entire survey group and most of the subpopulations it occupied the second place. The exceptions are the rank groups major/lieutenant commander to lieutenant colonel/commander and rifleman/airman/seaman, and the category African language, where statement 8 was in the second position for the first group and statement 14 for the other two. Where the third, fourth and fifth positions are concerned, it is noteworthy that there was less agreement among the various groups about these.

Table 4 further indicates that in general statement 3 (12th to 13th position) statement 2 (12th to 13th position) and statement 10 (10th to 14th position) were placed in the lowest positions in the order of preference of the various groups.

RESTRICTED

12. In Table 5 the various groups are compared in terms of the statements that occupy the first five places in order of preference. In the table the statements are not arranged in priority order from 1 to 5, but according to the number of groups in which the item concerned occupies one of the first five positions. Since the same five items occurred among the officers' groups, they are treated as a single group in Table 5. For the sake of brevity only statement numbers are used in Table 5.

TABLE 5

Serial nr	Total	Afrikaans	English	African language	Officers	Warrant Officers	Non commissioned officers	Pte/Amn/ Sea	Civilians
	a	b	c	d	e	f	g	h	i
1	08	08	08	08	08	08	08	08	08
2	11	11	11	-	11	11	11	-	11
3	09	09	09	-	09	09	09	09	-
4	14	-	14	14	-	-	14	14	14
5	07	07	07	-	07	07	07	-	-
6	-	-	-	13	-	-	-	13	13
7	-	01	-	-	01	01	-	-	-
8	-	-	-	05	-	-	-	05	-
9	-	-	-	04	-	-	-	-	-
10	-	-	-	-	-	-	-	-	06

Table 5 indicates that statements 8, 11, 9, 14 and 7 are in the first five positions for the entire survey group, as well as English-speakers and non-commissioned officers. Of the above statements, four are among the first five positions for Afrikaans-speakers, officers and warrant officers and three for the rank group rifleman/airman/seaman and civilians. The value preferences of those whose home language is Afrikaans show the biggest differences compared to the entire survey group. Only two statements, viz 8 and 14, that are among the first five positions in the total survey group, are also among the first five positions in this group. In addition to these two statements, statements 4, 5 and 13 are among the first five in the case of those with an African language as home language.

RESTRICTED

D - 10

FACTOR ANALYSIS

13. As already indicated (see par 7), it was decided to subject the data to a factor analysis and in order to determine the number of factors to be taken into account, Kaiser's criterium was used. This determines that only factors with an intrinsic value of greater than one are regarded as significant for the survey. With this criterium as a point of departure, three factors were taken. The total variance that explains these three factors is equal to 59,5 per cent. The first factor explains 40,4 per cent of the variance, while Factor II explains 11,7 per cent and Factor III 7,5 per cent. Tables 6, 7 and 8 indicate the items/statements from which the various factors are compiled, as well as the rotated factor loadings of these statements

ROTATED FACTOR LOADINGS ON FACTOR I

TABLE 6

Statement nr	Statement	Factor loading,
	a	b
09	To have a clear picture of what the organisation wants to be/become, and my role in it (vision)	,81085
11	To work in an organisation that strives towards excellence and delivers quality service	,79356
08	To work in an organisation where discipline is valued at all levels and where lawful commands, self-discipline and appropriate conduct are respected	,79131
07	To be a member of an organisation that is respected and trusted by all the people of South Africa	,76953
06	To work with members who value individual dignity, human rights and cultural diversity	,71300
01	To communicate openly with my superiors	,68982
04	To have access to education, training and development as needed for self improvement and personal efficiency	,68682
03	To be empowered to make decisions and not to be restricted by unnecessary rules and regulations	,52292

ROTATED FACTOR LOADINGS ON FACTOR II

TABLE 7

Statement nr	Statement	Factor loading
	a	b
13	To serve in an organisation where duty, honour, national pride and willingness to sacrifice is valued	,80875
14	To serve in an organisation where my team/unit members are bonded by pride, trust, loyalty and a spirit of belonging (esprit de corps)	,79227
12	To act as a responsible citizen who treats SANDF/Department of Defence resources entrusted to me as the property of the people (not wasting, breaking, losing state property and/or funds)	,67577

RESTRICTED

RESTRICTED

D - 11

ROTATED FACTOR LOADINGS ON FACTOR III

TABLE 8

Statement nr	Statement	Factor loading
	a	b
02	To have access to relevant information.	.73399
05	To work under leaders who lead by example, are caring, and motivate me to reach high levels of achievement	.72141
10	To work in an organisation which has a good relationship with Parliament, as elected by the people	.64959

CONCEPTUAL SUMMARY OF THE FACTORS

14. *Factor I.* This factor gives a global indication of the respondents' value preferences concerning an organisational culture in the DoD and highlights the following (factor loadings 0,7):

- a. Open communication systems/quality communication/transparency
- b. Excellence/distinction and competence
- c. Discipline and self-discipline
- d. Positive image
- e. Acknowledgement of human rights

In addition to the above, democratic decision-making is also an important preference.

15. *Factor II.* Patriotism/willingness to make sacrifices and esprit de corps (harmony) are clearly evident in this factor.

16. *Factor III.* This factor concerns especially trust/mutual trust and respect for superiors.

RESTRICTED

RESTRICTED

D - 12

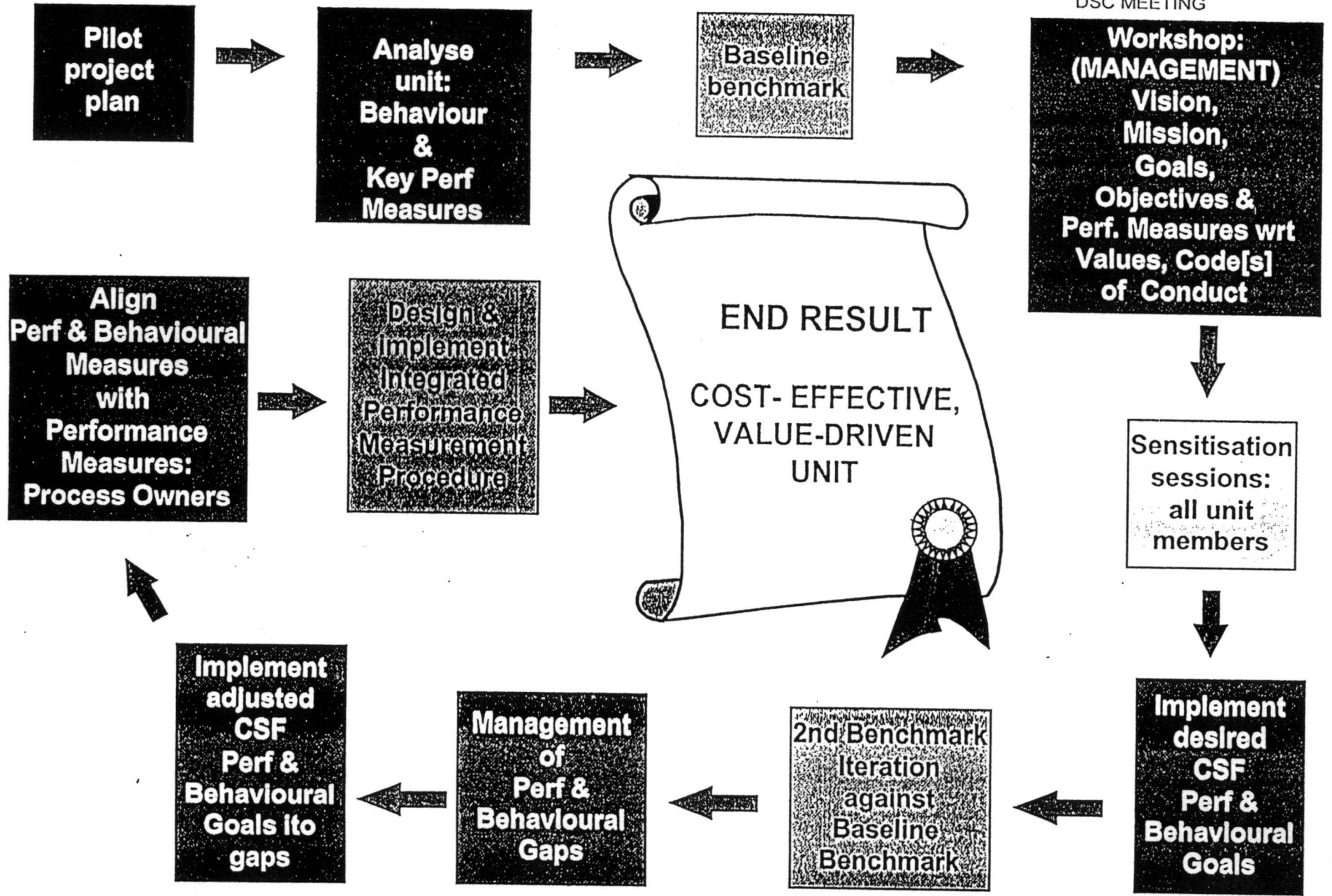
SUMMARY

17. When Table 5 (statements that occupy the first five positions for the entire survey group and subpopulations) is compared with Factor I, the following is noteworthy:
- a. Total Survey Group. With the exception of statement 14, the other four statements to which the entire survey group accords preference are met by Factor I.
 - b. Warrant Officers and English speakers. With the exception of statement 14, the other four statements to which these groups accord preference are met by Factor I.
 - c. Afrikaans-speakers, Officers and Warrant Officers. All five factors to which these three groups accord preference are met by Factor I.
 - d. Civilians, Those with an African Language as Home Language and Rank Group Rifleman/Airman/Seaman. Three statements (6, 8 and 11) to which the civilians accord preference are met by Factor I, while in the case of both those with an African language as home language and the rank group rifleman/airman/seaman only two of the statements to which they accord preference are met by Factor I, viz statements 8 and 4 in the case of the former and 8 and 9 in the case of the latter group.
18. It can therefore be deduced from the above that the value preferences of the entire survey group are met to a significant degree by Factor I. The same applies to Afrikaans and English speakers, officers, warrant officers and non-commissioned officers.
19. As far as those with an African language as home language, the rank group rifleman/airman/seaman and civilians are concerned, patriotism, esprit de corps and leadership are also common values, in addition to discipline and self discipline.

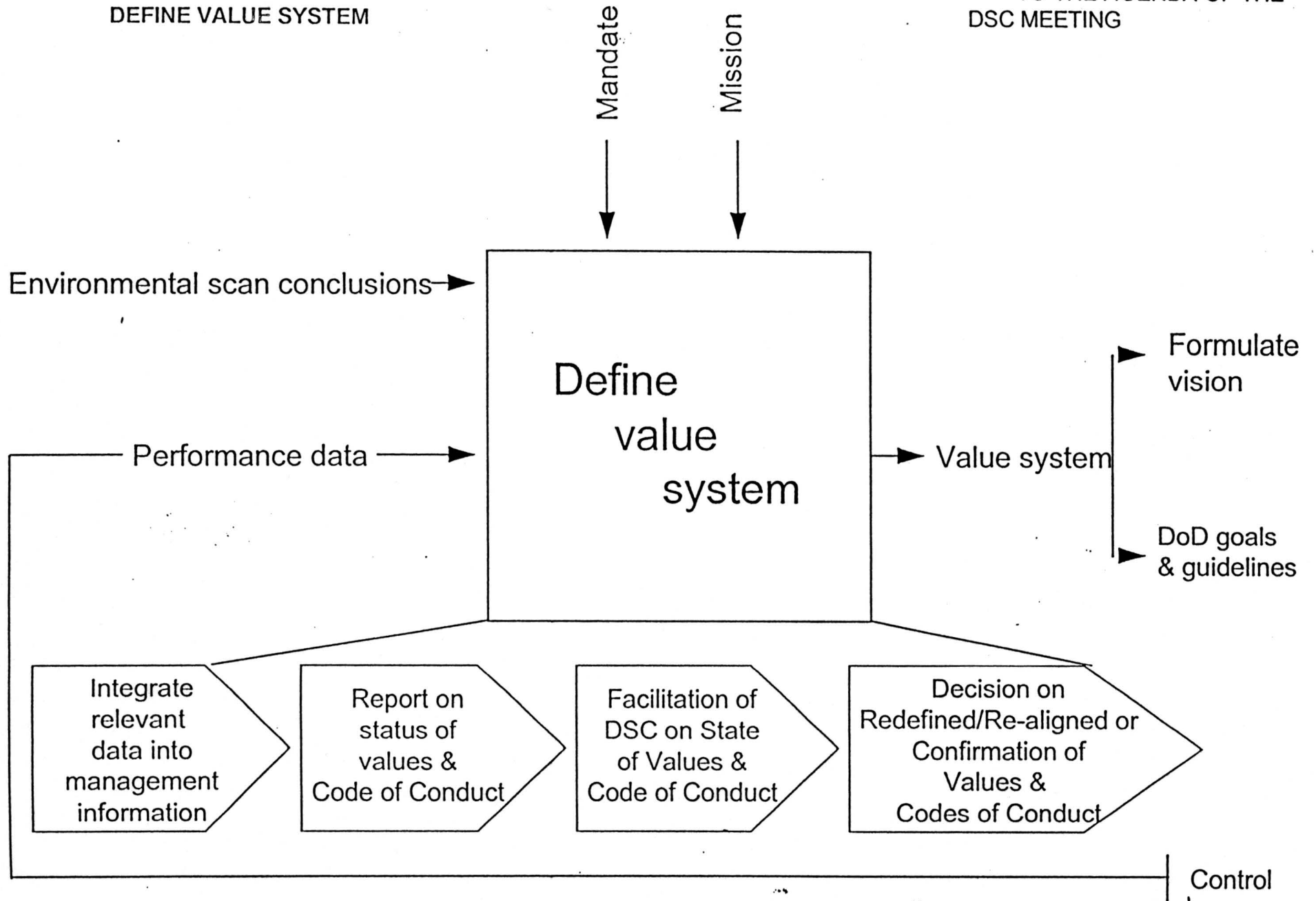
RESTRICTED

DETAIL : PROCESS FLOW OF IMPLEMENTATION STRATEGY

APPENDIX E TO ENCLOSURE
TO THE AGENDA OF THE
DSC MEETING



DEFINE VALUE SYSTEM



SANW VERSLAG: MORAALMETING

CONFIDENTIAL

REPORT ON ATTITUDES AND OPINIONS OF THE PERSONNEL OF THE DEPARTMENT OF DEFENCE: AUGUST 1998

- Appendix A: Population and sample strength for rank grouping, gender, arms of service and former force
B: Factor value and percentage variance for each factor
C: Factor loadings: Principal components factor analysis with varimax rotation
D: Items means: Whole sample
E: Analysis of frequencies

INTRODUCTION

1. At the request of Chief of Defence Corporate Communication and Chiefs of the Arms of Service, a survey was conducted by Section Effect Analysis among the personnel of the Department of Defence (DoD). The information was collected by means of a structured questionnaire compiled by Section Effect Analysis in cooperation with the above mentioned departmental divisions.

AIM

2. The aim of this survey was to obtain information on the attitudes of the personnel of the DoD to various aspects/issues likely to be related to morale.

THE SAMPLE

3. A total of 8 018 fully completed questionnaires was received. A description of the actual sample according to the biographical variables can be found in Appendix A. From Appendix A it is clear that the sample distribution in terms of rank grouping, gender, arms of service and former force reflects the population distribution.

APPROACH

4. In order to keep his report to a manageable size, the focus is on factors (topic areas), which are composites of groups of questions.

5. The factors were selected using a statistical procedure called factor analysis. This procedure groups together those items/questions that measure the same dimension/characteristics. In this study factors were extracted by the method: **Principal Component Analysis (PCA)**. The PCA was carried out on the data of the total sample and only factors with eigen values greater than 1,00 were selected.

6. Reliability analysis (Cronbach's alpha) was used to determine the homogeneity of the questions in each factor. Cronbach's alpha gives an indication of whether all the items/questions in each factor measure the same underlying construct and whether they measure it consistently. The reliability analysis was done for the total sample in terms of each of the factors as identified by the factor analysis.

7. Twenty factors have been derived from the survey data. In Appendix B the factor values are given, as well as the percentage of variance for each factor. The questions and factor loadings for each factor are detailed in Appendix C. As can be seen in Appendix C, a high level of reliability for each factor is obtained.

8. There are also questions which do not form part of the above mentioned factors. Responses to these questions will be reported separately in the text.

INDICES

8. The term index as used in the text refers to the "average response" to the questions in a particular factor. The indices were calculated as follows: a numerical value was awarded to each reply option, ranging from one (negative) to four (positive). These values were firstly totalled for each question and then for each factor. After that, the average question value was calculated for each factor. Questions where the respondents chose the "no opinion/not applicable" option as reply or did not answer the question at all, were omitted from all calculations. Consequently, just those respondents expressing an opinion were used.

9. Indices were calculated for the sample as a whole, as well as for the following subgroups: Staff Divisions, SA Army, SA Air Force, SA Navy and SA Military Health Service. The subgroup Staff Divisions consists of respondents from the following second-level divisions:

- a. Policy and Planning
- b. Finance
- c. Personnel
- d. Joint Training
- e. Chaplains' Service
- f. Acquisitions
- g. Defence Corporate Communication
- h. Legal Service
- i. Intelligence
- j. Command and Management Information Systems
- k. Logistics
- l. Joint Operations
- m. Service Corps
- n. DHQ HQ

10. The indices are presented graphically on scales ranging from 1,00 (very negative) to 4,00 (very positive).

INTERPRETATION OF THE INDICES

11. In order to describe the reaction of respondents as explicitly positive or negative, the following parameters* are specified:

- a. An index score of 3,320 or higher indicates an explicitly positive reaction (\pm 60,0% or more of the respondents reacted positively).
- b. An index score of 2,880 or lower indicates an explicitly negative reaction (on this level the greatest percentage of the respondents tend to react negatively).

* Parameters are based on the frequency distribution of the factors.

ANALYSIS OF FREQUENCIES

12. Besides the above mentioned indices, the percentage breakdowns of the respondents' reaction to the questions are also detailed in this report.
13. The results for the different factors are displayed in the form of histograms in terms of the mean percentage of responses obtained for each of the following categories: positive, neutral and negative (see Appendix E).
14. The results for the questions which do not form part of the above mentioned factors are presented in tabular form.

SCOPE

15. The results are reported under the following headings:
 - a. The Indices: breakdown by arms of service.
 - b. Questions which do not form part of an index.
 - c. Appendix A: Population and sample strength for rank grouping, gender, arms of service and former forces.
 - d. Appendix B: Factor value and percentage variance for each factor.
 - e. Appendix C: Factor loadings: Principal components factor analysis with varimax rotation.
 - f. Appendix D: Item means: total sample.
 - g. Appendix E: Frequency analysis.

INDICES

16. In the following section indices are presented in the form of graphs for the whole sample and for the following subgroups: Staff Divisions, SA Army, SA Air Force, SA Navy and SA MHS (Figures 1 to 20).

INDEX 1: MANAGEMENT-IMMEDIATE SUPERVISOR (FIGURE 1)

17. Fourteen questions/items were grouped together to define the index: **management: immediate supervisor**. These items concern attitudes (positive, neutral and negative) with regard to the following:
- a. The immediate supervisor's moral standards, competence and acceptance of military values and norms (3 items);
 - b. working relationships with immediate supervisor (6 items);
 - c. opportunity to use own initiative and to take part in the planning of work (2 items);
 - d. recognition of merit;
 - e. merit assessments; and
 - f. the handling of personal problems.
18. The wording of the above mentioned items can be seen in Appendix C.
19. Figure 1 shows the following scores: Staff Divisions (3,528); SA Army (3,064); SA Air Force (3,313); SA Navy (3,141); SA MHS (3,270) and the whole sample (3,138).
20. According to the parameters specified in par 11, an index score of 3,320 or higher indicates an explicitly positive reaction toward management while an index score of 2,880 or lower indicates an explicitly negative reaction.
21. With reference to the specified parameters, only the respondents of the Staff Divisions reacted positively (index score 3,528). The index scores of the respondents in the other subgroups, as well as for the whole sample (SANDF), are recorded between the parameter for a positive reaction and the parameter for a negative reaction. The reaction of the respondents in these groupings can therefore be regarded as relatively neutral/average.

INDEX 2: TRAINING IN THE DoD (FIGURE 2)

22. *Eleven items make up the index: training in the DoD. These items imply attitudes to:*
- a. *Confidence in the abilities of instructors;*
 - b. *opportunity to apply the knowledge gained during training;*
 - c. *consideration of individual wishes regarding courses;*
 - d. *administration regarding courses (4 items);*
 - e. *quality of courses and in-service training (2 items);*
 - f. *recognition of achievements; and*
 - g. *supervisors' attitude towards compulsory courses.*
23. *The index scores for the whole sample (SANDF) (2,879); the SA Army (2,855) and SA MHS (2,970) indicate a negative attitude to training in the DoD. The scores of the Staff Divisions (2,994); SA Air Force (2,954) and SA Navy (2,910) indicate that the reaction of the respondents in these groupings can be regarded as neutral.*

INDEX 3: PARTICIPATION IN SPORT (FIGURE 3)

24. *This index consists of nine items with regard to perceived barriers hindering participation in sport, viz number of approved types of sport, available facilities, opportunity for participation, availability of funds, work obligations attitude of immediate supervisor with regard to participation in sport during working hours, sport mangement, expertise of the organisers and sport policy.*

25. *The indices for the total sample, as well as for all the subgroups, indicate a negative reaction by the respondents (<2,880) regarding the above mentioned circumstances. The indices therefore indicate that the respondents experience the circumstances concerned as barriers in their participation in sport.*

INDEX 4: FAMILIARITY WITH DoD's VISION, MISSION, KEY VALUES AND STANDARDS (FIGURE 4)

26. *The above mentioned index involves the respondents' familiarity with the vision, mission, key values, standards, role and functions of the DoD.*
27. *Figure 4 shows the indices for the total sample (SANDF) and for the arms of service subgroups. All these values are lower than the appointed parameter of 2,880 which, based on the reaction of the respondents is clearly defined as negative. It can be deduced from this that the respondents are not very familiar with the DoD's vision, mission, key values, standards, role and functions.*
28. *It is important to note that the index of the Staff Divisions, which is 2,878 almost reaches the level for neutrality.*

INDEX 5: PHYSICAL ENVIRONMENT: AVAILABILITY AND MAINTENANCE OF FACILITIES (FIGURE 5)

29. *The physical environment index comprises eight items. These items concern satisfaction with the following:*
- a. *Availability of sport facilities.*
 - b. *Maintenance of the workplace, recreational and sport facilities, the grounds/gardens, military accommodation and other buildings (5 items).*
 - c. *The number of sport, cultural and social activities.*
 - d. *The spysical environment of the unit.*
30. *When the indices are represented in graphical form (Figure 5), it can be seen that the total sample (SANDF) (2,823); as well as respondents in the SA Army (2,787); the SA Navy (2,839) and the SA MHS (2,765) reacted negatively. The reaction of the respondents in the Staff Divisions (2,987) and the SA Air Force (3,003) can be regarded as neutral.*

INDEX 6: IMAGE OF THE PERSONNEL SECTION (FIGURE 6)

31. *There are five items which contribute to the image of the personnel section index. These items concern attitudes to the following:*
- a. *The trustworthiness and knowledgeableness of the Personnel Section (2 items).*
 - b. *The importance of updating particulars on PERSOL.*
 - c. *Information regarding personnel policy/procedures.*
 - d. *The Personnel Section's understanding of the personnel's problems.*
32. *It appears from the indices that the total sample and all arms of service subgroups react negatively in this area (all scores are lower than 2,880).*

INDEX 7: COMMUNICATION (FIGURE 7)

33. *The communication index comprises 10 items, viz:*

- a. *The effectiveness of the system through which recommendations/complaints can be brought to the commander's attention.*
- b. *The adequacy of grievance procedures.*
- c. *Keeping the personnel informed about communication procedures, official matters and matters that affect the individual (3 items).*
- d. *Keeping the personnel informed in a language they can understand.*
- e. *The regularity of face-to-face communication with the commander.*
- f. *Satisfaction with feedback regarding recommendations/complaints.*
- g. *Access to orders/information bulletins.*

34. *Figure 7 shows the indices for the sample as a whole and for subgroups based on the arms of service. The indices suggest that the respondents in all groupings were neutral regarding the topic area communication. The scores of all groupings are recorded between the parameter for a negative reaction (2,880) and the parameter for a positive reaction (3,320).*

35. *Although the scores of all groupings are above the lowest parameter of 2,880 this topic area can also, to a degree, be regarded as a problem area. Questions which the respondents (the total sample) reacted negatively to, relate to:*

- a. *Feedback;*
- b. *grievance procedures;*
- c. *information about matters that affect individual members;*
- d. *information regarding official matters; and*
- e. *systems through which recommendations/complaints regarding the physical environment can be brought to the commander's attention.*

INDEX 8: LOGISTICS: AVAILABILITY AND QUALITY OF EQUIPMENT (FIGURE 8)

36. *The five items which make up the logistics index imply satisfaction with the following:*

- a. *Quality of the uniform, equipment, vehicles and weapons issued (2 items):*
- b. *availability of uniform items, equipment and weapons (2 items); and*
- c. *logistic support.*

37. *Indices below the parameter of 2,880 were obtained for the sample as a whole and for all the subgroups. The lower index scores indicate that satisfaction with the availability and quality of equipment is at a low level.*

INDEX 9: ATTITUDE TO WORK (FIGURE 9)

38. *Five items were grouped together to define this index, viz:*

- a. *Job satisfaction;*
- b. *importance of the work;*
- c. *challenges regarding the work;*
- d. *appropriateness of mustering; and*
- e. *sufficiency of training.*

39. *Figure 9 shows the indices for the total sample as well as the indices for the arms of service subgroups. It appears that the scores for all groupings are above the parameter of a positive value, namely 3,320. The reaction of the respondents to this topic area can therefore be regarded as positive.*

40. *It is also important to note that the lowest scores were obtained for the SA Army (3,321) and the SA Navy (3,321).*

INDEX 10: FAMILIARITY WITH THE UNIT'S VISION, MISSION, KEY VALUES AND STANDARDS (FIGURE 10)

41. *In this group of items that constitute the above mentioned index, there is an emphasis on familiarity with the vision, mission, key values and function of the unit.*
42. *The index score for the total sample is located within the neutral parameters (3,165) indicating that the respondents do not experience familiarity with the aspects concerned as an explicit problem.*
43. *With regard to the subgroups, only the SA Air Force obtained an index score above the parameter of a positive value of 3,320. It can therefore be deduced that the respondents of the SA Air Force tend to express greater levels of familiarity than those of the other arms of service. The indices for the latter are located within the neutral parameters.*

INDEX 11: TEAM SPIRIT (FIGURE 11)

44. *The team spirit factor comprises five items with regard to the following:*

- a. *A feeling of solidarity/belonging (3 items).*
- b. *Acceptance of military values and norms.*
- c. *A general evaluation of the team spirit.*

45. *It appears from the indices that to a great extent the respondents in all groupings express neutral attitudes to team spirit. (The scores are within the neutral parameters). This indicates that they do not experience significant problems with team spirit.*

INDEX 12: PERSONNEL ADMINISTRATION-TRANSFERS (FIGURE 12)

46. *The index: Personnel administration: transfers includes four items indicating satisfaction with the following:*
- a. *Length of notice prior to transfers.*
 - b. *Reception at new unit.*
 - c. *Relation between transfers and career planning.*
 - d. *Payment of salary when transferred.*
47. *An index score of below the border of 2,880 was obtained for the total sample, indicating a low level of satisfaction.*
48. *The indices of the subgroups reveal low scores for the SA Army (2,695) and for the SA Navy (2,758). The lower scores indicate low satisfaction levels. The reaction of the Staff Divisions and the SA Air Force can be regarded as neutral (index scores are within the neutral parameters).*
49. *It is important to note that the index of the SA MHS, which is 2,886 almost reaches the level for negativity.*

INDEX 13: SALARY ADMINISTRATION (FIGURE 13)

50. *The salary administration factor involves five items. These items concern respondent's views regarding the following:*
- a. *The correctness of salary calculations.*
 - b. *Pay in relation to level of competence.*
 - c. *The handling of queries.*
 - d. *The award of notch increases.*
 - e. *The timeliness of salary adjustments.*
51. *Figure 13 reflects the indices for both the total sample and the subgroups. These indices indicate an area of concern. With the exception of the Staff Divisions, the respondents in all the other groupings hold negative attitudes to salary administration (scores are lower than 2,880).*
52. *It is important to note that the index of the Staff Divisions which is 2,884 almost reaches the criterion for negativity.*

INDEX 14: REWARD FOR ACHIEVEMENT (FIGURE 14)

53. *The reward for achievement index is based on five items concerning the attitudes of the respondents towards:*
- a. *The justness of merit rating in the DoD;*
 - b. *promotion prospects;*
 - c. *the system of merit assessments; and*
 - d. *the systems according to which medals and merit bonuses are awarded (2 items).*
54. *From Figure 14 it can be seen that the index scores for the total sample and for each of the subgroups are below the level of 2,880 indicating a negative reaction to the topic area: reward for achievement.*

INDEX 15: CAREER MANAGEMENT (FIGURE 15)

55. *Five items form the career management index. These items concern attitudes to:*

- a. the structure of career opportunities (personnel plan);*
- b. career advice/counselling at unit level (2 items);*
- c. promotion requirements; and*
- d. the implementation of career planning.*

56. *The indices for the total sample, as well as for all the arms of service, indicate another problem area. All the indices are below the level of 2,830 which means that the respondents in all the independent categories hold negative attitudes regarding career management.*

INDEX 16: SATISFACTION WITH MESS/CLUB AND HOUSING THE DoD OFFERS (FIGURE 16)

57. *The factor: satisfaction with mess/club and housing the DoD offers, consist of five items enquiring into:*
- a. *The accessibility of the mess/club;*
 - b. *the quality of the food;*
 - c. *the quality of DoD housing/accommodation; and*
 - d. *the maintenance of messes/clubs/accommodation.*
58. *According to the data in Figure 16 the satisfaction index for the sample as a whole is below the level of 2,880. One can therefore infer from the data that the total sample expresses a low level of satisfaction with the above mentioned area.*
59. *The Staff Divisions, SA Army, SA Navy and SA MHS also show low levels of satisfaction (indices are below 2,880). Only in the case of the SA Air Force is an index within the neutral parameters recorded for the area concerned.*

INDEX 17: SOCIAL SERVICES (FIGURE 17)

60. *Four items were grouped together to define the social services factor. These items refer to satisfaction with the following services:*

- a. *Medical.*
- b. *Chaplain.*
- c. *Military law officer.*
- d. *Social welfare officer.*

61. *It is noteworthy that index scores within the neutral parameters are recorded for the total sample, as well as for all the arms of service. This finding suggests that the respondents in all the groupings experience no significant problems with social services.*

INDEX 18: SOCIAL-CULTURAL MATTERS (FIGURE 18)

62. *Four items constitute the social-cultural matters index. The items deal with attitudes to the following:*
- a. *Intercultural relations.*
 - b. *The involvement of members' families in social activities.*
 - c. *The availability of school and business facilities (2 items).*
63. *The results given in Figure 18 indicate that an index score of below the criterion of 2,880 was obtained for the sample as a whole. The reaction of the respondents to this topic area can therefore be regarded as negative.*
64. *With regard to the subgroups, an index score of below the level of 2,880 was also obtained for the SA Army. It is furthermore of interest that the indices for the Staff Divisions, SA Air Force, SA Navy and SA MHS were recorded between the parameter for a negative reaction (2,880) and the parameter for a positive reaction (3,320).*

INDEX 19: SENSE OF RESPONSIBILITY - IMMEDIATE SUPERVISOR (FIGURE 19)

65. *There are four items which form this index. These items concern attitudes to the supervisor's.*

- a. *Handling of state property/funds;*
- b. *handling of the DoD's interests; and*
- c. *consumption of alcohol and drugs (2 items).*

66. *The index of the total sample, which is 3,318 almost reaches the level for positivity.*

67. *With regard to the subgroups, the conclusion which can be drawn from the indices reflected in Figure 19, is that the respondents hold positive opinions regarding their immediate supervisors' sense of responsibility. Only in the case of the SA Army was an index score within the limits of the neutral parameters recorded.*

INDEX 20: SATISFACTION WITH CURRENT WORK/EMPLOYMENT/UNIT (FIGURE 20)

68. *This index includes four items regarding the following:*

- a. *Satisfaction with current work;*
- b. *satisfaction with the DoD as an employer; and*
- c. *satisfaction with the present unit.*

69. *As indicated in Figure 20, low index scores (2,880 and lower) were obtained for the sample as a whole and for the SA Army, SA Air Force, SA Navy and SA MHS. These findings suggest that respondents are to a great extent dissatisfied with their current work, employer and unit.*

70. *It is important to note that the index of the Staff Divisions, which is 2,883 almost reaches the criterion of negativity.*

QUESTIONS THAT ARE NOT PART OF THE FACTORS

73. Besides the 20 factors, there were also some other questions included in the questionnaire. For the sake of conciseness it was decided to represent only the percentage breakdowns of the respondents' reaction to these questions. After each table, a brief summary of the most important conclusions are given.

- a. *Question 81. I understand all aspects of my conditions of service.*

TABLE 1

Serial no	Independent variable	Negative	Neutral	Positive
		%	%	%
	a	b	c	d
1	Staff Divisions	14,1	41,2	44,7
2	SA Army	32,6	28,1	39,3
3	SA Air Force	18,6	42,9	38,4
4	SA Navy	24,2	42,0	33,7
5	SA Military Health Service	22,2	39,0	38,8
	TOTAL (SANDF)	28,4	32,7	38,8

- i. The results given in Table 1 indicate that only 38,8 per cent of the respondents in the total sample understand all aspects of their conditions of service. Most positive responses were obtained from the Staff Divisions (44,7%); while only one third of the respondents of the SA Navy reacted positively.
- b. *Question 101. I am sure of a good career in the DoD.*

TABLE 2

Serial no	Independent variable	Negative	Neutral	Positive
		%	%	%
	a	b	c	d
1	Staff Divisions	43,2	32,2	24,6
2	SA Army	37,5	24,1	38,5
3	SA Air Force	43,1	31,1	25,8
4	SA Navy	48,6	29,4	22,0
5	SA Military Health Service	40,2	27,5	32,2
	TOTAL (SANDF)	39,6	26,0	34,4

- i. Approximately one third (34,4%) of the respondents in the total sample said that they are sure of a good career in the DoD. Most positive reactions were obtained from the SA Army (38,5%); where as only 22,0 per cent of the respondent of the SA Navy reacted positively.

- e. *Question 126. Is the commander of your unit directly involved in fitness tests?*

TABLE 5

Serial no	Independent variable	Yes
		%
	<i>a</i>	<i>b</i>
1	Staff Divisions	26,6
2	SA Army	57,4
3	SA Air Force	50,7
4	SA Navy	43,0
5	SA Military Health Service	36,0
	TOTAL (SANDF)	52,6

- i. *More than 50,0 per cent (52,6%) of the respondents of the whole sample indicated that the commander of their unit is directly involved in fitness tests. In the case of the Staff Divisions, it was found that only 26,6 per cent of the respondents mentioned this category.*

- f. *Question 127. Is it important to do a fitness test every year?*

TABLE 6

Serial no	Independent variable	Negative	Neutral	Positive
		%	%	%
	<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>
1	Staff Divisions	35,7	21,8	42,5
2	SA Army	10,6	13,1	76,3
3	SA Air Force	27,5	21,0	51,5
4	SA Navy	23,8	23,8	52,4
5	SA Military Health Service	25,7	21,8	52,5
	TOTAL (SANDF)	15,9	16,0	68,1

- i. *Approximately 70,0 per cent (68,1%) of the respondents of the total sample are of the opinion that it is important to do a fitness test every year. With regard to the subgroups, an overall majority (76,3%) of the respondents of the SA Army held a positive opinion regarding fitness tests, whereas only 42,5 per cent of the respondents of the Staff Divisions reacted positively.*

- i. *Question 130. If a trade union should be established in the DoD for uniform personnel, would you want to join it?*

TABLE 9

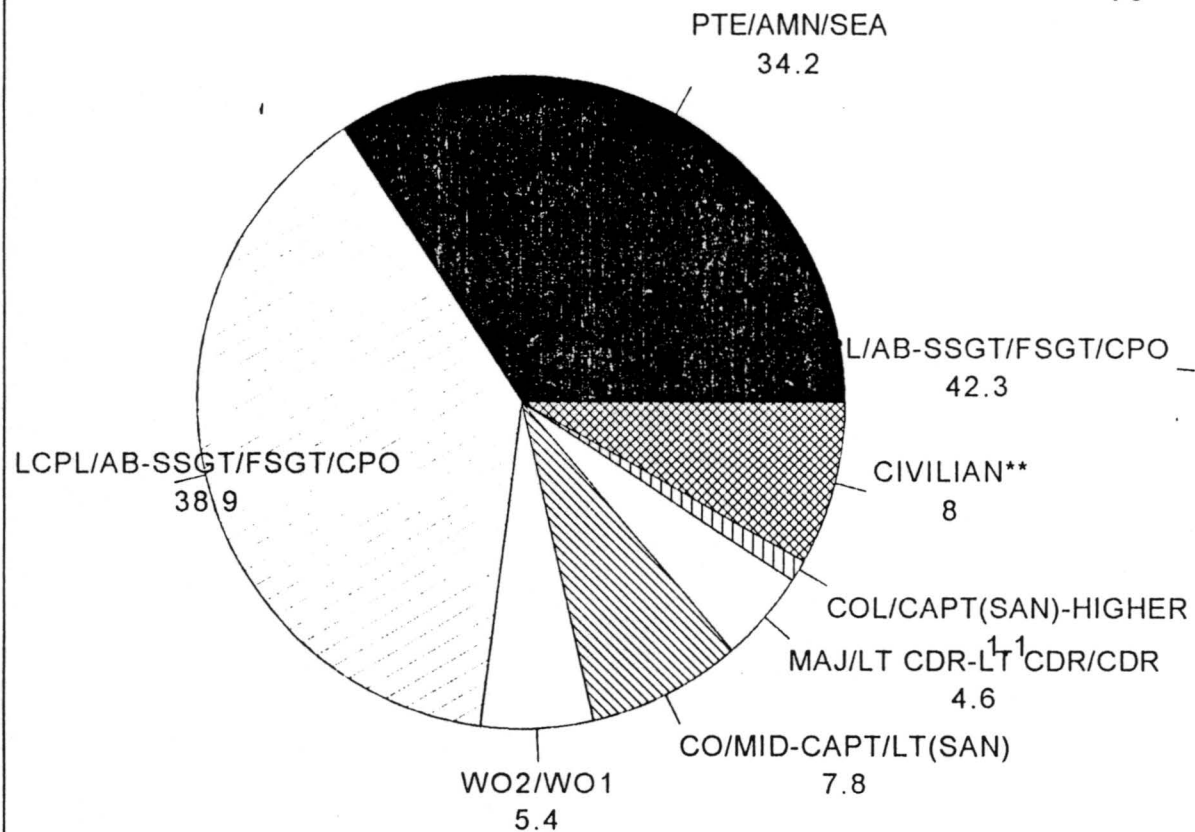
Serial no	Independent variable	Yes, definitely	Yes, to some degree	No, not really	No, not at all
		%	%	%	%
	<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>	<i>e</i>
1	Staff Divisions	23,8	15,9	17,7	42,7
2	SA Army	39,5	14,1	11,9	34,5
3	SA Air Force	37,2	14,6	14,3	33,9
4	SA Navy	44,3	17,4	16,0	22,3
5	SA Military Health Service	35,5	18,7	13,8	32,0
	TOTAL (SANDF)	38,8	14,9	12,9	33,5

- i. *It seems that a considerable percentage (38,8%) of the respondents of the whole sample said that they would definitely join a trade union if it should be established in the DoD for uniform personnel. The corresponding percentage for respondents of the Staff Divisions and the SA Navy were respectively 23,8 per cent and 44,3 per cent.*

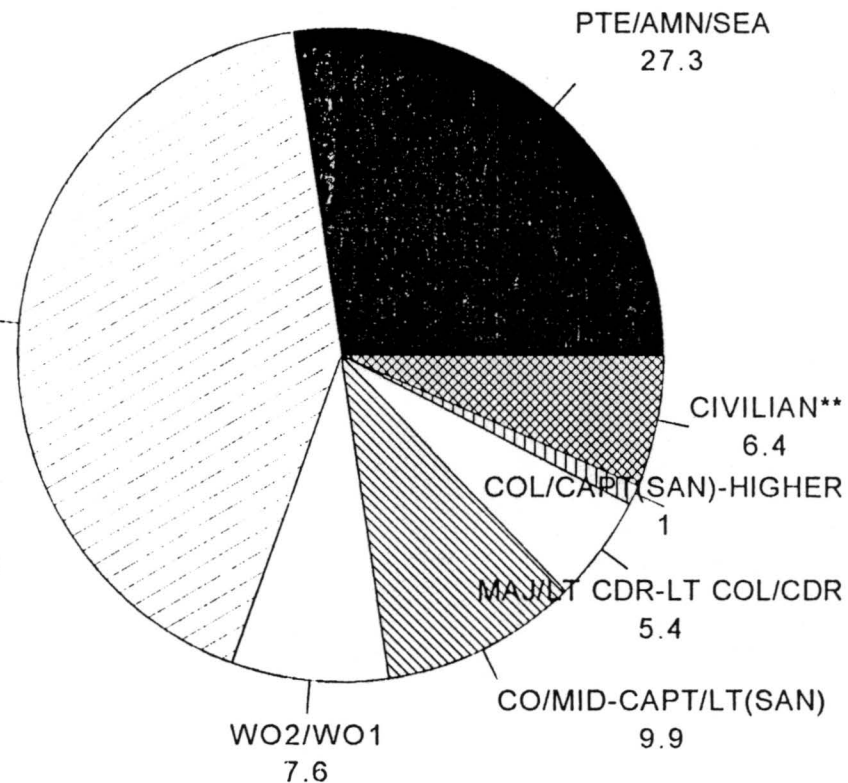
POPULATION AND SAMPLE STRENGTH FOR RANK GROUPING*

AS AT 15 JULY 1998

%



POPULATION STRENGTH



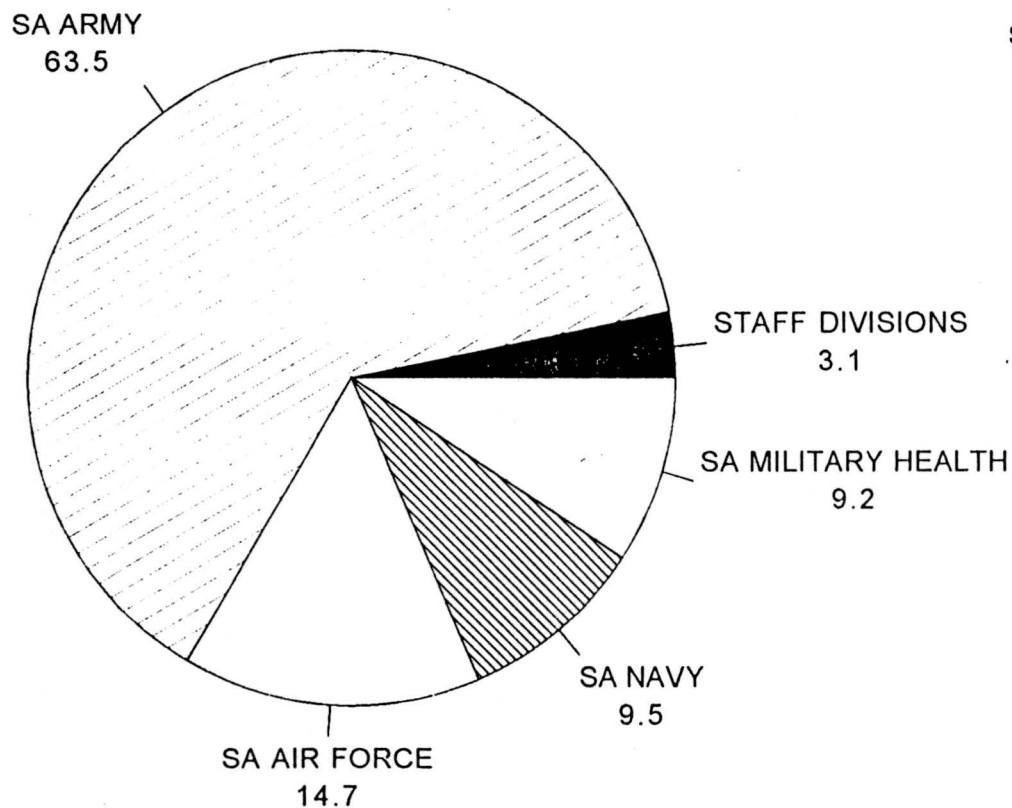
SAMPLE STRENGTH

Stellenbosch University <https://scholar.sun.ac.za>

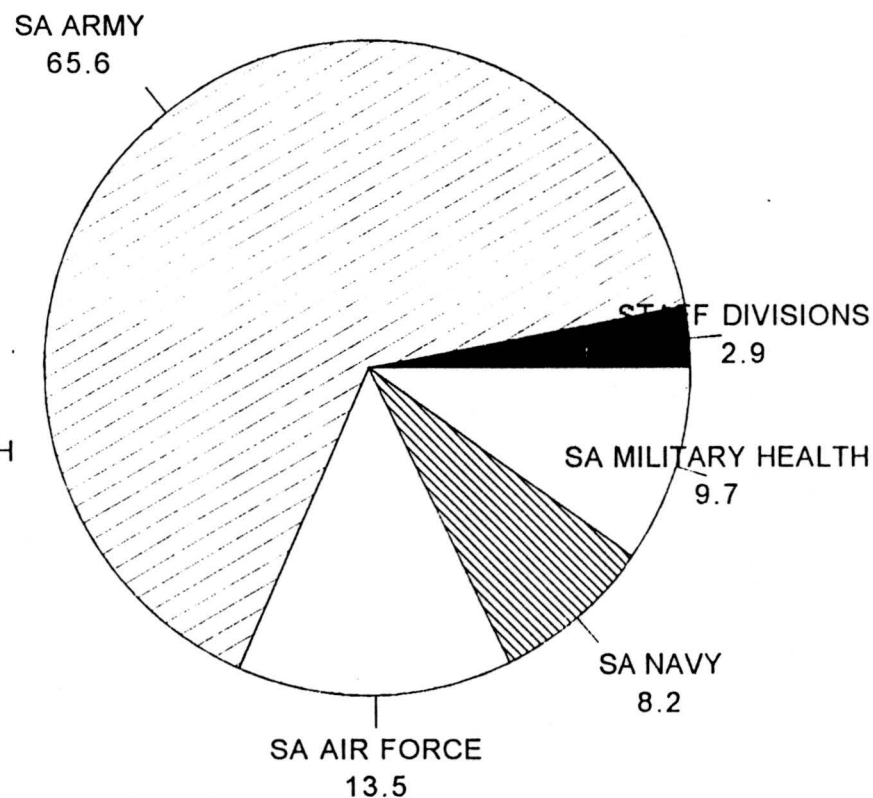
POPULATION AND SAMPLE STRENGTH FOR ARMS OF SERVICE* (REGULAR FORCE)

AS AT 15 JULY 1998

%



POPULATION STRENGTH



SAMPLE STRENGTH

CONFIDENTIAL

B-1

APPENDIX B
PERSONNEL OF THE DoD:
AUGUST 1998

FACTOR VALUE AND PERCENTAGE VARIANCE FOR EACH FACTOR

TABLE 11

<i>Factor no</i>	<i>Value</i>	<i>Percentage variance</i>	<i>Cumulative Percentage</i>
<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>
1	12,094	9,303	9,303
2	6,813	5,241	14,544
3	4,533	3,487	18,031
4	3,933	3,025	21,056
5	3,882	2,986	24,042
6	3,746	2,882	26,924
7	3,542	2,724	29,648
8	3,442	2,648	32,296
9	3,241	2,493	34,789
10	3,179	2,445	37,234
11	3,128	2,406	39,640
12	2,702	2,078	41,719
13	2,673	2,056	43,775
14	2,657	2,044	45,819
15	2,551	1,962	47,781
16	2,460	1,892	49,673
17	2,353	1,810	51,483
18	2,214	1,703	53,186
19	1,823	1,403	54,588
20	1,784	1,373	55,961

CONFIDENTIAL

CONFIDENTIAL

C-2

i. *Factor 3: Participation in sport*

TABLE 14

Question no	Question	Factor loading
a	b	c
121	Do any of the following circumstances prevent you from taking part in sport?	
	a. Number of approved types of sport being practised	0.595
	b. Available facilities	0.742
	c. Opportunity for participation	0.753
	d. Availability of funds (government and sport funds)	0.689
	e. Own financial ability	0.645
	f. Work obligations	0.630
	g. The attitude of my immediate supervisor with regard to participation in sport during working hours	0.650
	h. Sport management knowledge of the organisers	0.738
	i. The sport policy (Restrictive guidelines)	0.721
	ALPHA = 0.8473	

i. *Factor 4: Familiarity with DoD's vision, mission, key values and standards*

TABLE 15

Question no	Question	Factor loading
a	b	c
24	I am completely familiar with the following aspects of the DoD:	
	a. The vision	0.861
	b. The mission	0.878
	c. The key values and standards	0.858
	d. The role and functions	0.683
	ALPHA = 0.9504	

CONFIDENTIAL

C-4

i. *Factor 7: Communication*

TABLE 18

Question no	Question	Factor loading
a	b	c
15	The system through which I may bring recommendations/complaints to the attention of the commanding officer is effective	0,630
16	The feedback that I receive with regard to my recommendations/complaints is satisfactory	0,604
17	I frequently read orders/information bulletins	0,286
18	The commander of my unit often speaks to his subordinates (eg commander's parades/periods)	0,487
19	The language used in written orders is understandable	0,367
20	I am fully informed about communication procedures in the DoD	0,446
21	I think the grievance procedures are adequate at my unit	0,571
22	I am kept informed about matters that affect me	0,516
25	I am regularly informed about official matters (eg appointments, promotions, restructuring, etc)	0,358
116	The system through which I may bring recommendations/complaints regarding the physical environment to the attention of the commanding officer is effective	0,389
ALPHA = 0,8869		

i. *Factor 8: Logistics: Availability and quality of equipment*

TABLE 19

Question no	Question	Factor loading
a	b	c
85	I am satisfied with the quality of the uniform issued to me	0,644
86	The equipment/vehicles/weapons I need to do my work are available	0,772
87	The equipment/vehicles/weapons I need to do my work are of good quality	0,755
88	Logistic support to enable me to do my work is satisfactory	0,690
89	I am satisfied with the availability of items of the uniform (clothes and accessories)	0,681
ALPHA = 0,8345		

CONFIDENTIAL

C-6

i. *Factor 12: Personnel administration: Transfers*

TABLE 23

Question no	Question	Factor loading
a	b	c
65	<i>I am informed of my transfer in good time</i>	0,726
66	<i>My transfers are according to my career planning</i>	0,753
67	<i>When I am transferred I experience no pay problems</i>	0,743
78	<i>I am satisfied with the way in which I was received at my new unit after being transferred here</i>	0,574
ALPHA = 0,7011		

i. *Factor 13: Salary administration*

TABLE 24

Question no	Question	Factor loading
a	b	c
57	<i>Calculations regarding my salary are done correctly</i>	0,700
58	<i>Salary adjustments are done in time</i>	0,736
59	<i>My total pay and benefits suit the type of work I do</i>	0,626
60	<i>My queries on my personal administration are dealt with satisfactorily</i>	0,421
82	<i>I am satisfied with the way in which notch increases (on my salary scale) are awarded</i>	0,517
ALPHA = 0,7822		

i. *Factor 14: Reward for achievement*

TABLE 25

Question no	Question	Factor loading
a	b	c
48	<i>Merit rating in the DoD is applied fairly</i>	0,538
73	<i>I am satisfied with the opportunities for promotion within the DoD</i>	0,405
75	<i>I am satisfied with the system of merit assessment within the DoD</i>	0,653
76	<i>I am satisfied with the system according to which medals are awarded</i>	0,462
77	<i>I am satisfied with the system according to which merit bonuses are awarded</i>	0,650
ALPHA = 0,8307		

CONFIDENTIAL

C-8

i. *Factor 18: Socio-cultural matters*

TABLE 29

Question no	Question	Factor loading
a	b	c
96	<i>I am satisfied with the involvement of my family in social activities in my unit</i>	0,490
97	<i>The command group of my unit respects my culture</i>	0,287
114	<i>School facilities for my children are easily accessible</i>	0,777
115	<i>Adequate business facilities are available to me and my family within easy reach</i>	0,679
ALPHA = 0,8241		

i. *Factor 19: Sense of responsibility: Immediate supervisor*

TABLE 30

Question no	Question	Factor loading
a	b	c
38	<i>My immediate supervisor deals very responsibly with state property/funds</i>	0,363
39	<i>My immediate supervisor is loyal to the DoD</i>	0,373
54	<i>My immediate supervisor uses alcohol responsibly</i>	0,663
55	<i>My immediate supervisor uses drugs</i>	0,613
ALPHA = 0,6190		

i. *Factor 20: Satisfaction with current work/employer/unit (General satisfaction)*

TABLE 31

Question no	Question	Factor loading
a	b	c
106	<i>I am often made to do unimportant and unnecessary tasks</i>	0,593
107	<i>I would like to do a different kind of work within the DoD from what I am doing now</i>	0,574
108	<i>I would like to work for another employer rather than the DoD</i>	0,597
109	<i>I would like to be transferred to a different unit</i>	0,585
ALPHA = 0,5522		

CONFIDENTIAL

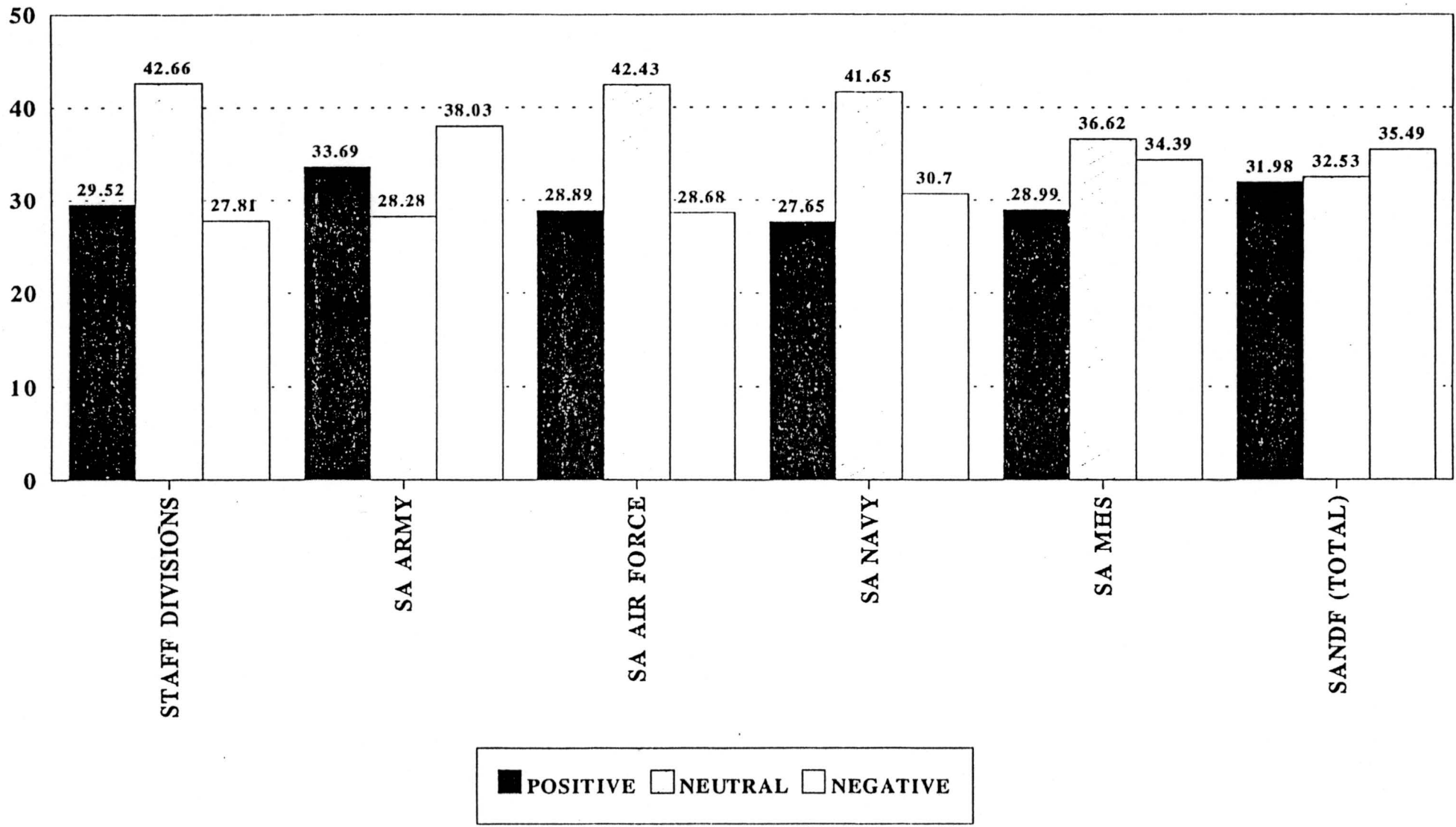
E - 1

*APPENDIX E
PERSONNEL OF THE DoD:
AUGUST 1998*

CONFIDENTIAL

FACTOR/ARMS OF SERVICE TRAINING IN THE DoD

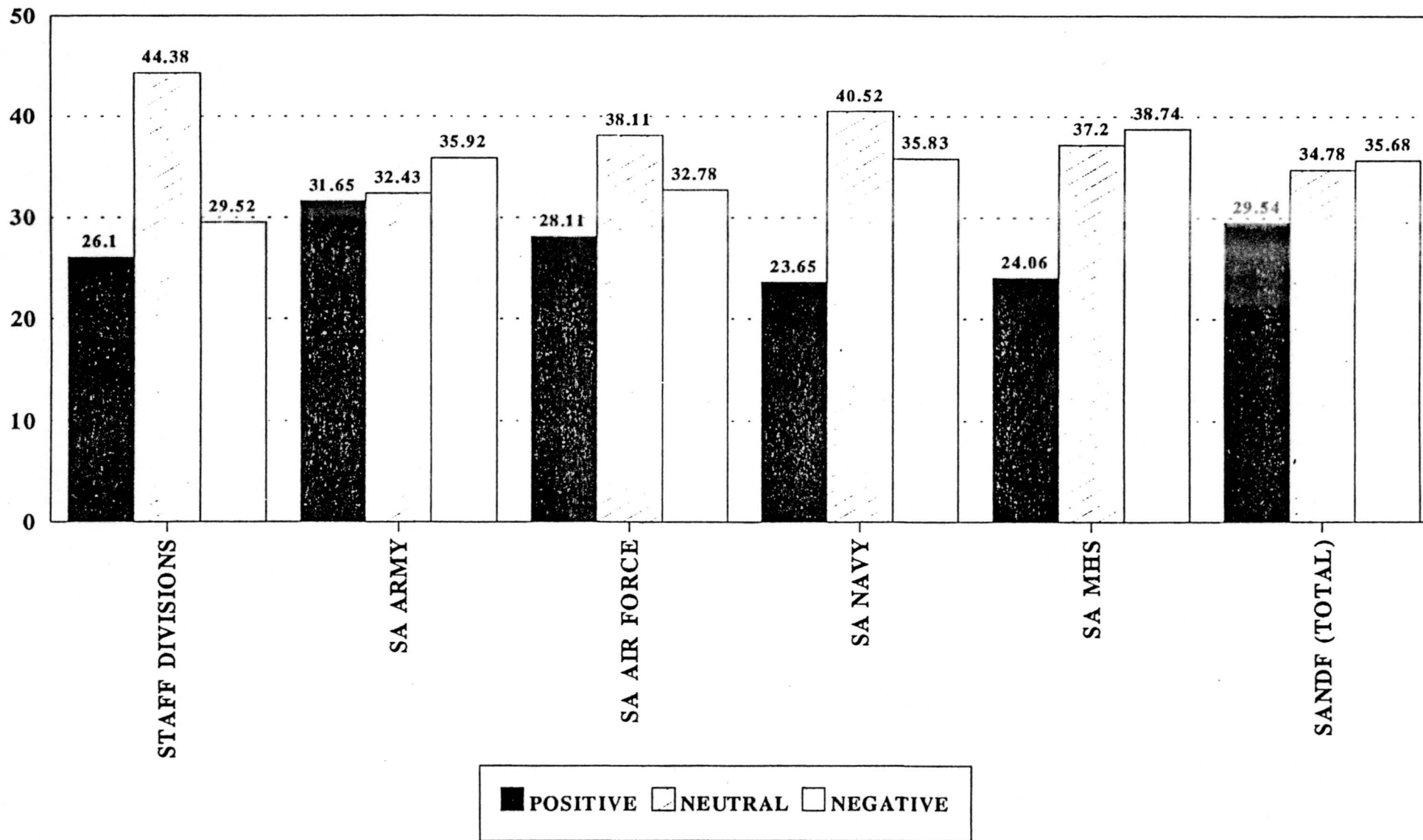
FIGURE 22



FACTOR/ARMS OF SERVICE

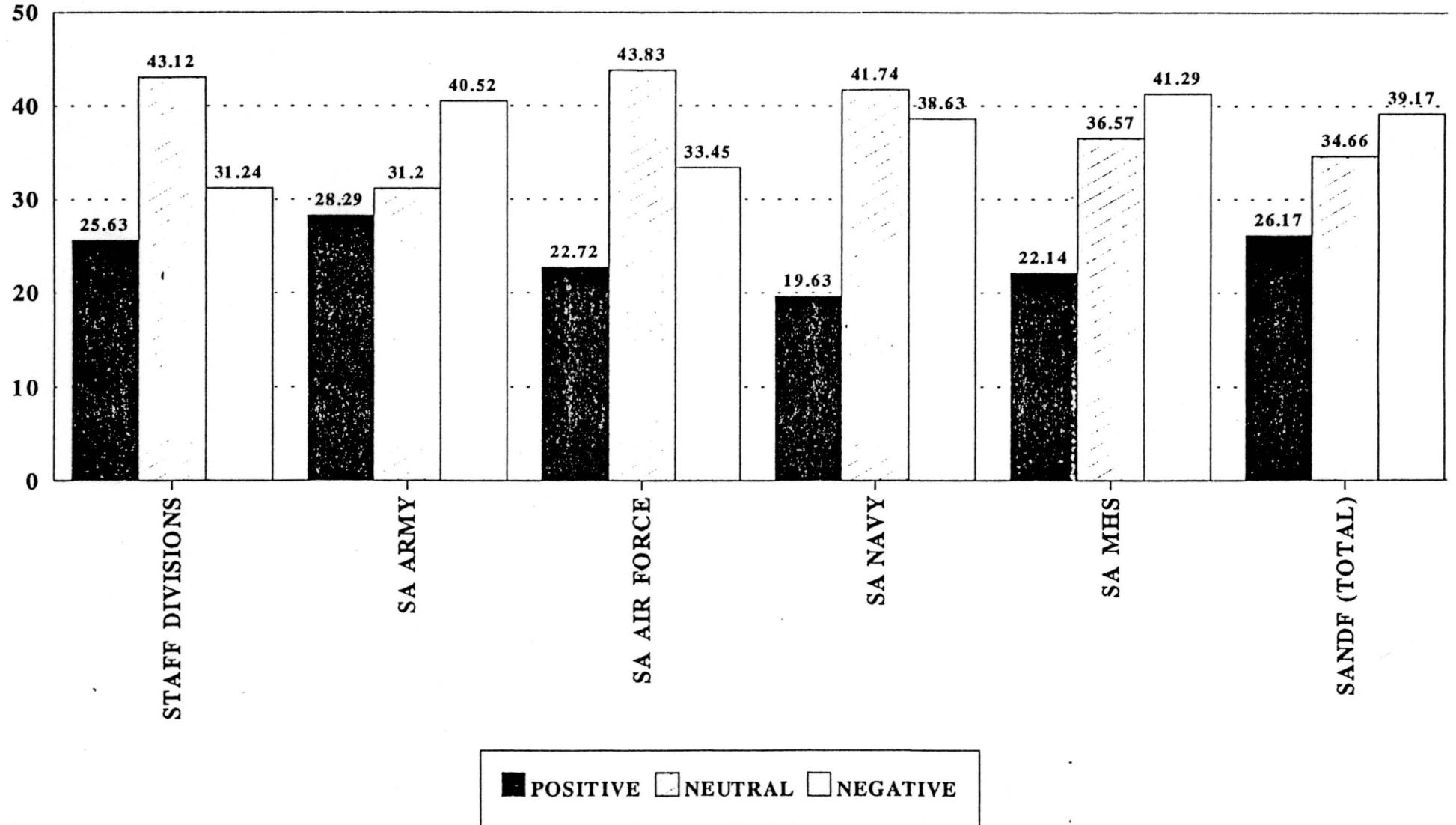
FAMILIARITY WITH DoD's VISION, MISSION, KEY VALUES AND STANDARDS

FIGURE 24



FACTOR/ARMS OF SERVICE IMAGE OF THE PERSONNEL SECTION

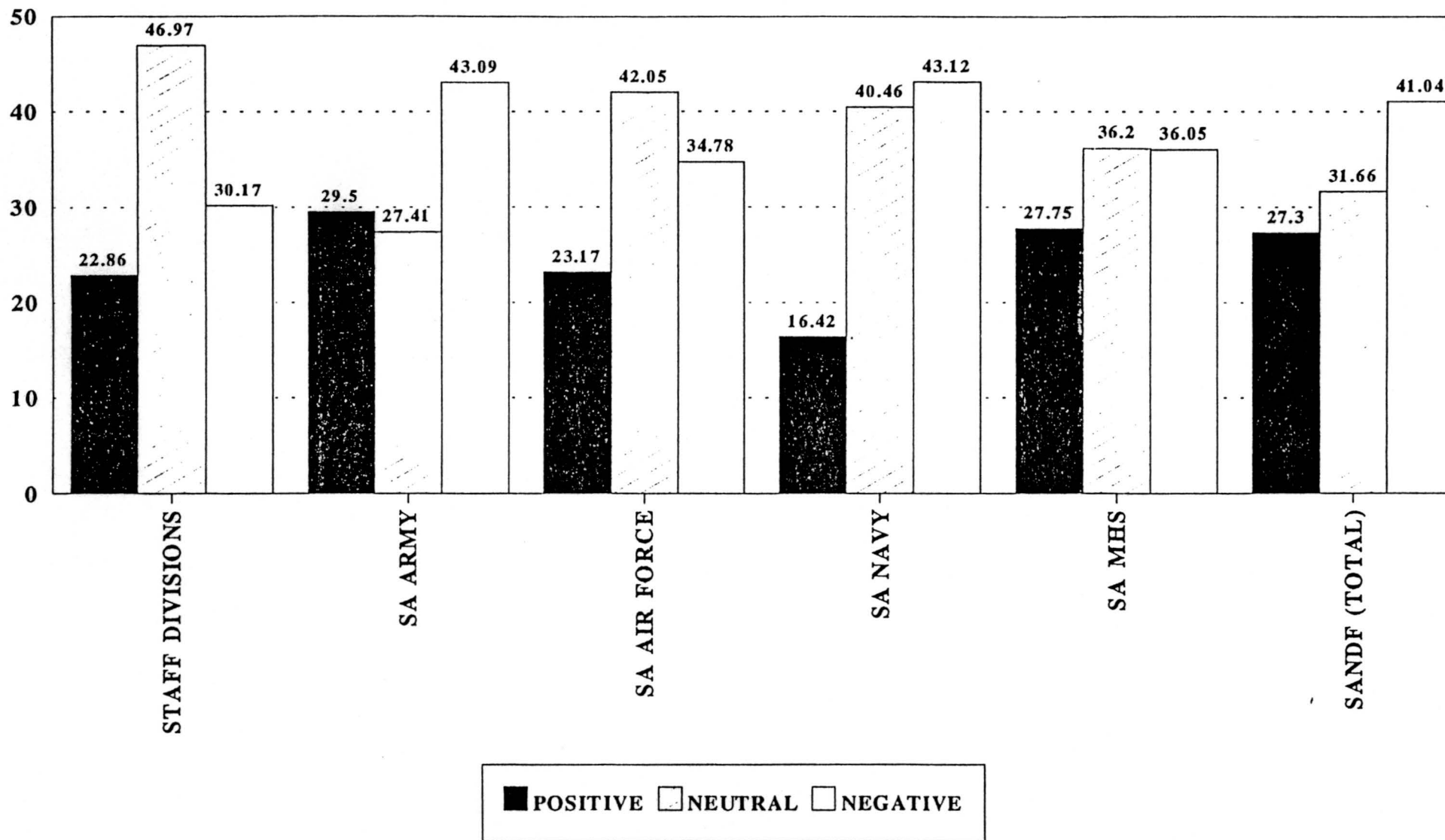
FIGURE 26



FACTOR/ARMS OF SERVICE

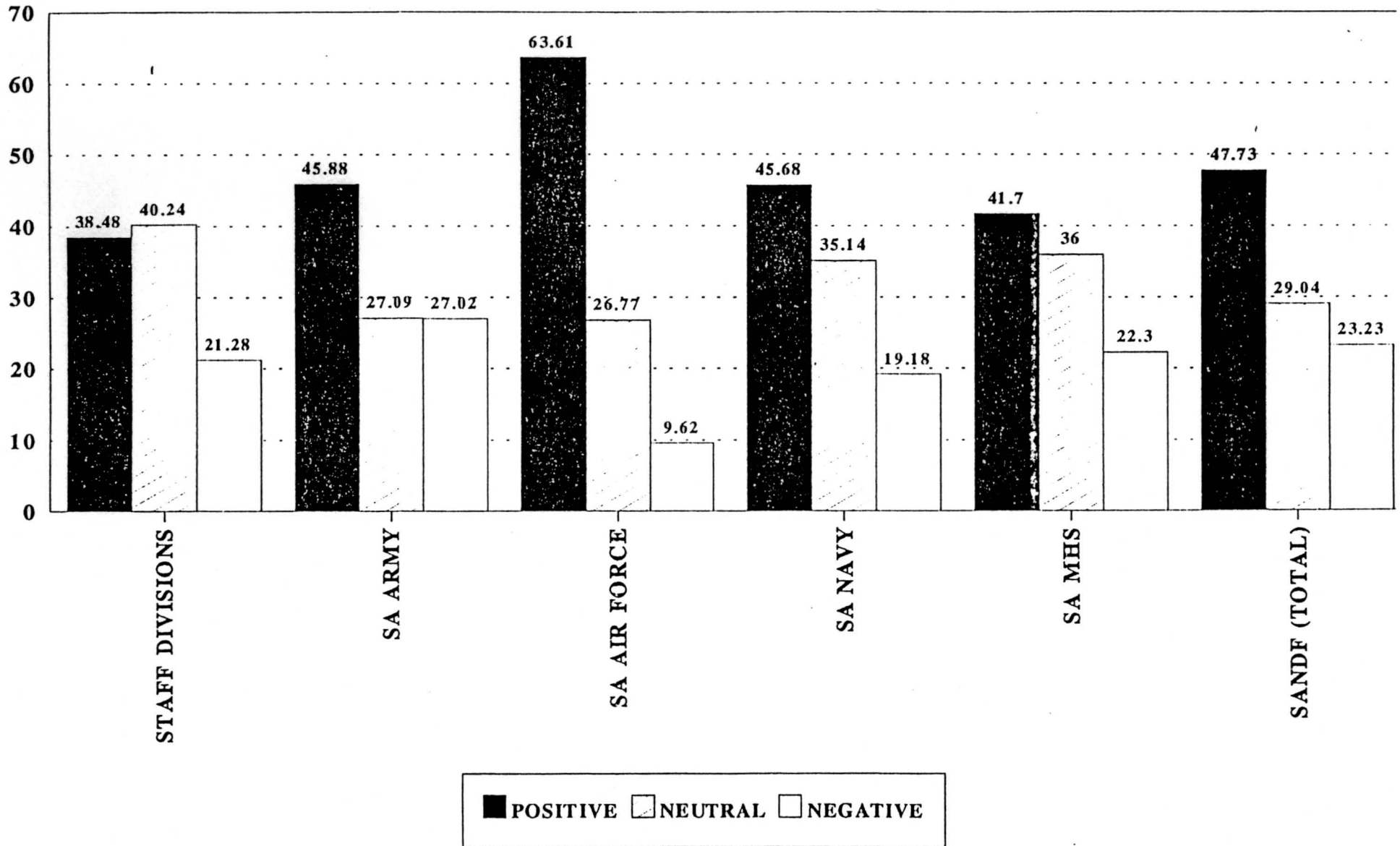
LOGISTICS: AVAILABILITY AND QUALITY OF EQUIPMENT

FIGURE 28



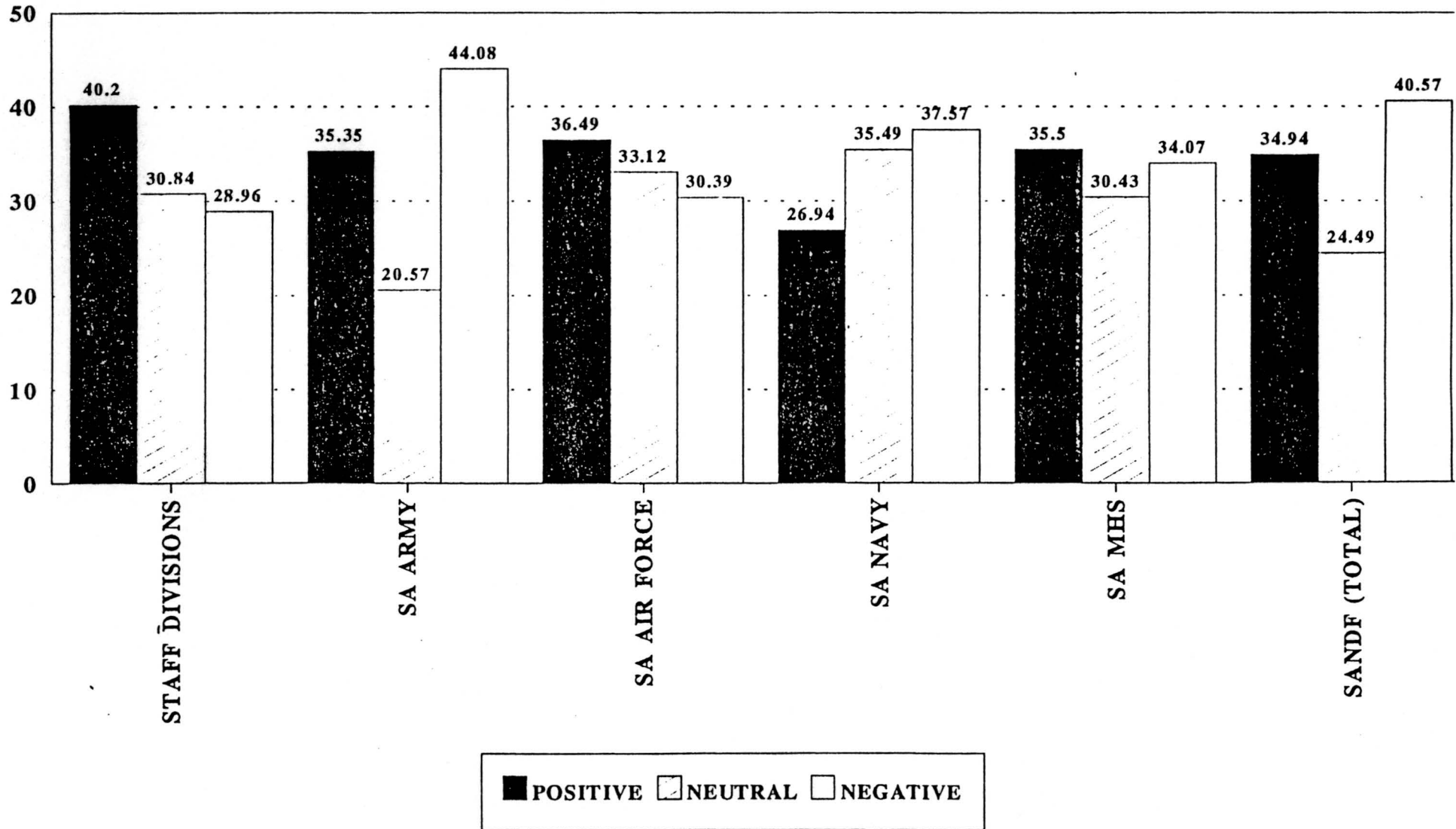
FACTOR/ARMS OF SERVICE

FAMILIARITY WITH UNIT'S VISION, MISSION, KEY VALUES AND STANDARDS
 FIGURE 30



FACTOR/ARMS OF SERVICE PERSONNEL ADMINISTRATION: TRANSFERS

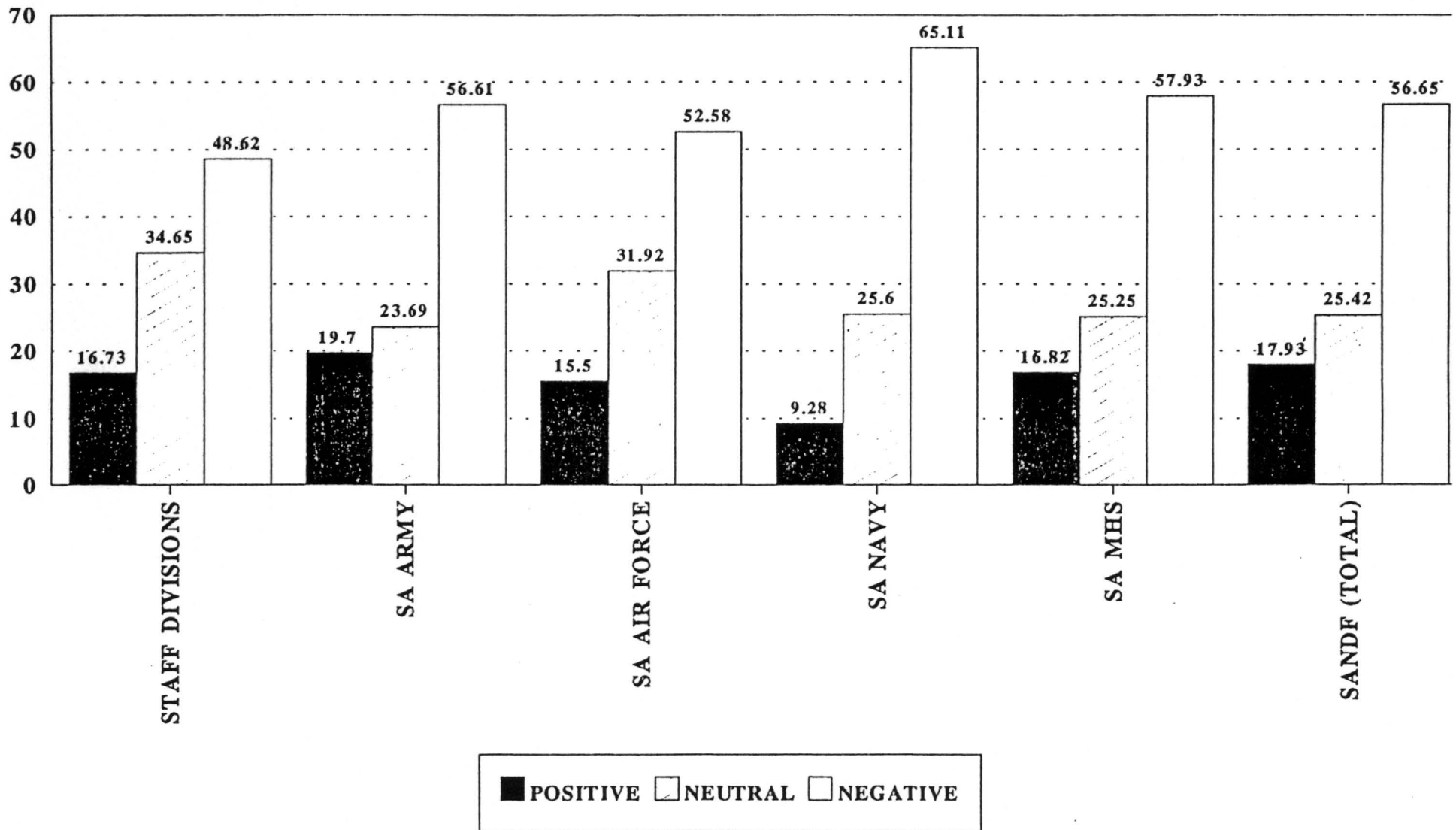
FIGURE 32



FACTOR/ARMS OF SERVICE

REWARD FOR ACHIEVEMENT

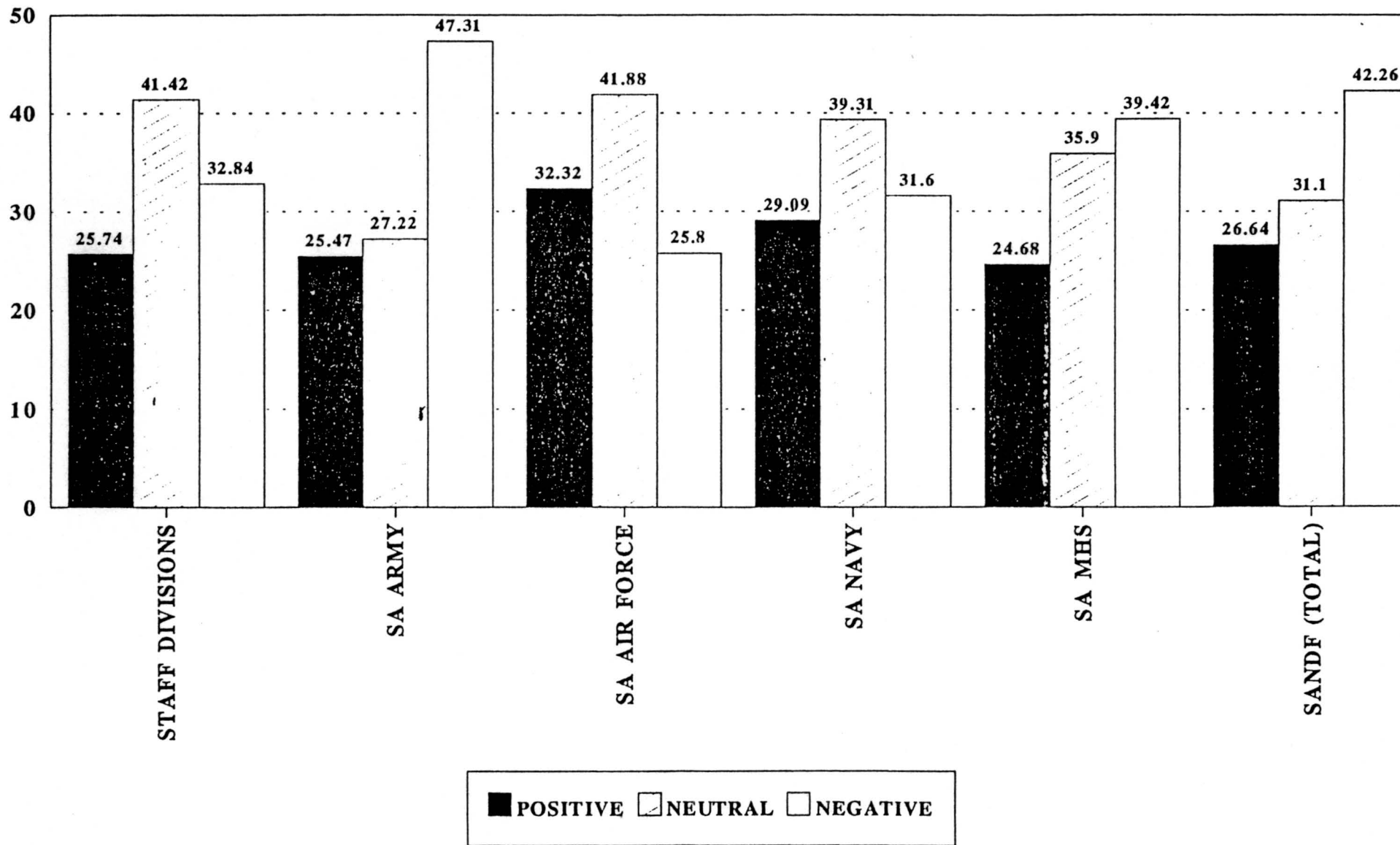
FIGURE 34



FACTOR/ARMS OF SERVICE

SATISFACTION WITH MESS/CLUB AND HOUSING THE DoD OFFERS

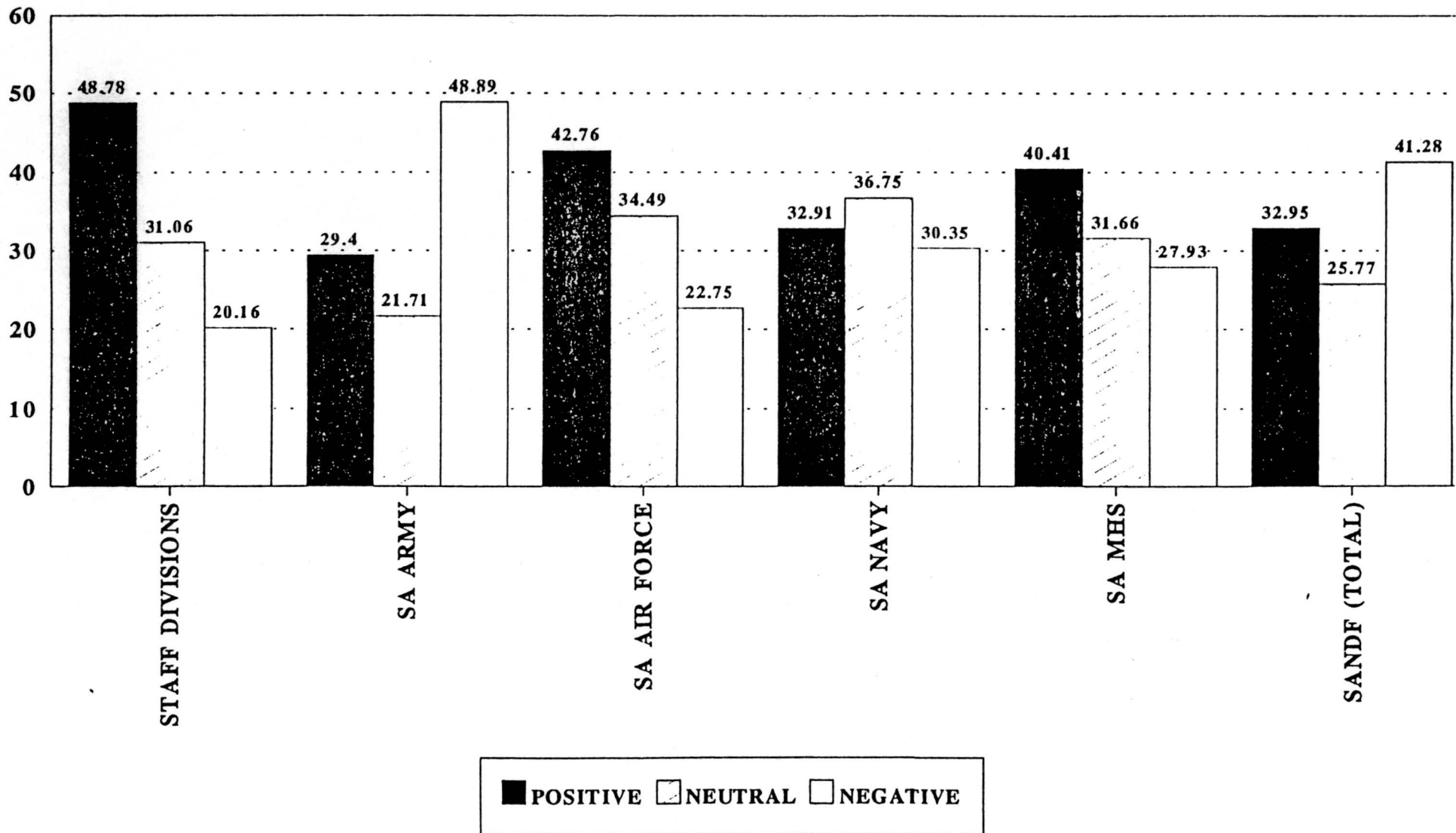
FIGURE 36



FACTOR/ARMS OF SERVICE

SOCIAL-CULTURAL AFFAIRS

FIGURE 38



FACTOR/ARMS OF SERVICE

SATISFACTION WITH CURRENT WORK/EMPLOYER/UNIT

FIGURE 40

