

**Die invloed van leierskapsvertroue op 'n  
landboubesigheid**

**deur**

**C.A. Mouton**

21880573

**Skripsie voorgelê ter gedeeltelike nakoming van  
die vereistes vir die graad  
*Magister in Besigheidsadministrasie*  
aan die Potchefstroomkampus van die Noordwes-Universiteit.**

**Studieleier: Me. M. Heyns**

November 2011

## Opsomming

Die tema van hierdie studie is die invloed van leierskapsvertroue op 'n landboubesigheid met die primêre doel om die verband tussen top- en middelvlak bestuurders se persepsie van hul eie leierskap en vertroue binne die konteks van 'n bepaalde landboumaatskappy te meet. Hierdie studie toon verder die belangrikheid van 'n landboumaatskappy se leierskap- en vertrouensprofiel en die invloed wat dit op 'n landboubesigheid kan hê. Kwantitatiewe navorsingstegnieke is gebruik vir die versameling van data. Na-statistiese bewerking van die data is die volgende teenstrydigheid bevind, naamlik dat die leiers se persepsie van leierskap gebaseer op uitkomste hoog is, terwyl hul vertrouensprofiel laag is. Die implikasies vir bestuur is dat hulle bewus moet wees van die persepsies van sy leiers oor leierskap en vertroue en dat dit uitgebou moet word omdat dit 'n belangrike invloed op die maatskappy kan hê.

**Kernwoorde:** vertroue; leierskap; leierskapstyl; vertrouensoriëntasie;  
landboumaatskappy; vertrouensprofiel

## **Abstract**

The theme of this study is the impact of leadership trust on an agricultural business, with a primarily goal to establish the relationship between the perceptions on leadership and trust of top and middle level management. Furthermore, this study emphasises the importance of the level of the agricultural businesses leadership and trust profile and the important role that it plays in the business. Quantitative research techniques were used to collect the data and after statistical formulation it was found that the leaders' perceptions based on leadership based on outcomes were high, although the level of trust was low. The implication of this for management is that they must be aware of the perceptions of their leaders regarding leadership and trust.

**Key terms:** trust; leadership; leadership style; trust orientation; agricultural company; trust profile

## Erkennings

Ek wil graag my waardering uitspreek teenoor die volgende persone wat my gehelp en ondersteun het gedurende my studies:

- My Hemelse Vader, want sonder Sy hulp is ek tot niks in staat nie.
- My vrou Hanlie en seun Thinus, vir julle ondersteuning en vir al die naweke wat julle vir my moes opoffer om te studeer.
- Spesiale dank aan my moeder vir haar vertrouwe in my en gebede van bemoediging.
- Mevrou Marita Heyns, my studieleier, vir jou hulp en leiding met die skryf van my skripsie.
- Mevrou Antoinette Bisschoff, vir die taalversorging en uitleg.
- Vir my vriende wat altyd daar was vir my vir bemoediging, baie dankie.

Die Skrywer

## Inhoudsopgawe

<b>Opsomming</b>	<b>ii</b>
<b>Abstract</b>	<b>iii</b>
<b>Erkennings</b>	<b>iv</b>
<b>Lys van figure</b>	<b>viii</b>
<b>Lys van tabelle</b>	<b>ix</b>
<b>Hoofstuk 1: Oorsig en omvang van studie</b>	<b>1</b>
1.1 Inleiding	1
1.2 Probleemstelling	3
1.3 Navorsingsdoelwitte	5
1.3.1 Primêre doelwitte	5
1.3.2 Sekondêre doelwitte	5
1.4 Navorsingsmetode	6
1.4.1 Navorsingsontwerp	6
1.4.2 Deelnemers	6
1.4.3 Metingsinstrumente	7
1.5 Statistiese analise	11
1.5.1 Etiese omgewing	11
1.6 Beperkings en moontlike probleme	11
1.6.1 Indeling van hoofstukke	12
1.7 Opsomming van Hoofstuk 1	12
<b>Hoofstuk 2: Literatuurstudie</b>	<b>13</b>
2.1 Inleiding	13
2.2 Vertroue	13
2.2.1 Samewerking	15
2.2.2 Selfvertroue	15
2.2.3 Voorspelbaarheid	16
2.2.4 Risiko	16
2.2.5 Interafhanklikheid	16
2.3 Kenmerke van die trustor	17

2.4	Kenmerke van die trustee	18
2.5	Definisie van vertrouwe	26
2.6	Verskillende tipes van vertrouwe	26
2.6.1	Berekende basis van vertrouwe	26
2.6.2	Kennis gebaseerde vertrouwe	27
2.6.3	Identifikasie gebaseerde vertrouwe	28
2.7	Uitkomste van vertrouwe	29
2.7.1	Verhouding tussen vertrouwe en prestasie	30
2.8	Leierskap	31
2.9	Onderskeid tussen leierskap en bestuur	37
2.10	Konsep van leierskap	40
2.11	Leierskap vandag	42
2.12	Die gaping in leierskap	45
2.12.1	Oorbrugging van die leierskapsgaping	46
2.13	Transformasie leierskap	47
2.13.1	Kenmerke van transformasie leierskapsgedrag	49
2.13.2	Teorieë van transformasie leierskap	51
2.14	Transaksionele leierskap	52
2.14.1	Bass se teorie van transformasie en transaksionele leierskap	53
2.14.2	Die transformasie en transaksionele kontinuum	53
2.14.3	Verskil tussen transformasie en transaksionele leierskap	54
2.15	Laissez-faire leierskap	55
2.16	Leierskapvaardighede	56
2.17	Die effek van leierskap	58
2.18	Beïnvloeding van prestasie faktore	61
2.19	Opsomming	62
<b>Hoofstuk 3: Empiriese studie</b>		<b>63</b>
3.1	Indeling	63
3.2	Deelnemers	63
3.3	Betroubaarheid en geldigheid	63
3.4	Verkryging van data	67
3.4.1	Etiek	68

<b>3.5</b>	<b>Statistiese ontleding</b>	<b>68</b>
<b>3.6</b>	<b>Biografiese eienskappe van die populasie</b>	<b>68</b>
<b>3.7</b>	<b>Kwantitatiewe studie</b>	<b>70</b>
<b>3.8</b>	<b>Transformasie leierskapedrag</b>	<b>73</b>
<b>3.9</b>	<b>Transaksionele leierskap</b>	<b>76</b>
<b>3.10</b>	<b>Leierskap gebaseer op uitkomste</b>	<b>78</b>
<b>3.11</b>	<b>Meting van lokaliteit en verspreiding</b>	<b>79</b>
<b>3.12</b>	<b>Die gemiddeld en standaard afwyking van transformasie leierskap</b>	<b>80</b>
<b>3.13</b>	<b>Die gemiddeld en standaard afwyking van transaksionele leierskap</b>	<b>81</b>
<b>3.14</b>	<b>Die gemiddeld en standaard afwyking van leierskap uitkomste</b>	<b>82</b>
<b>3.15</b>	<b>Vertroue</b>	<b>83</b>
<b>3.16</b>	<b>Die statistiese verband tussen persepsies van leierskapstyle en vertroue</b>	<b>85</b>
<b>3.17</b>	<b>Opsomming</b>	<b>90</b>
 <b>Hoofstuk 4: Gevolgtrekkings en aanbevelings</b>		<b>92</b>
<b>4.1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>92</b>
<b>4.2</b>	<b>Gevolgtrekkings</b>	<b>93</b>
<b>4.2.1</b>	<b>Kwantitatiewe studie</b>	<b>93</b>
<b>4.3</b>	<b>Beskrywende statistiek</b>	<b>95</b>
<b>4.4</b>	<b>Beperkings</b>	<b>95</b>
<b>4.5</b>	<b>Waarde van navorsing</b>	<b>96</b>
<b>4.6</b>	<b>Aanbevelings</b>	<b>96</b>
<b>4.7</b>	<b>Toekomstige navorsing</b>	<b>97</b>
<b>4.8</b>	<b>Opsomming</b>	<b>98</b>
 <b>Bibliografie</b>		<b>100</b>
<b>Aanhangsels</b>		<b>110</b>
Aanhangsel 1: Multifactor Leadership Questionnaire		110
Aanhangsel 2: Leiers se persepsies van hulle leierskapedrag		111
Aanhangsel 3: Eienskappe van vertroue		113
Aanhangsel 4: Vertrouens Oriëntasie Profiel		115

## Lys van Figure

Figuur 2.1:	Voorgestelde model van vertrouwe	18
Figuur 2.2:	Leierskap sluit die volgende in	33
Figuur 2.3:	Vlakke van voorstelling van leierskapsproses	40
Figuur 2.4:	Veranderinge in die omgewing en die verwantskap tussen organisasie en leierskap	46
Figuur 2.5:	Leierseienskappe	56
Figuur 3.1:	Verband tussen vertrouwe en transformasie leierskap	87
Figuur 3.2:	Verband tussen vertrouwe en leierskap gebaseer op uitkomste	88
Figuur 3.3:	Verband tussen vertrouwe en transaksionele leierskap	90



## Lys van Tabele

Tabel 2.1:	Moontlike oorvleueling van modelle vir vertroue	19
Tabel 2.2:	Faktore wat leierskap beïnvloed	20
Tabel 2.3:	Gemiddelde verskille tussen hoë en lae vertrouensvlakke van restaurante	30
Tabel 2.4:	Algemene bestuurder se gemiddelde vertroue, plasing en verandering in studie	31
Tabel 2.5:	Vergelyking van die huidige definisie van integriteit teenoor ander stellings	35
Tabel 2.6:	Definisies van leierskap	37
Tabel 2.7:	Vergelyking tussen bestuur en leierskap	39
Tabel 2.8:	Die nuwe realiteit van leierskap	42
Tabel 3.1:	Biografiese eienskappe van populasie	69
Tabel 3.2:	Telling van leiers op transformasie leierskapsgedrag	70
Tabel 3.3:	Telling van leiers op transaksionele leierskapsgedrag	71
Tabel 3.4:	Telling van leiers gebaseer op die uitkomste van leierskap	72
Tabel 3.5:	Verspreidings en lokaliteit	80
Tabel 3.6:	Leiers se persepsie van hulle transformasie leierskapstyl	82
Tabel 3.7:	Die gemiddeld en standaard afwyking dui aan die leiers se persepsie van hulle transaksionele leierskapstyl	82
Tabel 3.8:	Die gemiddeld en standaard afwyking dui aan die leiers se persepsie van hulle leierskap gebaseer op uitkomste	83
Tabel 3.9:	Vertrouens oriëntasie profiel	84
Tabel 3.10:	Die gemiddeld en standaard afwyking van die vertrouens oriëntasie profiel	84
Tabel 3.11:	Korrelasie tussen leierskap en vertroue	85

# Hoofstuk 1

## Oorsig en omvang van studie

### 1.1 Inleiding

Hierdie studie handel oor die impak van leierskapsvertroue op 'n landboumaatskappy in Suid Afrika, met spesifieke verwysing na sy graanafdeling. In hierdie hoofstuk word die probleemstelling bespreek en die navorsingsdoelwitte word uiteengesit, wat die primêre en sekondêre navorsingsdoelwitte insluit. Die navorsingsmetode word omskryf en die indeling van die hoofstukke word uitgelig.

Die landboumaatskappy se graanafdeling is die hoofbron van inkomste. Die landbousektor, met spesifieke verwysing na die graanbedryf in Suid Afrika en ook internasionaal, is uiters kompetierend. Die afname in die ekonomie plaaslik sowel as internasionaal het die afgelope drie jaar druk geplaas op die landbousektor waarbinne hierdie organisasie opereer. Winsmarges is geweldig onder druk as gevolg van hierdie kompeterende omgewing en daarom word die verhandeling van kommoditeite bestuur deur streng kontroles en prosedures. Die verhandeling van kommoditeite het geweldige finansiële implikasies vir die organisasie en daarom die streng kontroles en prosedures. Verder is daar ook duidelik gedefinieerde metingsprosedures om prestasie te meet teenoor begroting.

In tye van ekonomiese afname in 'n organisasie spoel dié druk oor na die leierskorps. Onmiddellik is die elemente van leierskap en vertroue onder die soeklig. Vir die oorlewing van die organisasie is dit belangrik om die vraagstukke rondom die invloed van leierskap en vertroue in die organisasie te ondersoek. 'n Gebrek aan vertroue en leierskap kan 'n groot effek op 'n organisasie hê en die vraag is wat is die korrelasie tussen vertroue en leierskap?

Metingsprosedures is vir alle ander elemente van bestuur in plek, behalwe vir leierskapsvertroue. Dit is die dryfveer vir hierdie studie. Daar is 'n fundamentele uitdaging in die konseptualisering van die rol van vertroue en leierskap in die prestasie van 'n organisasie en die individuele vlak van vertroue wat oorgaan na organisatoriese vertroue.

Volgens Covey (2006: xxv) is vertroue 'n sleutelement in die wêreld ekonomie. Vertroue as 'n kommoditeit kan eerder groei as om te erodeer deur daarvan gebruik te maak (Hirschman,

1984: 88-96). Juis as gevolg van die belangrikheid van leierskapsvertroue moet daar ook metingsinstrumente in plek gestel word om dit te kan moniteer en te vergelyk met dié van ander organisasies in dieselfde sektor. Die vertroue komponent hier verwys spesifiek na die vertroue in topbestuur as leiers van die organisasies.

Die belangrikheid van vertroue in leierskap is alreeds raakgesien deur navorsers oor die afgelope vier dekades in boeke (Argyris, 1962; Likert, 1967; McGregor, 1967) en artikels (Mellinger, 1959: 304-309; Read, 1962: 3-15). Gedurende die periode 1959 tot 1967 was die vertroue van individue in hul leiers 'n sleutelkonsep in die toepassing van psigologiese en ander verwante dissiplines. Byvoorbeeld is dit 'n sleutelkonsep in verskeie leierskapsteorieë: transformasionele en charismatiese leiers bou vertroue in hul volgelinge (Kirkpatrick & Locke, 1996: 36-51; Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990: 107-142). Werknemers het persepsies dat leiers sekere eienskappe en kwaliteite besit wat vertroue vestig om 'n effektiewe leier te wees (Hogan *et al*, 1994: 493-504).

Leiers speel die primêre rol in die vestiging en ontwikkeling van vertroue in 'n organisasie. Die vertroue in 'n leier korreleer sterk met dié van 'n leier se effektiwiteit (Gillespie & Mann, 2004: 570). Om hierdie korrelasie te ondersoek, is dit nodig om die volgende drie leierskapspraktyke te ondersoek, naamlik transformasionele leierskap, transaksionele leierskap en leierskap gebaseer op uitkomst.

Vertroue opsigself is 'n studieveld in sy eie reg. Dit was nie toevallig dat vertroue 'n sleutel fokusarea van organisasieteorieë en navorsing in die 1990's was nie. Die eerste ontwikkeling was 'n toename in die voordele wat voorkom wanneer hoë vlakke van vertroue bestaan in 'n organisasie. Vertroue as 'n sterk organisatoriese hulpbron, word bevestig in invloedryke boeke en artikels. Van die bekendstes hiervan is Putnam en Fukuyama. Putnam se studies het die belangrikheid bewys van vertroue as 'n kritiese faktor vir 'n stabiele koöperatiewe omgewing (Kramer *et al.*, 1993: 6). In empiriese navorsing van Fukuyama in 1995 is die rol van vertroue in 'n organisasie en sosiale omgewing vertolk gedokumenteer (Kramer *et al.*, 1993: 6). Kramer toon aan dat die onderwerp van vertroue se klem verskuif vanaf net 'n rolspeler tot die hoofrolspeler in kontemporêre organisasieteorieë (1999:594). Onlangse ontwikkeling in organisasiegedrag reflekteer die behoefte en die belangrikheid van vertrouensverhoudings in die promovering van individuele welsyn en organisasie effektiwiteit (Clark & Payne, 1997:205-224).

Empiriese studies bewys dat goeie intensies, betroubaarheid en regverdigheid in vennote se gedrag (Zaheer *et al.*, 1998: 141-159) konstruktiewe interpretasie van vennote se motiewe tot gevolg het (Uzzi, 1997: 35-67), wat die potensiaal van konflik verminder (Zaheer *et al.*, 1998:141-159) en die vloei van informasie tussen vennote bevorder (Sako, 1991:449-474; Zand, 1972: 229-239). Arrow (1972: 343-362) en Fukuyama (1995) glo dat die vlak van vertroue in sisteme 'n sterk voorspeller van ekonomiese sukses is.

## **1.2. Probleemstelling**

Juis omdat leierskapsvertroue so 'n wye invloed op 'n organisasie het, is dit van uiterste belang om na die invloed van leierskapsvertroue op 'n organisasie se prestasie te kyk. Die doel van hierdie navorsing is om ondersoek in te stel na die moontlike invloed van leierskap en vertroue in die leierskapsvermoë van die bestuur van 'n landboumaatskappy.

Die hoofdoel van hierdie landbou organisasie is om finansiële wins te maak om die waarde van sy aandele te verhoog vir sy aandeelhouders. In die besigheidswêreld word 'n organisasie se prestasie gemeet aan die winste wat gerealiseer word. Wanneer die winste van 'n organisasie gedaal het teenoor die vorige jaar, word dit verklaar deur onder andere te verwys na die ekonomiese en politieke omgewings, die verandering in die onmiddellike markomgewing, wisselkoerse, verbruikersweerstand ensovoorts, maar dit is selde dat die invloed van vertroue en leierskap ondersoek word as moontlikhede.

Deur die verloop van die finansiële jaar word 'n organisasie se begroting gebruik as bestuursriglyn. Afwykings teenoor die begroting word maandeliks verklaar deur gebruik te maak van verskillende metingsnorme, soos byvoorbeeld verkoopsyfers, netto wins, omset en bemarkingsuitgawes wat op 'n deurlopende basis gemonitor word. Indien 'n faktor geïdentifiseer word as een van die oorsake van die daling in wins, word dit in diepte ondersoek en beredeneer in 'n poging om te bepaal hoe dit meer effektief bestuur kan word en die nadelige invloed hiervan op die wins te beperk. Hierdie faktore wat 'n impak het op 'n organisasie se finansiële prestasie word so goed moontlike ondersoek en bestuur. Hierdie faktore is relatief maklik identifiseerbaar, maar die invloed van leierskapsvertroue op 'n organisasie se finansiële prestasie, is nie so maklik identifiseerbaar nie. Die invloed van leierskapsvertroue word nie op 'n gereelde basis en met dieselfde intensiteit soos byvoorbeeld die verkope gemeet nie.

Leierskap is 'n sensitiewe aangeleentheid, wat uit baie fasette bestaan en 'n wye spektrum faktore van menswees asook 'n organisasie aanraak en ook beïnvloed. Die kompleksiteit van leierskapsvertroue is tweeledig, naamlik dit is interpersoonlik en sistemies van aard. Interpersoonlik verwys na die individu betrokke se waardes en sy bekendheid aan die ander individue (menslike faktor). Sistemies verwys meer na die kontroles wat in 'n organisasie in plek is om risiko's te beheer en te beperk (Yukl, 2010:19).

Volgens Covey is vertroue 'n funksie van twee dinge, naamlik karakter en vermoëns. Die karakter van 'n persoon sluit in integriteit, motiewe en intensies. Die vermoë van 'n persoon sluit in sy vaardighede, werksgeskiedenis en die resultate wat hy lewer (2006: 30). Wanneer leierskapsvertroue in 'n organisasie gemeet word, word bestuur baie blootgestel as span en as individuele leiers en as individuele bestuurders. Wanneer probleme met leierskapsvertroue in 'n organisasie vasgestel word, is dit gewoonlik moeilik of te laat om dit reg te stel. Daarom is die gereelde meting van leierskapsvertroue in 'n organisasie van uiterste belang, sodat wanneer daar wel probleme is met leierskapsvertroue, dit pro-aktief bestuur kan word.

Wanneer leiers fundamenteel glo dat mense nie vertrou kan word nie, skep hulle sisteme en strukture wat hierdie siening weerspieël. Dit behels die skepping van hiërargieë en veelvoudige vlakke van bestuur. Hierdie hiërargieë en sisteme skep 'n omgewing van wantroue (Covey, 2006: 248).

Die studie gaan fokus op die volgende twee leierskapstyle, naamlik transaksionele en transformerende leierskapstyl. Weens die beperkte omvang van die studie kan daar nie op al die verskillende leierskapstyle gefokus word nie en slegs transaksionele en transformerende leierskapstyl is gekies; omdat dit die mees prominente leierskapstyle is, wat in die organisasies voorkom. Transformerende leierskap is gewoonlik kontrasterend met transaksionele leierskap. 'n Transaksionele leier herken en sien wat sy volgelinge wil kry van hul werk en sien toe dat hulle dit kry wat hul begeer, mits hul werkprestasie dit toelaat (Bass, 1985). Transaksionele leierskap word verdeel in twee tipes transaksionele leierskap, naamlik voorwaardelike vergoeding en bestuur by uitsondering ("contingent rewarding and management-by-exception, MBE") (Bass, 1995). Voorwaardelike vergoeding verwys na waar volgelinge vergoed word in 'n positiewe manier, vir die lewering van die nodige prestasie om aan prestasiekriteria te voldoen. Die prestasiekriteria word voor die tyd tussen

werkgewer en werknemer ooreengekom, so ook die vergoeding wat aan die prestasie gekoppel word.

Bestuur by uitsondering fokus op die voorkoming en die regstellende aksies van die werknemers. Wanneer dinge begin skeef loop of prestasies in sekere areas is nie op standaard nie sal die leier begin toetree tot die aangeleentheid (Bass, 1985). Die fokus is op prestasie-monitering. Bass en Avolio (1990: 231-272) onderskei in hul model twee vorme van bestuur met uitsondering, naamlik aktief en passief. Die verskil is dat in die aktiewe vorm van bestuur neem die leier voorkomende aksies om enige moontlike afwykings te kan hanteer, terwyl in die passiewe vorm wag die leier vir 'n probleem om te ontstaan voordat ingegryp word. Die passiewe leier skerm weg om besluite of enige aksies te neem.

Die probleemstelling of navorsingsvraag vir hierdie studie is, wat is die invloed van leierskap en vertroue op 'n landbou maatskappy.

### **1.3. Navorsingsdoelwitte**

Die navorsingsdoelwitte word verdeel in twee groepe, naamlik primêre en sekondêre doelwitte:

#### **1.3.1. Primêre doelwitte**

Die studie sal spesifiek poog om die verband tussen top- en middelvlakbestuurders se persepsie van hul eie leierskap en vertroue binne die konteks van 'n bepaalde landbou maatskappy te meet.

#### **1.3.2. Sekondêre doelwitte**

Die sekondêre doelwitte van hierdie studie word soos volg saamgevat:

- Die profiel van top-en middelvlak bestuurders se eie persepsie in die organisasie ten opsigte van transaksionele, transformasie leierskap en leierskap gebaseer op uitkomst te bepaal.
- Om te bepaal watter leierskapstyl die sterkste verband toon met vertroue,
- Aanbevelings te maak oor hoe om vertroue te bevorder.

## **1.4. Navorsingsmetode**

Navorsing bestaan uit twee fases, naamlik 'n literatuurstudie en 'n empiriese studie, wat onderskeidelik in Hoofstuk 2 en Hoofstuk 3 behandel word.

### **1.4.1. Navorsingsontwerp**

Die doel van die navorsingsontwerp is om stappe daar te stel sodat konstruktiewe en logiese navorsing gedoen kan word ten opsigte van die probleem. Die hoof funksie van die navorsingsontwerp is om die navorser te help om die ingesamelde data se geldigheid te bekragtig (Welman *et al.*, 2005:8).

Vir die doeleindes van hierdie studie is kwantitatiewe navorsingsmetodes beskou as die aangewese metode. Die voordeel van kwantitatiewe navorsing is verder dat dit 'n goed gestruktureerde metode is om inligting te bekom, deurdat dit ruimte skep om van geslote vrae gebruik te maak, waar die antwoorde in kategorieë ingedeel word (Welman *et al.*, 2005:9).

Weens die gebruik van 'n totale populasie eerder as 'n steekproef, leen die samestelling van die teikengroep op sigself tot geldige afleidings uit die bevindings vir sover die spesifieke organisasie van ondersoek aanbetref. Hierna sal die data statisties geanaliseer word, waarna daaruit gevolgtrekkings gemaak sal word.

### **1.4.2. Deelnemers**

Die doel van hierdie navorsing is om te bepaal of daar 'n verband is tussen 'n spesifieke leierskapstyl en vertroue. Omdat net op die bestuurspan gefokus word, is die populasie klein (n=25). Daarom word die populasie eerder as 'n steekproef gebruik. Hierdie populasie bestaan uit top- en middelvlakbestuur wat hulself evalueer ten opsigte van hul eie leierskapstyl en vertroue. Hierdie populasie is gekies omdat die besluite wat deur hierdie leiersgroep geneem word, 'n ekonomiese sowel as operasionele invloed het op die organisasie se prestasie.

### **1.4.3. Metingsinstrumente**

Twee metingsinstrumente word in hierdie studie gebruik, naamlik die “Multifactor Leadership Questionnaire “ (MLQ) om leierskapstyl te bepaal en ’n Vertrouens Oriëntasie Profiel vraelys om persepsies oor vertroue te meet. Om die implikasies van leierskapsvertroue te bepaal, word die data verkry deur die twee metingsinstrumente met mekaar te vergelyk.

- **Leierskap**

Hierdie metingsinstrument meet die leierskapstyl wat in die volgende drie groepe verdeel kan word, naamlik transformasionele leierskap, transaksionele leierskap en passiewe ontwykende gedrag. Die vraelys bestaan uit vyf en veertig vrae wat beantwoord moet word op ’n skaal van nul tot vier, waar nul die betekenis het van glad nie en vier die betekenis van gereeld of altyd. ’n Tipiese vraag is “I wait for things to go wrong before taking action” ’n Lae telling hier beteken dat die individu nie ’n passiewe leierskap styl het nie, maar ’n hoë vlak van transaksionele leierskap besit wat korrektiewe aksies neem.

Die Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) is gebruik as die primêre metingsinstrument om die leierskapstyl te bepaal. Die MLQ is al oor die jare verander en hersien (Den Hartog & Van Muijen, 1997: 24). In hierdie navorsing is die MLQ, Form 5X gebruik. Dit bestaan uit vyf en veertig items en staan bekend as die “Full-range Leadership model” (Aanhangsel 1) soos ontwikkel is deur Bass & Avolio in 1992.

- **Ontwikkeling van die “Multifactor Leadership Questionnaire”**

Daar is drie weergawes van die MLQ ontwikkel (Bass, 1998:114). Eerstens, die MLQ “Team” beskryf die interne leierskapgedrag van ’n span. Hierdie weergawe kan gebruik word om probleme te identifiseer met dinamika en verhoudings in spanverband. Tweedens die “Organizational Description Questionnaire (ODQ) wat ’n profiel van ’n organisasie se kultuur, gebaseer op die transformerende leierskapsmodel verskaf. Die meting hiervan kan handig wees in strategiese- en organisasieveranderings. Derdens, verskaf die MLQ ’n samevatting, gee ’n waardering en terugvoering op ’n individuele vlak.



Die eerste weergawe van die MLQ is ontwikkel deur Bass in 1985 en was gebaseer op 'n reeks onderhoude. Bass en sy vennote het onderhoude met sewentig topbestuurders gevoer in Suid-Afrika (Northouse, 2001: 154). Die doel van hierdie eerste uitgawe was om die verskillende aspekte van transformerende leierskap en transaksionele leierskap te meet (Yukl, 1998: 327). Volgens Northouse is die topbestuurders in die Suid-Afrikaanse studie gevra, gebaseer op hulle ondervinding, om leiers te identifiseer wat hulle meer bewus gemaak het van die groter doelwitte van die organisasie, hulle motiveringsvlakke verhoog het en om ander persone se belange voor hul eie belange te plaas (2001: 154-155). Hierna is hierdie topbestuurders versoek om 'n beskrywing te gee van die leiers se gedrag, byvoorbeeld, wat die leiers gedoen het om veranderings effektief te beïnvloed. Na aanleiding van hierdie gedragbeskrywings en onderhoude het Bass 'n stel vrae opgestel wat vervat is in die MLQ.

Verskillende metodes is gebruik om die komponente van transaksionele en transformerende leierskap te identifiseer en om hulle betekenis te verduidelik. Van die metodes wat gebruik is, is faktor-analise, observasies, onderhoude en beskrywings van die ideale leier soos wat mense hulle sien (Bass, 1998:11). Sedert die ontwikkeling van die eerste MLQ het dit baie veranderings ondergaan en die proses om dit te verbeter gaan nog voort om die MLQ se betroubaarheid en geldigheid te verbeter (Northouse, 2001: 155). Yukl beweer dat die metingskale/metings faktore (bv. intellektuele stimulasie) wat gebruik is om die verskillende komponente van transformerende en transaksionele leierskap te meet, eintlik gebaseer is op faktor-analise van die oorspronklike ontwerp (1998: 327).

Die eerste weergawe het 'n paar swakpunte gehad wat die toetsing vir transformerende leierskap beperk het. Byvoorbeeld, die meeste items in die charismatiese en intellektuele stimulasie metingsfaktore verskaf 'n beskrywing van die uitkomst van leierskap soos wat die volgelinge meer entoesiasies raak oor haar of sy werk en om probleme vanuit 'n ander hoek te sien. Dit is bedrieglik, want die metingsfaktore beskryf spesifieke, waarneembare aksies by die leiers wat aanduiding gee tot sekere uitkomst.

'n Probleem wat gereeld deur navorsers geopper word, wat die MLQ gebruik het, is die vraag of die verskillende komponente van transformerende leierskap onafhanklik gesien word van die voorwaardelike vergoedingsleierskap ("contingent reward leadership") en of dit gesien moet word as 'n aparte faktor (Avolio, 1999: 443). Ander navorsers redeneer ook dat die komponente van transformerende leierskap nie empiries onderskei kan word nie. Die inhoud

van die MLQ het met die tyd saam verander en studies wat wel die MLQ gebruik het in navorsing, het ook verskillende komponente te weeg gebring (Tejeda, 2001: 33). Hierdie probleme of swakhede van die MLQ is aangespreek deurdat meer items in die latere weergawes van die vraelys ingesluit, soos die metingsfaktor op inspirerende motivering wat die waarnemende gedrag van die leier beskryf (Yukl, 1998: 327).

- **Rasionaal van MLQ**

Die MLQ as metingsinstrument is al meer as enige ander instrument gebruik om leierskap te meet (Northouse: 2001: 154). Menigte studies in verskillende sektore en op verskillende bestuursvlakke van besighede en industrieë (Bass, 1998:8) is al uitgevoer deur van die MLQ gebruik te maak en is ook in verskillende kulture gebruik tot so ver as in Japan (Yokochi, 1989 gesien in Bass, 1998:55).

Omdat dit die mees nagevorsde en geldige metingsinstrument van leierskap in die wêreld is (Tejeda, 2001:32), is dit ook as navorsingsinstrument vir hierdie studie gekies. Die MLQ het sy betroubaarheid en geldigheid bewys en voldoen aan die agt kenmerke van goeie wetenskaplike navorsing, soos deur Sekran (1992: 10) aangedui word, naamlik toetsbaarheid, doelgerigheid, veralgemeenbaarheid, presiesheid, vertroulikheid, strengheid, nabootsbaarheid en die beskikbaarheid van data.

Die onderliggende beginsels van die MLQ is dat as die respondent hoë tellings behaal in transformerende leierskapsfaktore dit sal beteken dat die respondent se gedrag van die volgende faktore weerspieël, naamlik: inspirerende motivering, intellektuele stimulasie, persoonlike oorwegings, ensovoorts. Lae tellings op transaksionele en laissez-faire leierskap faktore impliseer dat die respondent transformerend in sy of haar leierskapstyl is (Northouse, 2001: 155). Die teenoorgestelde is ook waar.

- **Vertroue**

Die tweede aspek wat gemeet word, is vertroue. Dit word gemeet deur middel van 'n Vertrouensoriëntasieprofielvraelys, ontwerp deur M.R. Chartier. Die interpretasie van inligting verkry uit die vraelys word geklank met die studieleier wat 'n sielkundige is. Die vraelys bestaan uit vier en twintig vrae wat elkeen uit twee stellings bestaan. Die respondent moet vyf punte verdeel tussen die twee stellings alternatiewelik (A en B) gebaseer op hoe die respondent optree, voel of hoe die stelling ervaar word. 'n Tipiese vraag is die volgende:

A "I prefer my own solutions to problems".

B "I am willing to accept solutions proposed by my co-workers".

Punte wat per stelling toegeken is, word oorgedra na 'n telkaart waar dit toegedeel word in die twaalf dimensies van vertroue wat die volgende insluit:

- Openlikheid teenoor geslotenheid.
- Bereidheid om risiko's te neem teenoor onwilligheid om risiko's te neem.
- Koöperatief teenoor kompetisie.
- Aanvaarding teenoor verwerping.
- Bekwaam teenoor onbekwaam.
- Verantwoordelik teenoor onverantwoordelik.
- Ondersteunend teenoor om in beheer te wees.
- Respekvol teenoor disrespekvol.
- Geloofwaardig teenoor hipokraties.
- Gesamentlik teenoor om verhewe bo ander te wees.
- Probleem gesentreerd teenoor oplossing georiënteerd.
- Konstantheid teenoor wispelturigheid.

Volgens Cummings *et al.* (2009:124) is die voordele en nadele om van 'n vraelys te gebruik om data in te samel soos volg:

Voordele

- Inligting verkry uit die vraelys kan maklik opgesom word en gekwantifiseer word
- Vraelys is maklik om te gebruik met 'n groot populasie
- Vraelys is 'n relatief goedkoop metode
- Deur middel van vraelys kan 'n groot volume data verkry word.

Nadele:

- Data kan bevooroordeeld geïnterpreteer word
- Min geleentheid vir empatie met onderwerpe

## **1.5. Statistiese analise**

Verhoudings tussen veranderlikes in bestuurstyle en leierskapstyle word ondersoek en daarom sal van korrelasies en faktor-analise gebruik word om die betroubaarheid en geldigheid van die vraelyste te bepaal.

Betroubaarheid sal getoets word om te verseker dat die meetinstrumente meet wat dit veronderstel is om te meet. Interne konsekwentheid sal bepaal word deur die Cronbach alpha statistiek te bereken. Geldigheid verwys na die mate waartoe die bevindinge van hierdie navorsing veralgemeen kan word. Omdat die totale populasie in die studie gebruik is, word die interne geldigheid van die maatstaf om afleidings oor die teikengroep te maak, beskou as hoog. Die steekproef is egter te klein om op eksterne geldigheid aanspraak te maak. Bevindinge wat gemaak is, kan derhalwe nie veralgemeen word na soortgelyke organisasies in dieselfde industrie nie. Vir die doeleindes van hierdie studie gaan die bevindinge nie veralgemeen word nie; omdat die bevindinge spesifiek gerig word op die prestasie van hierdie organisasie.

### **1.5.1 Etiese omgewing**

Etiese oorwegings is in ag geneem deur die respondente se identiteit te beskerm. Daardeur is ruimte geskep dat die deelnemers onbevange en eerlik op vrae sou kon antwoord sonder vrees vir viktimisasie. Die respondente voltooi die vraelyste anoniem en vrywillig. Die vraelyste is ingehandig op 'n sentrale punt by 'n persoon in die organisasie; sodat die navorser nie 'n spesifieke persoon aan 'n vraelys kon koppel as die individu dit inhandig nie.

## **1.6. Beperkings/moontlike probleme**

Die populasie van 25 is net in hierdie organisasie spesifiek en dit kan 'n impak hê op die veralgemeenbaarheid van uitkomstes van hierdie studie. Verder neem die studie nie in ag wat tussen organisasies gebeur in dieselfde omgewing nie. Die studie fokus op leierskap en nie bestuur nie, maar wel op spesifieke leierskapstyle en die verband met vertroue.

Die vertrouensoriëntasieprofiel vraelys is nie vir Suid Afrika gestandaardiseer nie en kan die interpretasie van data kompliseer.

In die landbousektor en spesifiek in hierdie teikengroep, topbestuur en middelvlakbestuur, is daar nog nie studies gedoen oor die invloed wat leierskapsvertroue op 'n landbou-organisasie het nie.

### **1.6.1. Indeling van hoofstukke**

Die hoofstukke in hierdie verhandeling word soos volg ingedeel:

Hoofstuk 1: Inleiding en probleemstelling.

Hoofstuk 2: Literatuurstudie.

Hoofstuk 3: Empiriese studie.

Hoofstuk 4: Gevolgtrekkings en aanbevelings.

### **1.7. Opsomming van Hoofstuk 1**

Hierdie hoofstuk dek al die aspekte wat bestudeer gaan word en die uitleg van die studie. In die hoofstukke wat volg word elke faset van die studie volledig aangeteken, wat in Hoofstuk vier saamgevat word deur middel van gevolgtrekkings en aanbevelings.

## Hoofstuk 2

### Literatuurstudie

#### 2.1. Inleiding

Daar is een aspek wat gemeenskaplik is ten opsigte van elke individu, verhoudings, 'n span, familie, organisasie, nasie, ekonomie en samelewing dwarsoor die wêreld – as hierdie aspek verwyder word, sal dit die sterkste regering, die mees suksesvolle besigheid, die sterkste groeiende ekonomie, die mees invloedryke leierskap, beste vriendskap, die sterkste karakter en die sterkste liefdesbande vernietig. Deur hierdie een aspek reg te ontwikkel en die invloed daarvan korrek te benut, het dit die potensiaal om ongekende sukses en voorspoed in elke faset van 'n mens se lewe tot gevolg. Ten spyte hiervan, word hierdie aspek die meeste afgeskeep. Hierdie aspek is vertroue. Jack Welch, voormalige hoof uitvoerende beampte van General Electric, beskryf vertroue met die volgende woorde: "You know it when you feel it." (Covey, 2006:5).

#### 2.2. Vertroue

Die konsep van vertroue is al deur die jare sterk gedebatteer deur verskeie skrywers en navorsers. Elkeen het sy of haar eie siening van 'n definisie van vertroue. Die term vertroue kan nie afgebaken word met 'n spesifieke definisie nie, omrede dit 'n baie wye konsep is met verskillende elemente daarin vervat. Volgens die Verklarende Handwoordeboek van die Suid Afrikaanse Taal (Odendal *et al.*, 1965: 1273) word vertroue soos volg omskryf:

- "Geloof aan iemand se eerlikheid en trou."
- Oortuiging, hoop: "In die vertroue dat ek baat daarby sal vind."
- Geheim: "Iemand iets in vertroue meedeel"

Die eenvoudige taalkundige definisie lig drie elemente uit, naamlik geloof, oortuiging en geheim uit. In sy eenvoudigste vorm bestaan vertroue uit hierdie drie elemente. Opsigself lyk dit na eenvoudige konsepte, maar elkeen van hierdie konsepte beslaan 'n wye veld, wat die volgende elemente insluit: die samelewing, sekere omstandighede, mensekennis, vertrouenswaardigheid, integriteit, welwillendheid, menswaardigheid ensovoorts. Hieruit kan gesien word hoekom dit nie so maklik is om die konsep van vertroue te definieer nie.

Bogenoemde word baie duidelik uitgebeeld deur die volgende aanhaling: “Without trust, there is no open society, because there are not enough police to patrol every opening in an society. Without trust, there can also be no flat world, because it is trust that allows us to take down walls, remove barriers, and eliminate friction at borders. Trust is essential for a flat world ...” (Friedman, 2005:394). Hierdie stelling toon duidelik aan hoe ’n komplekse term vertroue is en hoe wyd strek die effek van vertroue en om nie te vertrou nie op individuele en organisasievlak. Dit raak ook die samelewing in terme van hoe mense daaglik met mekaar omgaan in die alledaagse lewe en in die besigheidsumgewing. In die algemeen word vertroue gedefinieer as die verwagting rakende die gedrag van ander (Nootboom, 2002:6). Hierdie definisie toon dat die verwagting of persepsie ’n potensiële probleem kan wees. Die metingsprosedures van vertroue moet hierdie persepsies kan uitwys.

Volgens Davis *et al.* (1995:712) word vertroue gedefinieer as die bereidwilligheid van ’n party om kwesbaar te wees teenoor die aksies van ’n ander party, gebaseer op die verwagting dat dié ander party deur middel van ’n spesifieke aksie sal presteer wat vir hom belangrik is, sonder dat die ander party dit kon moniteer of beheer. Hieruit is dit duidelik dat partye mekaar moet vertrou, al is daar ’n berekende risiko in ’n betrokke situasie. Die kwesbaarheid dui aan dat daar risiko kan wees. Die bereidwilligheid om kwesbaar te wees (Zand, 1972: 229-239) impliseer dat daar iets belangriks of kosbaar is wat verloor kan word. Om jouself kwesbaar te maak is ’n risiko. Johnson-George en Swap (1982: 1306) argumenteer dat die bereidwilligheid om risiko’s te neem maar net een die van vele karaktereienskappe van vertroue is.

Verskillende terme word soms in dieselfde konteks met vertroue gebruik en dit veroorsaak verwarring, soos byvoorbeeld die term samewerking, voorspelbaarheid en selfvertroue. In die gedeelte wat volg, sal die onderskeid tussen hierdie terme en vertroue uitgelig word.

### **2.2.1. Samewerking**

Die konsep van vertroue word dikwels verwar met die term samewerking (Bateson, 1988: 14). Gambetta (1988:217) sê om iemand te vertrou, beteken dat daar 'n hoë waarskynlikheid is dat jy 'n aksie sal uitvoer tot jou voordeel of ten minste sal dit nie afbrekende gevolge hê nie. Dit beteken dat daar 'n mate van samewerking tussen die twee partye oorweeg moet word. Hieruit kan gesien word dat die onderskeid tussen vertroue en samewerking onduidelik is. Vertroue kan soms lei tot samewerkende gedrag, maar vertroue is nie noodwendig 'n voorvereiste daarvoor nie; omdat samewerking nie noodwendig 'n party op risiko plaas nie. 'n Werknemer kan saamwerk en dit kan voorkom of hy of sy 'n ander werknemer vertrou wat hy nie vertrou nie. Die rede vir die samewerking kan wees as gevolg van 'n sterk of gesaghebbende bestuurder wat duidelik die ander werknemer wil straf waar daar 'n spesifieke brandpunt by 'n werknemer is. Die werknemer met die brandpunt kan met die ander werknemer saamwerk en dit kan voorkom asof hy hom of haar vertrou. Sulke vorme van kontrolemeganismes en tekort aan alternatiewe kan daartoe lei dat 'n party met 'n ander party sal saamwerk al is daar nie vertroue teenwoordig nie.

Omdat vertroue en samewerking somtyds as sinonieme hanteer word, is dit belangrik om dit te onderskei. 'n Mens kan met 'n party saamwerk wat jy nie vertrou nie. As daar eksterne beheer meganismes is wat die trustee sal straf vir valse of bedrieglike gedrag, kan daar samewerking wees sonder vertroue.

### **2.2.2. Selfvertroue**

In die literatuur ten opsigte van vertroue is die verhouding tussen selfvertroue en vertroue nie baie duidelik nie. Byvoorbeeld Deutsch (1960:123-140) het na die redes gekyk hoekom 'n persoon 'n ander persoon sal vertrou om 'n voordelige situasie vir beide te skep. Die een persoon moet die vermoë besit en die intensie hê om die voordelige situasie te skep. Luhmann het die volgende gesê om tussen vertroue en selfvertroue te differensieer: hy argumenteer dat beide die konsepte van vertroue en selfvertroue verwys na verwagtinge wat kan lei tot teleurstellings. Verder stel Luhmann dit dat vertroue verskil van selfvertroue want dit vereis 'n vorige kontak of betrokkenheid van 'n persoon wat raaksien dat daar risiko's bestaan en dit aanvaar (1988:102).



### **2.2.3. Voorspelbaarheid**

Die verhouding tussen voorspelbaarheid en vertroue is onduidelik. Beide voorspelbaarheid en vertroue is maniere om onsekerheid te verlaag (Lewis & Weigert, 1985: 967-985). In baie van die literatuur is die neiging om voorspelbaarheid gelyk te stel aan vertroue. Gabarro het verskeie definisies vir vertroue geformuleer, waarvan een is: die mate waarin 'n persoon voorspelbaarheid kan verwag in 'n ander persoon se gedrag in terme van wat normaalweg van 'n persoon verwag word wat in goedertrou optree (1978:294). 'n Ander party se voorspelbaarheid is nie voldoende vir 'n persoon om risiko's te neem nie, met ander woorde voorspelbaarheid alleen is onvoldoende vir vertroue.

Sekere kondisies of toestande moet bestaan alvorens vertroue ter sprake kom. Die eerste kondisie is risiko.

### **2.2.4. Risiko**

Risiko is die mees essensiële faktor in die psigologiese, sosiologiese en ekonomiese konseptualisering van vertroue (Williamson, 1993: 131- 145). Vertroue opsigself is nie die neem van 'n risiko nie, maar dit is eerder 'n bereidwilligheid om risiko te neem. Die konnotasie tussen risiko en vertroue ontstaan as gevolg van 'n wedersydse verhouding waarin risiko die geleentheid skep vir vertroue, wat aanleiding gee tot die neem van dié risiko. Vertroue sal nie nodig wees indien aksies wat geneem word, gedoen word met geen risiko's en 'n definitiewe sekerheid nie (Lewis & Weigert, 1985: 967- 985). Die onsekerheid aangaande die wanneer en hoe die ander party gaan reageer is die bron van die risiko. Sabel definieer vertroue as die wedersydse vertroue dat geen party 'n ander party se bereidwilligheid sal blootstel nie (1993:1133-1170) Die tweede kondisie wat nodig is vir vertroue is die interafhanklikheid van die betrokke partye.

### **2.2.5. Interafhanklikheid**

Geen party kan in sy doel slaag indien daar nie wedersydse vertroue in mekaar is nie. Alhoewel risiko en interafhanklikheid nodig is vir vertroue om te ontwikkel, sal die

eienskappe van die risiko en vertroue verander soos wat die interafhanklikheid verhoog. Die graad van interafhanklikheid verander die vorm van vertroue (Rousseau, *et al.*, 1998: 395).

Vertroue is nie 'n gedrag nie (bv. samewerking) of 'n keuse (bv. die neem van risiko's) nie, maar dit is 'n onderliggende psigologiese kondisie wat kan ontstaan en resultate meebring as gevolg van sekere aksies. Die variasie in vertroue en interafhanklikheid in 'n verhouding tussen partye kan die vlak en potensiaal van die vorm van vertroue verander (Rousseau, *et al.*, 1998: 395).

Die derde kondisie wat nodig is vir vertroue, is die skep van 'n omgewing waarin selfvertroue kan ontwikkel. Die definisie van Davis *et al.* (1995:712) toon aan dat daar twee partye betrokke is by vertroue, die trustee en die trustor. Die trustee is die persoon of instansie wat vertrou terwyl die trustor die persoon is wat die vertroue het teenoor die trustee (Driscoll, 1978: 49-64).

### **2.3. Kenmerke van die trustor**

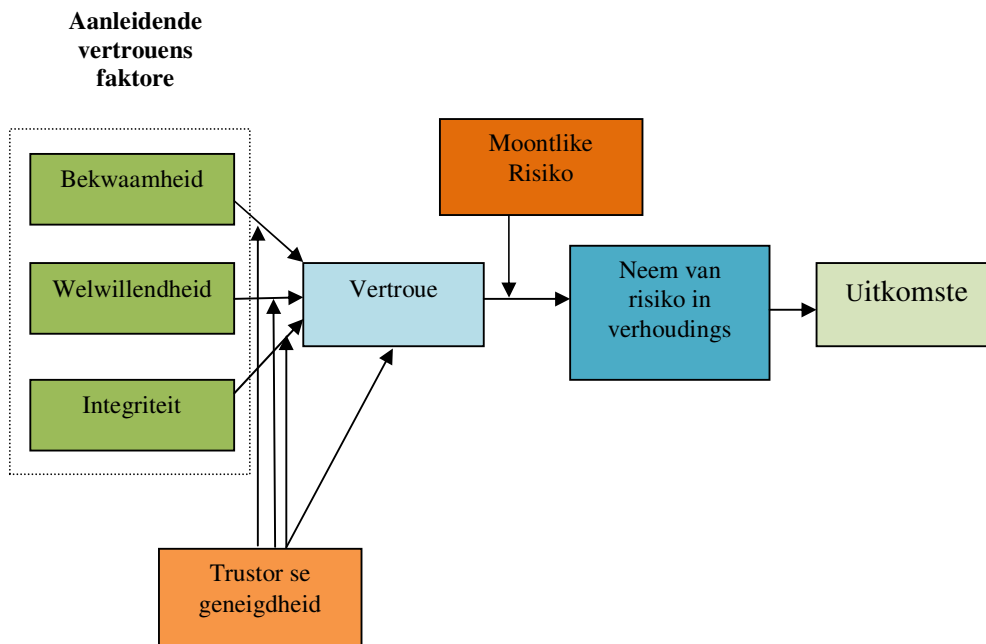
Daar is een faktor wat definitief die vertroue van 'n party teenoor 'n ander sal beïnvloed en dit is die kenmerke van die trustor. Sommige partye is meer geneë om 'n ander party te vertrou as ander. Verskillende skrywers, waarvan Mayer 'n landmerk is, het al vertroue benader vanuit die perspektief van 'n persoon se algemene bereidwilligheid om ander partye te vertrou.

Om te verstaan in watter mate 'n persoon gewillig is om iemand te vertrou, moet beide die trustor se geneigdheid om te vertrou en sy persepsie van die trustee se integriteit, welwillendheid en vermoëns onderskei word (Mayer, *et al.*, 1995: 724).

Van die eerste teorieë vir vertroue, definieer interpersoonlike vertroue as die verwagting van 'n individu of 'n groep dat op 'n belofte, verbaal of geskrewe, van 'n ander individu of groep vertrou kan word (Rotter, 1967:651). Hier word verwys na die algemene verwagting van geloofwaardigheid van ander partye. In die voorgestelde Model van vertroue (Figuur 2.1.) van Mayer *et al.*, word hierna verwys as die geneigdheid van die trustor om te vertrou (1995:715).

**Figuur 2.1.**

**Voorgestelde Model van Vertroue**



Bron: Mayer *et.al*, (1995:76)

Hierdie geneigdheid om 'n persoon te vertrou of die algemene bereidwilligheid om ander te vertrou sal verskil na aanleiding van hoeveel vertroue 'n party het vir die trustee voordat hy of sy enige data ten opsigte van die trustee kon bekom. Faktore soos persoonlikheidseienskappe en die omstandighede van die betrokke situasie sal 'n definitiewe rol speel. Volgens Kee en Knox (1970:357-366) moet daar 'n betekenisvolle insentief in die situasie wees sodat die trustor die waarde van die risiko betrokke kan bepaal.

**2.4. Kenmerke van die trustee:**

- **Geloofwaardigheid**

Daar is baie konseptuele denke oor watter faktore van geloofwaardigheid is belangrik. Vermoë, welwillendheid en integriteit kom voor as die belangrikste drie faktore. Deur modelle vir vertroue te vergelyk (tabel 2.1), word geïllustreer dat die faktore van geloofwaardigheid van vroeër modelle ook ingedeel kan word in die drie belangrikste

faktore, naamlik vermoë, welwillendheid en integriteit. Kramer (1999:569) se konsep het ingesluit bevoegdheid, openlikheid, welwillendheid en betroubaarheid.

**Tabel 2.1.**

**Moontlike oorvleueling van modelle vir vertrou**

Skrywers	No. van Faktore	Soortgelyke faktore ingesluit			
		Geneigdheid	Vermoë	Welwillendheid	Integriteit
Butler (1991)	10	Nee	Bevoegdheid	Lojaliteit, openlikheid, respek, beskikbaarheid	Konstant, diskreet, regverdigheid, integriteit, nakoming van beloftes
Mishra	4	Nee	Bevoegdheid	Besorgdheid, openlikheid	Betroubaarheid, openlikheid
Sitin & Roth (1993)	2	Nee	Vermoë	Nee	Waardesisteme

Bron: Mayer *et al.* (1995: 723)

Die een benadering om te probeer verstaan hoekom 'n gegewe party 'n groter of minder mate van vertrou het teenoor 'n ander party, is om die trustee se kenmerke te bestudeer. In 'n sekere transaksie is daar altyd 'n mate van risiko en bestuurders moet bewus wees van die geloofwaardigheid van die ander party (Ring & Van de Ven, 1992:483).

Van die eerste navorsing ten opsigte van die kenmerke van 'n trustee, was gedoen deur Hovland, Janis en Kelly (1953) in die bekende Yale studies op kommunikasie en veranderings van houdings. Volgens hierdie studies word vertrouenswaardigheid beïnvloed deur twee faktore, naamlik kundigheid en geloofwaardigheid. Byvoorbeeld, indien die trustee iets het om te wen deur te lieg, sal hy of sy gesien word as minder geloofwaardig. Al hierdie skrywers het bevind dat die karaktereenskappe en aksies van die trustee sal bepaal hoeveel meer of minder hy of sy vertrou word. Hierdie karaktereenskappe is belangrik vir navorsers om te verstaan hoekom sekere partye meer as ander vertrou word.

Die drie eienskappe of faktore van 'n trustee wat geloofwaardigheid bepaal is, vermoë, integriteit en welwillendheid. Sommige skrywers verwys net na een eienskap van die trustee wat aanleiding gee tot vertrou (bv. Strickland, 1985: 200-215) terwyl ander skrywers soveel

as tien eienskappe gelys het (Butler, 1991:643-663). Faktore wat lei tot vertroue is opgesom in Tabel 2.2.

**Tabel 2.2**  
**Faktore wat vertroue beïnvloed**

Skrywers	Faktore
Boyle & Bonacich (1990)	Interaksie gebaseer op gevangenis se dilemmas en uitkomst
Butler (1991)	Beskikbaarheid, bevoegdheid, konsekwentheid, diskresie, regverdigheid, integriteit, lojaliteit, openlikheid, breking van beloftes, respek
Cook & Wall (1980)	Geloofwaardige intensies, bekwaamheid
Dasgupta (1988)	Geloofwaardigheid van straf en beloftes
Deutsch (1960)	Bekwaamheid, intensie om te presteer
Farris, Senner & Butterfield (1973)	Openlikheid, neem eienaarskap van gevoelens, eksperimenteer met nuwe gedrag, groepsnorme
Frost, Stimpson & Maughan (1978)	Afhanklik van vertroue, onbaatsugtigheid
Gabarro (1978)	Openlikheid, vorige uitkomst
Giffin (1967)	Kundigheid, geloofwaardigheid van informasie, bedoelings, verhoudings, persoonlike belangstelling, reputasie
Good (1988)	Vermoëns, bedoelings, gedrag van trustees
Hart, Capps, Cangemi & Caillouet (1986)	Openlikheid, waardes, onafhanklikheid en terugvoering
Hovland, Janis & Kelley (1953)	Kundigheid, rede vir leuens
Johnson-George & Swap (1982)	Geloofwaardigheid
Jones, James & Bruni (1975)	Vermoëns, gedrag is relevant vir individuele behoeftes en begeertes
Kee & Knox (1970)	Bevoegdheid, motivering
Larzelere & Huston (1980)	Welwillendheid, eerlikheid
Lieberman (1981)	Bevoegdheid, integriteit
Mishra (In press)	Bevoegdheid, openlikheid, besorgdheid, betroubaarheid
Ring & Van de Ven (1992)	Morele integriteit, toegeneentheid
Rosen & Jerdee (1977)	Bevoegdheid, groepsdoelwitte
Sitkin & Roth (1993)	Bevoegdheid, waarde sisteme
Solomon (1960)	Welwillendheid
Stickland (1958)	Welwillendheid

Bron: Mayer *et al.*(1995:718)

Baie faktore is in die literatuur aangeteken wat tot vertroue lei, maar drie eienskappe van 'n trustee kom herhaaldelik voor, naamlik, vermoë, welwillendheid en integriteit. Hierdie drie eienskappe verduidelik 'n groot deel van wat geloofwaardigheid behels.

Elkeen van hierdie drie eienskappe het 'n unieke perspektief van waaruit die trustee beoordeel kan word en dit lê ook die fondasie van waar 'n empiriese studie van vertroue op 'n ander party gedoen kan word.

- **Vermoë**

Vermoë is daardie groep vaardighede, bevoegdhede en karaktereienskappe wat 'n party die geleentheid gee om 'n invloed uit te ken in 'n spesifieke gebiedsveld (Mayer, *et al.*, 1995: 717). 'n Persoon kan hoogs bevoeg wees in 'n spesifieke tegniese area en dit is waar sy vertroue gesetel is, terwyl hy of sy geen ervaring en opleiding in 'n ander area het nie, byvoorbeeld interpersoonlike kommunikasievaardighede. Hierdie persoon kan vertrou word om 'n taak te verrig in sy of haar tegniese gebiedskennis, maar hy of sy kan byvoorbeeld nie vertrou word om 'n afspraak met 'n belangrike kliënt te inisieer nie (Zand, 1972:232).

Verskillende skrywers het teorieë geformuleer met dieselfde denke en samestelling as Zand wat vertroue affekteer. Cook & Wall (1980), Deutsch (1960), Jones et al. (1975) en Sitken & Roth (1993) het almal elemente van vermoë as 'n essensiële komponent van vertroue beskryf. Kee & Knox (1970) en Butler (1991) het die term bevoegdheid gebruik om dieselfde te beskryf. Giffen het bevind dat eksklusiewe kennis 'n faktor is wat lei tot vertroue (1967: 104-120). Gabarro het nege fundamente vir vertroue gedefinieer, waaronder die volgende voorkom, naamlik funksionele/spesifieke bevoegdhede, interpersoonlike bevoegdhede, sin vir besigheid en sin vir oordeel (1978: 290-303). Hierdie word almal in dieselfde konteks van vermoë gesien.

- **Welwillendheid**

Welwillendheid word gedefinieer as die mate waarin die trustee geglo kan word om ten goede te handel teenoor die trustor, behalwe 'n egosentriese winsmotief (Mayer, *et al.*, 1995: 1995: 718). Welwillendheid gee die idee dat die trustee 'n spesifieke konnotasie of gesindheid

teenoor die trustor het. Welwillendheid gee die persepsie van 'n positiewe oriëntasie van die trustee teenoor die trustor.

Verskeie navorsers het min of meer dieselfde karaktereenskappe as welwillendheid as basis vir vertroue gebruik. Volgens Figuur 2.1. is dit duidelik dat welwillendheid 'n kernaspek in die model van vertroue is en dat die impak baie wyd is. Welwillendheid is meer 'n persoonlike oriëntasie wat integraal is in dié model en strek wyer as net die winsmotief van die trustee.

- **Integriteit**

Die verhouding tussen integriteit en vertroue sluit in die trustor se persepsie dat die trustee gehoor sal gee aan 'n stel beginsels wat aanvaarbaar is vir die trustor. McFall het al in 1987 bewys hoekom die gehoor aan beginsels en die aanvaarding daarvan belangrik is (5-20). Sy het voorgestel dat die nakoming van 'n stel beginsels die persoonlike integriteit sal definieer. As hierdie stel beginsels nie aanvaar word deur die trustor nie, word dit aanvaar dat die trustee nie integriteit het vir die doel van hierdie spesifieke aksie nie – morele integriteit. Daar kan verskeie redes wees hoekom die integriteit van 'n trustee hoog of laag gesien word. In die bepaling van geloofwaardigheid is dit die vlak van integriteit wat belangrik is, eerder as die redes hoekom daar 'n persepsie is van 'n lae of hoë vlak van integriteit. Integriteit is al deur verskillende navorsers bespreek as 'n belangrike element vir vertroue. In die boek, *The litigious society*, van Lieberman (1981), het hy integriteit as enkele faktor vir vertroue as die belangrikste geag. Butler (1991: 660) het integriteit, regverdigheid en konstantheid as kondisies vir vertroue geïdentifiseer. 'n Gebrek aan konstantheid laat die vraag ontstaan: Watter waardes het die trustee? Om konstant op te tree volgens die trustee waardes kan onvoldoende wees vir die vestiging van integriteit, omdat die trustee konstant in sy eie belang sou kon optree.

- **Onderlinge verhouding tussen integriteit, welwillendheid en vermoë**

Mayer beklemtoon dat hierdie drie faktore nie 'n onderlinge verband met mekaar het nie, alhoewel hulle verskillend is, maar ook onafhanklik. Dit word geïllustreer deur die volgende voorbeeld van 'n individu wat 'n mentor wil word. Ideaal wil die individu hê dat die mentor 'n

maksimale positiewe invloed op sy loopbaan moet hê en hom moet help en leiding gee op enige moontlike manier.

In watter mate sal die individu die mentor vertrou? Die mentor moet kennis en ervaring in die spesifieke professie besit, 'n deeglike kennis van die spesifieke organisasie en oor die nodige persoonlike en politiese vaardighede beskik. Al hierdie vaardighede dra by tot die individu se persepsie dat die mentor oor die nodige vermoë beskik om hom te help. Hierdie persepsie opsigself gee nie die versekering dat die mentor wel behulpsaam gaan wees nie, dit sê maar net dat die moontlikheid bestaan dat die mentor behulpsaam kan wees. Die mentor se integriteit word bepaal deur sy vorige aksies as mentor met ander persone wat positiewe aksies, geloof- en kredietwaardige kommunikasie en eerbare aksies insluit. Alhoewel die individu 'n hoë mate van integriteit het, is dit nie noodwendig dat hy of sy die nodige kennis of kapasiteite het om 'n helpende mentor te wees nie; dus sal integriteit opsigself nie die individu 'n vertrouenswaardige mentor maak nie (Mayer *et al.*, 1995:721).

Kan die potensiële mentor met die nodige vermoëns, kennis en integriteit vertrou word? Miskien nie; omdat die spesifieke individu geen verbintenis met die spesifieke werkgewer het nie. Sal die werkgewer hierdie individu genoeg vertrou om sensitiewe inligting aan hom of haar te openbaar rakende foute en tekortkominge? Welwillendheid van die bestuurder teenoor die werknemer kan veroorsaak dat die bestuurder die werknemer sal beskerm en keer dat die probleem as gevolg van foute en tekortkominge nie verder uitbrei of vergroot nie. 'n Bestuurder met 'n laer vlak van welwillendheid teenoor die werknemer, sal eerder die organisasie help, selfs ten koste van die werknemer. Welwillendheid alleen is nie genoeg om vertrou daar te stel nie.

Soms het 'n persoon die beste intensies, maar hy het nie die vermoë om te onderskei wie in die organisasie moet van sekere aksies attent gemaak word nie. So 'n persoon is nie tot hulp vir 'n organisasie nie, maar hy kan baie skade veroorsaak aan die werknemer se loopbaan. By die waarneming van 'n tekort aan integriteit, welwillendheid of vermoë kan dit vertrou ondermyn.

Wanneer integriteit, welwillendheid en vermoë as hoog waargeneem word, word die trustee gereken as geloofwaardig. Daar kan situasies wees waar 'n relatiewe hoë vlak van vertrou waargeneem kan word en 'n laer intensie vlak van integriteit, welwillendheid en vermoë



(Mayer, *et al.*, 1995: 721). Die volgende voorstelling van 'n situasie sal dit mooi verduidelik. 'n Sterk vermoënde bestuurder wat lae vlakke van integriteit demonstreer in sy omgang met ander werknemers, vorm 'n sterk band met 'n spesifieke werknemer. Hierdie band word versterk deur welwillendheid vanaf die bestuurder deurdat hy hulpbronne aan hierdie spesifieke werknemer beskikbaar stel ten koste van die ander werknemers. Sal die werknemer hierdie bestuurder vertrou?

Dit kan geargumenteer word dat as die werknemer sterk vertrou in die bestuurder se welwillendheid het, hy of sy geen rede het om die bestuurder se toekomstige optredes te bevraagteken nie.

Aan die anderkant as die bestuurder se integriteit onder verdenking is, kan die werknemer nie anders as om te wonder hoe lank sal dit nog neem voordat die bestuurder hom of haar in die rug steek nie of die werknemer die bestuurder vertrou of nie, word gedeeltelik bepaal deur die neiging tot vertrou van die werknemer.

Indien daar geen data ten opsigte van die karaktereienskappe van die trustee is nie, kan die geneigtheid tot om te vertrou die effek van integriteit, welwillendheid en vermoë beperk. Die punt is dat die werknemer kan of kan nie die bestuurder in so 'n situasie vertrou nie. Dit is dus duidelik dat indien die vlakke van integriteit, welwillendheid en vermoë hoog is, sal die werknemer die bestuurder vertrou (Mayer, *et al.*, 1995: 721).

Hoe laag moet hierdie drie faktore daal alvorens die werknemer nie die bestuurder sal vertrou nie en in watter situasie is elk van hierdie drie faktore die mees krities en sensitiefste? In die voorgestele model, Figuur 2.1 word dit duidelik uit gebeeld dat vertrou eerste ontwikkel, alvorens enige verhouding tussen twee partye tot stand kom.

Soos wat die verhouding ontwikkel tussen twee partye (trustee en trustor), kan die trustor data bekom van die trustee se integriteit deur waarneming of vanaf 'n derde party, sonder direkte interaksie. Min inligting ten opsigte van die trustee se welwillendheid sal beskikbaar wees vir die trustor en daarom sal integriteit van die inligting 'n belangrike rol speel in die vroeë stadium van die verhouding. Soos wat die verhouding ontwikkel sal interaksies tussen die trustee en trustor vir die trustor toegang gee tot die trustee se welwillendheid en die impak daarvan op vertrou sal groei. Die ontwikkeling van die verhouding sal noodgedwonge die

relatiewe belangrikheid van die faktore van geloofwaardigheid, vermoë, welwillendheid en integriteit beïnvloed.

Die effek van integriteit op vertroue is die opvallendste in die vroeë stadium van 'n verhouding voordat daar inligting beskikbaar word om 'n betekenisvolle welwillendheidsvlak te bepaal (Mayer, *et al.*, 1995: 722).

Bevoegdheid en vermoë is sinoniem, terwyl omgee of beskerm parallel is met welwillendheid. 'n Tekort aan trustee betroubaarheid kan duidelike skade aanrig aan die persepsie van die integriteit in die voorgestelde model (Figuur 2.1, bladsy 18). Die openlikheid word gemeet deur vrae te vra oor beide die trustee en trustor se algemene openheid teenoor ander en die verwagting is dat dit gekoppel kan word aan integriteit en welwillendheid onderskeidelik. As die trustee laag gemeet word volgens een van Butler (1991) se tien faktore van geloofwaardigheid in Tabel 2.1, sal die bestaande oneffektiwiteit ook die persepsie van een van die drie, vermoë, welwillendheid of integriteit verlaag in die bestaande model volgens Figuur 2.1, spesifiek as die trustor die trustee oneffektief ag op enige van Butler se lojaliteit, openlikheid, ontvanklik- of beskikbare faktore, dit sal ook die persepsie van die trustee se welwillendheid in die huidige model verlaag (Mayer, *et al.*, 1995: 724). Butler se faktore van konstantheid, regverdigheid, integriteit, versigtigheid en nakoming van beloftes is omvattend binne die huidige konseptualisasie van integriteit. As die trustor bekommerd is oor die trustee se bevoegdheid in die model van Butler in Tabel 2.1 sal dit volgens die voorgestelde model, Figuur 2.1, onder vermoë aangespreek word. Net soos die voorgestelde model, sluit die model van (Mayer, *et al.*, 1995: 723) die faktor van vermoë in. Hulle definisie van waarde loop parallel met die van integriteit.

Weens die kompleksiteit van vertroue en omdat daar sulke uiteenlopende definisies en konsepte van vertroue is, moet vir die doeleindes van hierdie studie, 'n generiese definisie van vertroue saamgestel word.

## **2.5. Definisie**

Vertroue in persone en organisasies beteken die aanvaarding dat hulle 'n voordeel kan kry van die trustor, terwyl die trustor die verwagting het dat hulle dit nie sal misbruik nie.

Hierdie definisie sluit aan by die van Mayer *et al.* (1995: 712) se definisie van vertroue waar daar 'n gewilligheid is om kwesbaar te wees. Hierdie kwesbaarheid dui daarop dat daar 'n mate van risiko betrokke is. Dit fokus op die verwagting van geloofwaardige gedrag, byvoorbeeld die gedrag van die persoon wat vertrou word (trustee) wat nie tot voordeel van die persoon wat die vertroue het (trustor) sal optree nie.

## **2.6. Verskillende tipes van vertroue**

Volgens Rousseau, *et al.* (1999: 398) kan onderskei word tussen die volgende tipes van vertroue, gebaseer op kennis, identifikasie en 'n berekende basis van vertroue ("calculus-based trust, knowledge-based trust en identification-based trust"). In hierdie drie vorme van vertroue word die aanname gemaak dat twee partye in 'n nuwe verhouding gaan met geen geskiedenis tussen hulle nie en daar is geen reputasie persepsies wat oorkom moet word nie. Die twee partye is wel onseker oor mekaar en glo hulle is kwesbaar as hulle te gou inligting blootstel.

### **2.6.1. Berekende basis van vertroue ("Calculus-based trust")**

Shapiro *et al.* (1992:365) het die eerste tipe vertroue geïdentifiseer by name afbrekende gebaseerde vertroue ("deterrence-based trust"). Hierdie vertroue is gebaseer op die konsekwente gedrag van individue en dat hulle sal doen wat hulle sê; omdat hulle vrees die gevolge van om dit nie te doen nie. By enige gedrag gebaseer op afbrekende teorieë word vertroue onderdruk in so 'n mate dat die afbreking of straf baie duidelik is, en die kans is moontlik dat dit negatiewe gevolge kan hê. Dus is die dreigement van straf 'n meer betekenisvolle motiveerder as die beloofde vergoeding. Hierdie afbrekende vorm van vertroue word berekende basis van vertroue genoem; omdat die afbrekende vorm van vertroue gestop word as gevolg van die vrees vir straf. Met hierdie as agtergrond is vertroue 'n deurlopende mark georiënteerde, ekonomiese berekening, waarvan die waarde ontstaan deur die uitkomst van 'n volhoubare verhouding relatief teenoor die kostes om dit te onderhou. Shapiro *et al.* is van mening dat die afbrekende elemente meer dominante

motiveerders is as die voordele van sekere elemente. Vir afbrekendheid om effektief te wees, moet die volgende omstandighede teenwoordig wees:

- Die potensiële verlies in toekomstige interaksies met ander moet groter wees as die potensiële wins van die verhouding.
- Afbrekende gedrag moet deur ander gemonitor word.
- Die persoon wat benadeel word deur die afbrekende gedrag, moet bereid wees om te onttrek of moet straf toepas op die persone wat afbrekend optree.
- Berekende basis van vertrouwe word gevorm deur die persoon se oriëntasie ten opsigte van risiko.

Berekende basis van vertrouwe is gebaseer op rasonale keuses wat gekenmerk word met die interaksies gebaseer op die ekonomie. Vertroue ontstaan wanneer die trustor gewaar dat die trustee se intensies is om 'n aksie te loods wat voordelig kan wees (Rousseau, *et al.* (1999: 399). Die positiewe intensies in berekende gebaseerde vertrouwe kom van die kredietwaardige inligting rakende die intensies of bevoegdhede van ander (Barber, 1983). So kan die kredietwaardige inligting rakende die trustee beskikbaar gestel word deur ander persone (reputasie) of deur middel van 'n sertifikaat (diploma). Sulke bronne van verwysing is 'n teken daarvan dat die trustee se geloofwaardigheid waar en eg is. Die omvang van berekende gebaseerde vertrouwe is soms beperk tot die situasie waar bewyse in die korttermyn van mislukking verkry kan word. Op die korttermyn kan risiko prestasie verliese tot gevolg hê, maar dit sal nie die trustor se belange bedreig nie.

Volgens Rousseau *et al.* (1998:400) is daar 'n fyn lyn tussen 'n verhouding met goedertrou tussen die partye betrokke en die ontwikkeling van 'n gesamentlike identiteit. Hulpbronne word uitgebrei deur gereelde interaksies deur die uitruil van inligting, status en om bekommernisse met mekaar te deel. Hierdie uitbreiding van hulpbronne gee uiting tot 'n sielkundige identiteit (Gaertner *et al.*, 1996: 271). Werknemers kan hulself karakteriseer in verhouding tot hul spanmaats of organisasie en sodoende 'n sielkundige voordeel kry om deel te wees van 'n suksesvolle organisasie.

#### **2.6.1.2. Kennis gebaseerde vertrouwe (“Knowledge-based trust”)**

Hierdie vorm van vertrouwe is gegrond op die ander partye se voorspelbaarheid. Ken die ander party so goed dat sy gedrag geantisipeer kan word. Kennis gebaseerde vertrouwe steun op die

inligting eerder as op die afbreek daarvan. Hierdie vertroue ontwikkel met die tyd soos wat wisselwerking tussen die partye plaasvind en 'n poel van inligting (geskiedenis) word opgebou. So ontwikkel elke party 'n algemene verwagting dat die ander party se optrede voorspel kan word en dat hy of sy geloofwaardig sal optree. Volgens Shapiro et al. (1992: 365-368) is daar verskillende dimensies van kennis gebaseerde vertroue. Eerste en die mees eenvoudige dimensie, is dat inligting bydra tot die voorspelbaarheid van ander, wat bydra tot vertroue. Hoe beter die kennis van die ander party hoe meer akkuraat kan die ander party se gedrag voorspel word. Tweedens verhoog voorspelbaarheid die vlak van vertroue, al is die voorspelling dat die ander party ongeloofwaardig is. Die party voorspelling is dat die party vertrouensbreuk sal pleeg. Laastens word akkurate voorspellings ontwikkel deur gereelde interaksies en wisselwerking in verhoudings.

Sleutel prosesse in kennis gebaseerde vertroue is gereelde kommunikasie en interaksie/wisselwerking met mekaar. Gereelde kommunikasie plaas die partye in kontak met mekaar en so word informasie wedersyds uitgeruil. Sonder kommunikasie is die betrokke partye nie in voeling met mekaar nie, nie net op emosionele vlak nie, maar hul denke is nie dieselfde in term van voorspelbaarheid nie. Wisselwerking of interaksie is spesifiek gemik op die ontwikkeling van die verhouding en om meer van die ander party te leer. Die wisselwerking of interaksie vind plaas deur die ander party se optrede in sekere sosiale en emosionele situasie te observeer. Dit sal vir die ander party genoegsame informasie verskaf om te bepaal of die twee partye sal kan saam werk. Indien 'n persoon glo dat hy of sy die ander persoon se gedrag verstaan, is hy gewillig om dit te aanvaar, selfs al het dit kostes meegebring, om hom of haar te vergewe en voort te gaan met die verhouding.

### **2.6.1.3. Identifikasie gebaseerde vertroue (“Identification-based trust”)**

Hierdie vlak van vertroue bestaan as gevolg van die betrokke partye wat mekaar goed verstaan en die ander party se behoeftes verstaan en waardeer, identifisering met mekaar. Die wedersydse begrip van mekaar se behoeftes ontwikkel in so 'n mate dat die een party namens die ander kan optree (Lewicki & Bunker, 1996: 122). In die proses van ontwikkeling van kennis en Identifikasie gebaseerde vertroue leer die partye nie net om met mekaar te identifiseer nie, maar hulle leer ook om te verstaan wat moet hul doen om die vertrouensverhouding volhoubaar te hou. Van dieselfde aksies wat in berekenende basis van vertroue en kennis gebaseerde vertroue versterk en opbou, help ook om identifikasie

gebaseerde vertroue te ontwikkel. Vier addisionele tipes aktiwiteite versterk Identifikasie gebaseerde vertroue, buiten dit wat alreeds deur Shapiro *et al.* (1992) genoem is, naamlik die ontwikkeling van 'n kollektiewe identiteit, die rangskikking of regstel van 'n omgewing, ontwikkeling van gesamentlike produkte of doelwitte en die verbintenis tot algemene gesamentlike waardes (partye is verbind tot dieselfde doelwitte). Verhoogde Identifikasie gebaseerde vertroue skep die geleentheid vir 'n party om soos die ander party te dink, voel en te reageer.

## **2.7. Uitkomste van vertroue**

Wanneer twee partye mekaar vertrou is hulle verhouding produktief en as twee organisasies 'n vertrouensverhouding en interaksies in hul verhouding het, is hul verhouding produktief. Wanneer vertroue in 'n verhouding geskend of verbreek word, is die verhouding onproduktief en organisasies en individue sal as gevolg hiervan sukkel. Volgens die definisie van vertroue van Mayer *et al.* (1995:721) bevat vertroue geen element van goed of sleg nie, so kan twee kriminele mekaar vertrou. Twee partye kan uiteenlopende kontrasterende sienings opper en beide sienings is verkeerd, maar hulle vertrou mekaar.

Vertroue is 'n persoonlike aangeleentheid en is gewoonlik tussen twee persone. Wanneer twee organisasies mekaar vertrou, is dit gewoonlik as gevolg van twee persone in die organisasies wat mekaar vertrou. Produktiwiteit word vernietig wanneer die verwagtinge van een persoon in 'n organisasie nie bevredig word deur die persoon in die ander organisasie nie. Wanneer nuwe personeel begin werk by 'n organisasie is die risiko om vertroue te vernietig op sy hoogste. Ongelukkig herken baie mense nie die voordele van vertroue nie en beskou ook nie die impak van vertroue wat vernietig kan word as belangrik nie.

Dit is belangrik om gedurig nuwe persone betrokke te maak en hul vertroue te ontwikkel en die belangrikheid van vertroue en die ekonomiese voordele daarvan duidelik te maak. Hierdie proses om vertroue te ontwikkel, kan die voordele van vertroue verseker vir 'n organisasie en sal aktiwiteite wat vertroue aanmoedig en versterk bevorder deur 'n klimaat te skep vir die ontwikkeling van vertroue. Organisasie wat die ekonomiese waarde van vertroue raaksien, sal die betekenisvolle kompeterende voordeel daarvan geniet (Dwyer, 2011).

### 2.7.1. Verhouding tussen vertroue en prestasie

Volgens Covey glo baie leiers dat mense nie vertrou kan word nie en dat leiers stelsels en strukture daarstel wat dit ondersteun soos hiërargieë, verskillende vlakke van bestuur en ongemaklike en hinderlike prosesse (2006:248). Hierdie prosesse en stelsels se uitkomste is wantrouige optrede van werkers (“distrust”). Met verwysing na Davis *et al.* (2000: 568) se studie van om die vertroue van ’n algemene bestuurder en die verhouding met prestasie te meet in die restaurant bedryf. Twee statistiese aanslagte is gebruik, naamlik eerstens die gemiddelde (“mean”) verskil van ’n restaurant met ’n hoë vertroue basis en een met ’n lae vertroue basis.

**Tabel 2.3.**

#### **Toets van gemiddelde verskille tussen hoë en lae vertrouensvlakke van restaurante**

<b>STUDIE 1</b>	<b>Hoë Vertrou</b>	<b>Lae Vertrou</b>	<b>t-waarde</b>
VERKOPE	607250.0	395600.0	3.46**
WINS	23.8	15.6	2.79*
Omset	21.8	30.0	-1.93 <sup>†</sup>
<b>STUDIE 2</b>			
VERKOPE	615125.0	483375.0	2.22*
WINS	48.2	22.4	2.79*
Omset	39.7	30.3	1.43

\*p < 0.05

\*\*p < 0.01

\*p < 0.05

<sup>†</sup>p < 0.10

BRON: Davis *et al.* (1995: 569)

Die tweede aanslag was om deur middel van ’n veelvoudige regressie analise gebruik te maak wat al die veranderlikes insluit, verwys na Tabel 2.4. Verkope en wins is gebruik om die vertroue van die algemene bestuurder te meet. Die bevinding was dat waar die Algemene Bestuurder meer vertrou word, is die verkope hoër, winste is meer en die personeel omset is laer.

**Tabel 2.4.**

**ALGEMENE BESTUURDER SE GEMIDDELDE VERTROUE, PLASING EN VERANDERINGS IN STUDIE**

Respondent	STUDIE 1		STUDIE 2		VERANDERINGS	
	AB Vertroue	Vertroue Rang orde	AB Vertroue	Vertroue Rang orde	Vertroue Veranderings	AB Veranderings
1	3.13	6	3.21	5	+0.08	Yes
2	2.90	9	3.17	6	+0.27	Yes
3	3.04	7	3.32	4	+0.28	Yes
4	3.50	3	3.56	1	+0.06	No
5	3.56	2	3.34	3	-0.22	No
6	3.03	8	2.88	9	-0.15	No
7	3.58	1	3.15	7	-0.43	Yes
8	3.40	4	3.47	2	+0.07	No
9	3.17	5	2.96	8	-0.21	Yes

BRON: Davis *et al.* (1995: 568)

Volgens Davis et al. verteenwoordig hierdie navorsing een van die min pogings om empiries die verhouding tussen vertroue van in 'n spesifieke algemene bestuurder, die organisasie se prestasie en die effektiwiteit daarvan te bepaal. Hierdie studie het bevind dat daar 'n betekenisvolle positiewe verhouding tussen vertroue en die prestasie van die restaurant is. Die bestuurder wat 'n hoër mate van vertroue van die organisasie se werknemers koester, sal 'n kompeterende voordeel bo ander kompeterende organisasies hê. Aangesien hierdie studie toon dat vertroue 'n belangrike element is vir 'n organisasie se prestasie, is dit uiters belangrik om die faktore te ken wat aanleiding gee tot die vertroue, naamlik integriteit, vermoë en welwillendheid (Mayer *et al.*, 1995:721).

## **2.8. Leierskap**

Die belangrikheid van leierskap vir hierdie studie is dat die landbou-omgewing waarbinne landboubesighede opereer baie dinamies is; omstandighede verander vinnig. Daar is baie eksterne faktore soos byvoorbeeld die weer, waaroor daar nie beheer is nie en wat omstandighede baie vinnig positief of negatief kan beïnvloed. Negatiewe omstandighede kan vinnig verander in 'n positiewe element en die omgekeerde is ook moontlik.



In so 'n dinamiese omgewing moet die leierskapkorps van 'n landboubesigheid oor die insig en visie beskik om die organisasie deur sulke veranderde omstandighede te lei. Leiers wat geloofwaardig, bekwaam en dinamies is, bepaal baie keer die resultate. Leiers is vandag onder die vergrootglas om eties en geloofwaardig op te tree veral in die tyd van globale ekonomiese onstabieleit waarin organisasies herstruktureer, amalgameer, bankrot gaan en alliansies vorm (Douglas, 2011). Dit is die leier se verantwoordelikheid om die werknemers deur hierdie moeilike tye te lei en inspireer sodat produktiwiteit, prestasies en toewyding optimaal bestuur word. Waardige leiers is geloofwaardig, bekwaam, dinamies, inspirerend en verantwoordelik.

Dit is nie goed genoeg om net een of 'n paar van hierdie eienskappe te hê nie, 'n waardige leier vandag moet almal besit en die vermoë hê om dit strategies effektief te kan uitvoer en toepas. Om in leiers te investeer kan die volgende uitkomst vir 'n organisasie inhou, naamlik groter personeelbetrokkenheid, sterker vermoë om talent te lok, beter innovasie en kreatiwiteit, hoër vlakke van verbruikers- en kliëntetevredenheid, hoër produktiwiteitsvlakke, beter besigheidprestasies en beter moraal onder personeel.

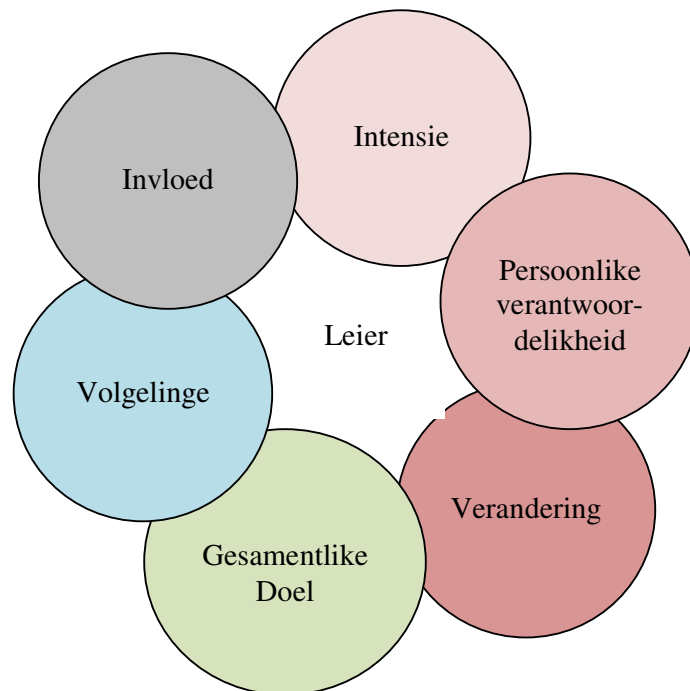
Effektiewe leiers beïnvloed werknemers positief, wat prestasie en produktiwiteit verhoog; terwyl die effektiewe leier die werknemer se bydrae respekteer. 'n Werknemer wat by sy organisasie betrokke is, is trots op sy organisasie en sy werk deurdat hy eienaarskap daarvan neem. Die effektiewe leier moet op die volgende punte fokus volgens Douglas (23 April 2011):

- Skep 'n kultuur met waardes waarmee werknemers kan assosieer
- Ontwikkel leiers op alle vlakke
- Effektiewe implementering van organisasie se strategie
- Skep vertroue en toon waardering teenoor werkers
- Duidelike kommunikasie teenoor werknemers
- Laat die strategie werk
- Tree met verantwoording op
- Bestuur veranderinge effektief
- Ontwikkel leiers op alle vlakke

Volgens Robbins *et al.*, is leierskap die vermoë om 'n groep mense te beïnvloed en om rigting te gee om 'n daargestelde visie en doelwitte te haal, deur die mense betrokke te maak en te inspireer om alle moontlike struikelblokke te oorkom (2009: 248). Om leierskap te definieer is 'n probleem, bloot weens die kompleksiteit en aard daarvan. Hierdie kompleksiteit word duidelik omvang in Figuur 2.2. Daar word na leierskap verwys as 'n romantiese mite, gebaseer op vals hoop dat iemand sal kom om al die probleme op te los.

**Figuur 2.2.**

**Leierskap sluit die volgende in :**



Bron: Daft (1999:6)

Die elemente in Figuur 2.2. word soos volg beskryf, naamlik

- **Invloed**

Met invloed word bedoel dat verhoudings tussen mense nie passief is nie. Volgens Daft se definisie van leierskap is die konsep van invloed rigtinggewend, maar nie afdwingbaar nie. In

die meeste organisasies beïnvloed die senior personeel die ondergeskiktes en vica versa is ook geldig.

- **Verandering**

Deel van leierskap is om veranderinge te bewerkstellig, nie om die status quo te handhaaf nie. Die veranderinge is gemik op 'n spesifieke uitkoms in die toekoms waarna die leiers en volgelinge streef.

- **Gemeenskaplike doel**

Die veranderinge word nie deur die leier gedikteer nie, maar dit is 'n refleksie van die doel wat deur die leiers gedeel word en deur die volgelinge gevolg word wat op die leier se aksies inkoop.

- **Volgelinge**

Leierskap word deur mense gedryf en dit verskil van administratiewe papierwerk of beplanningsaktiwiteite. Leierskap gebeur tussen mense, dit is nie iets wat vir mense gedoen word nie. Omdat leierskap mense insluit is daar volgelinge. 'n Persoon kan in sy of haar spesifieke vakgebied die leiers wees in terme van kennis en ondervinding, maar is volgens die definisie nie 'n leier nie, omdat daar nie volgelinge betrokke is nie. Goeie leiers weet hoe om te volg en hulle stel die voorbeeld vir ander om te volg.

- **Intensie of bedoeling**

Leiers en volgelinge is aktief besig om die nodige toekomstige veranderinge na te jaag.

- **Verantwoordelikheid**

In die proses van om die toekomstige veranderinge na te streef neem elke persoon verantwoordelikheid om dit te bereik. Dus is leierskap die beïnvloeding van mense om toekomstige veranderinge na te streef. Vir die doel van hierdie studie word leierskap soos

volg gedefinieer: leierskap word gesien as die proses om mense te beïnvloed; sodat hul verstaan en saamstem oor die aksies wat geneem moet word en hoe die aksies effektief uitgeoefen moet word deur die inspirering van mense en groepe om die gemeenskaplike doelwitte te bereik. Vir die leier om mense te beïnvloed moet hy of sy oor integriteit beskik, anders sal die mense nie die leier vertrou nie. Wat is integriteit?

- **Integriteit**

Integriteit kan 'n verskeidenheid van aspekte beteken. In die literatuur word die betekenis van integriteit in vyf hoofafdelings verdeel, naamlik integriteit as 'n eenheid, integriteit as die konstantheid tussen gedrag en woorde, integriteit as konstantheid in teëspoed, integriteit deur eerlik teenoor jousef te wees en integriteit as morele en etiese waardes (eerlikheid, vertrouenswaardig, geregtelikheid). Palanski & Yammarino het ook waargeneem dat baie definisies van integriteit oorvleuel met mekaar en sy voorstel was om integriteit as 'n deugsamheid of doeltreffende eienskap te sien. Palanski en Yammarino (2007:17) definieer integriteit as die konstantheid van 'n party se gedrag of woorde. Integriteit word dus as 'n goeie karaktereienskap gesien. Tabel 2.5 toon die vergelyking van die huidige definisie van integriteit teenoor die deugsamheid of doeltreffende eienskap.

**Tabel 2.5.**  
**Integriteit**

Vergelyking van die huidige definisie van integriteit teenoor ander stellings

<b>Integriteit gebruik in organisatoriese literatuur</b>	<b>Deug</b>	<b>Nomologiese nabyheid aan integriteit (rede)</b>
Konstantheid van woorde en aksies	Integriteit	NVT – huidige definisie (byvoeglike deug)
Wees eerlik met jousef	Betroubaarheid	Baie naby (byvoeglike deug)
Konstante gedrag wanneer dit swaar gaan	Dapperheid	Baie naby (byvoeglike deug)
Moreel/Eties		
Eerlik	Eerlikheid	Redelik naby (onafhanklike deug)
Geloofwaardig	Geloofwaardig	Redelik naby (onafhanklike deug)
Regverdig	Regverdigheid	Redelik naby (onafhanklike deug)
Gee om	Medelye	Redelik naby (onafhanklike deug)
Wholeness	Karakter	NVT

Nota: Byvoeglike deugde is nie moreel goed of sleg nie, maar is nodig vir morele standvastigheid. Onafhanklike deugde word gewoonlik moreel goed geklassifiseer. Karakter word meer akkuraat gedefinieer as 'n versameling van deugde.

Aangepas vanuit Palanski & Yammarino (2007).

Vandag word woorde soos bestuur, administrasie, kontrole, toesighouding, magtiging en mag in 'n algemene en soms onduidelike manier gebruik om leierskap te beskryf, wat bydra tot die kompleksiteit om leierskap te definieer. In 1959 het Bennis die volgende stelling gemaak, wat vandag nog waar is net soos in daardie tyd, naamlik: “Always, it seems, the concept of leadership eludes us or turns up in another form to taunt us again with its slipperiness and complexity. So we have invented an endless proliferation of terms to deal with it ... and still the concept is not sufficiently defined.” (259). In 'n Uitgebreide studie oor leierskap is tot die konklusie gekom dat daar amper net soveel definisies van leierskap soos wat daar mense is wat die konsep van leierskap probeer definieer het.

Met verwysing na Tabel 2.6, waar nog verskillende definisies van leierskap aangetoon word, is dit duidelik dat al hierdie definisies toon dat daar 'n proses is waar aanvanklike invloede uitgesluit word by een persoon bo ander persone om rigting en struktuur te gee, sowel as om aktiwiteite te fasiliteer in verhoudings in 'n groep of organisasie. Die gedragswetenskap veld ag leierskap belangrik en beskou dit as dié fenomeen wat belangrik is vir effektiwiteit van organisasies (Yukl, 2006: 3).

**Tabel 2.6.**

<b>DEFINISIES VAN LEIERSKAP</b>
•Leierskap is “die gedrag van ’n individu ...waarin aktiwiteite van ’n groep gestuur word in die rigting van ’n gesamentlike doelwit.” (Hemphill & Coons, 1957.p.7)
•”Leierskap kom tot stand wanneer mense ... mobilisering .. instelling, politiese, psigologiese, en ander bronne wat kan voorkom, betrokke raak en motiewe van die volgelinge bevredig.” (Burns, 1978.p.18)
•”Leierskap kan herken word in die proses waarin een of meer individue suksesvol is in ’n poging om die werklikheid van ander rolspelers te definieer.” (Smircich & Morgan, 1982, p. 258)
•Leierskap is “die proses om die aktiwiteite van ’n organisasie om sy doelwitte te bereik te beïnvloed.” (Rauch & Behling. 1984, p.46)
•”Leierskap is die bevestiging van ’n organisasies se visie, waardes en skepping van ’n omgewing waarin dit behaal kan word.” (Richards & Engle, 1986, p.206)
• “Leierskap is die proses waarin betekenisvolle rigting gegee word vir ’n gesamentlike en gewillige poging om die verwagte doelwitte te bereik.” (Jacobs & Jaques, 1990, p.281)
•Leierskap “is die vermoë om buite ’n kultuur ... en om ’n evolusionêre veranderingsproses te weeg te bring wat meer aanpasbaar is.” (Schein, 1992, p.2)
•”Leierskap is die proses om sin te maak van wat mense gesamentlik doen sodat mense sal verstaan en toegewyd wees.” (Drath & Palus, 1994. p.4)
•Leierskap is “die vermoë van ’n individu om ander te beïnvloed, te motiveer en om ander toe te rus om by te dra tot die effektiwiteit en sukses van ’n organisasie ...” (House et al., 1999, p.184)

Bron: Yukl (2006:3)

Leierskap word deur Daft (2006: 5) gedefinieer as die invloed op ’n verhouding tussen leiers en volgelinge wat werklike veranderinge nastreef om hul gesamentlike doel uit te dra. Die sleutelemente in hierdie definisie word voorgestel in Figuur 2.2. Leierskap sluit in die invloede wat tussen mense gebeur, daardie mense wat betekenisvolle veranderinge aanmoedig en hierdie veranderinge reflekteer die doel wat deur leiers en navolgers gedeel word.

## **2.9. Onderskeid tussen leierskap en bestuur**

Om leierskap ten volle te verstaan, is dit belangrik om die verkilte tussen leierskap en bestuur te bestudeer. Volgens Bass en Stogdill is die onderskeid tussen leierskap en bestuur soos volg: “Leaders manage and managers lead, but the two activities are not synonymous” (2009: 383). Alhoewel leierskap en bestuur mekaar oorvleuel, het elkeen onderskeidelik sy unieke funksies, kenmerke en aktiwiteite. In die algemeen word die funksies van ’n bestuurder met die volgende geassosieer: beplanning, ondersoek, organisering en kontrolering, terwyl leiers

te kampe het met die interpersoonlike aspekte van 'n bestuurder se werk. Leiers inspireer ander, gee emosionele ondersteuning en poog om al die werkers gefokus te kry op 'n gemeenskaplike doelwit. Leiers is ook die sleutelement in die bepaling van 'n organisasie se visie en strategiese plan. Bestuurders is die persone wat die visie en strategiese plan moet implementeer (Kreitner & Kinicki, 2008:463). Tabel 2.7 toon duidelik die verskillende karaktereenskappe van 'n leier en bestuurder aan. Uit hierdie tabel kan verskillende gevolgtrekkings gemaak word. Eerstens, is goeie leiers nie noodwendig goeie bestuurders nie en goeie bestuurders is nie noodwendig goeie leiers nie. Tweedens, effektiewe leierskap vereis effektiewe bestuursvaardighede wat op 'n sekere standaard moet wees. 'n Organisasie se sukses hang af van 'n kombinasie van effektiewe leierskap en bestuur.

***Tabel 2.7 volg op die volgende bladsy***

**Tabel 2.7.**  
**Vergelyking tussen bestuur en leierskap**

Bestuur	Leierskap
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beplanning en begroting</li> <li>• Hou 'n oog op wins</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skep van visie en strategie</li> <li>• Hou 'n oog op die toekoms</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisering en personeelaanwending</li> <li>• Delegering en beheer</li> <li>• Stel van grense</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skep 'n gemeenskaplike kultuur en visie</li> <li>• Help ander om te groei</li> <li>• Verminder grense</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus op produkte – vervaardiging/verkope van goedere en dienste</li> <li>• Gebaseer op magsposisie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus op mense- motiveer en inspireer volgelinge</li> <li>• Gebaseer op persoonlike krag</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tree op as baas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tree op as kneg, afrigter</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emosionele afstand</li> <li>• Kundig op gebied</li> <li>• Praat</li> <li>• Eenvormigheid</li> <li>• Insig in organisasie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emosionele kontak</li> <li>• Nie-kundig op gebied</li> <li>• Luister (kommunikasie)</li> <li>• Nie- eenvormig</li> <li>• Self insig (integriteit)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementering van die leier se visie en veranderings en die instandhouding en administrasie van die organisasie se infrastrukture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artikulering van organisasie se visie en die bekendstelling van die hoof organisatoriese veranderinge, verskaffing van inspirasie en hanteer spanningsvolle probleme van die eksterne omgewing van die organisasie.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus op take (aspekte) wanneer die funksies van bestuur, beplanning, organisering en beheer toegepas word.</li> <li>• Beplanning. Verskaf volledige doelwitte en planne om dit te bereik.</li> <li>• Organisering en beplanning van personeel. Skep van strukture vir werknemers om hulle werk te doen, soos wat van die bestuurders verwag word.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus op interpersoonlike verhoudings (mense).</li> <li>• Gee rigting, ontwikkel 'n visie en strategieë wat nodig is vir bereiking van doelwitte.</li> <li>• Innoveer en laat toe dat werknemers hul werk op hul manier kan doen, solank hulle resultate bereik wat in lyn is met visie.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beheer. Moniteer resultate teenoor planne en neem korrektiewe aksies.</li> <li>• Voorspelbaar. Beplan, organiseer en beheer met konstante gedrag. Verkies stabiliteit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motiveer en inspireer werknemers om visie te bereik op kreatiewe maniere.</li> <li>• Maak innoverende, vinnige veranderinge wat nie voorspelbaar is nie. Verkies verandering.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestuurders doen aspekte reg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leiers doen die regte aspekte</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus is op korttermyn, vermy risiko's, onderhou en volg na.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus op langtermyn, neem risiko's, innoveer en begin nuut.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Handhaaf stabiliteit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skep geleenthede</li> </ul>

Bronne:

Draft, R.L. (1999). *Leadership: Theory and Practice*. Fort Worth: Dryden Press.

Dumaine, B. (1993).

House, R.J. & Aditya, R.N. (1997).

Kotter, J.P. (1990).

Rost, J.C. (1993).

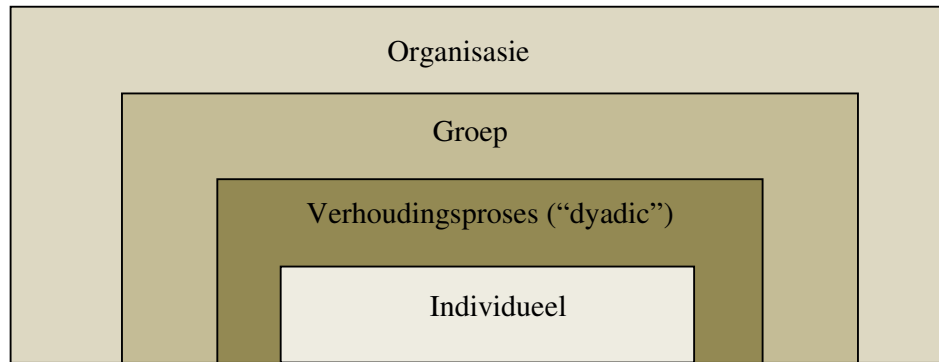


## 2.10. Konsep van leierskap

Die konsep van leierskap kan deur die volgende prosesse/vlakke beskryf word, naamlik 'n individuele proses, groepproses, organisatoriese proses en die vlak van verhouding tussen leier en volgeling (“dyadic process”). Verwys na Figuur 2.3.

**Figuur 2.3.**

### Vlakke van voorstelling van leierskapsproses



Bron: Yukl (2006: 15)

Die meeste leierskapsteorieë fokus op 'n proses op net een van hierdie vlakke; omdat dit moeilik is om 'n teorie te ontwikkel wat oor al die vlakke strek en eenvoudig is om toe te pas. Die vlak van leierskap sal bepaal watter veranderlikes gebruik sal word om leierskap te evalueer en om effektiewe leierskap te beskryf (Yukl, 2006: 15).

- **Individuele prosesse (self-leierskap)**

Teorieë van leierskap wat fokus op die prosesse binne 'n individu is skaars, omdat die meeste definisies van leierskap bestaan uit die beïnvloeding van prosesse tussen individue. Hierdie self-leierskap sluit in die identifisering van persoonlike doelwitte en prioriteite, effektiewe tydsbestuur, monitering van eie gedrag en die gevolge daarvan en leer om meer effektief te wees in die streef na die bereiking van persoonlike doelwitte. Die bydrae wat hierdie proses tot 'n beter leierskapsteorie lewer is gering; omdat die belangrikste prosesse van leierskap nie ingesluit word nie, naamlik om ander mense te beïnvloed.

- **Verhoudingsprosesse tussen individu en volgelinge (“dyadic process”)**

Hierdie proses fokus op die verhouding tussen die leier en ’n ander individu wat gewoonlik die volgelinge is. Volgens Daft (1999: 80) sluit dit in ’n perspektief wat ondersoek hoekom sommige leiers meer invloed en groter impak op sekere volgelinge het as op ander volgelinge. Hierdie proses maak dit duidelik dat die effektiwiteit van die leier nie bepaal kan word sonder om die invloede van die leier en volgelinge oor tyd te ondersoek nie. Sleutelvrae is die volgende: Hoe word ’n koöperatiewe, vertrouenswaardige verhouding met ’n volgelinge ontwikkel en hoe moet die volgelinge beïnvloed word om meer gemotiveerd en doelgerig te wees? (Yukl, 2006: 16).

- **Groepsprosesse**

’n Ander perspektief van leierskap is om dit te benader as ’n groepsproses. Hierdie proses sluit in die rol van leierskap in die groep en wat is die leier se bydrae tot die effektiwiteit van die groep. Teorieë van groeps-effektiwiteit verskaf belangrike informasie ten opsigte van die leierskapsproses en die nodige kriteria om effektiewe leierskap te evalueer. Hierdie kriteria sluit faktore in soos hoe goed die taak of werk georganiseer is om die personeel en beskikbare bronne optimaal te benut, die vertroue van die betrokke personeel dat hierdie taak suksesvol sal wees; sowel as die onderlinge vertroue tussen personeel? (Yukl, 2006: 16).

- **Organisatoriese Prosesse**

Die groepsprosesse gee ’n meer duidelike beeld van die effektiwiteit van leierskap as die verhoudingsprosesse of die individuele prosesse. Hierdie twee prosesse het egter ook hulle tekortkominge. ’n Groep bestaan gewoonlik uit ’n groot sosiale sisteem en die effektiwiteit hiervan kan nie bepaal word nie, indien navorsing se fokus beperk word tot die groep se interne prosesse. Die organisatoriese proses beskryf leierskap as die proses wat in ’n groot oop sisteem waarin groepe subsisteme is (Fleishman *et al.*, 1991: 245). Die oorlewing en vooruitgang van ’n organisasie hang af van sy vermoë om aan te pas by die omgewing en die verkryging van die nodige hulpbronne. Met die omgewing word onder andere verwys na regulasies en wetgewing wat deur die regering vereis word en vraag en aanbod. ’n Organisasie moet voortdurend sy produkte en dienste aanpas om in die verbruiker se

veranderde behoeftes te voorsien en ook om sy marktaandeel te behou teenoor kompeterende produkte en dienste.

## 2.11. Leierskap vandag

Die wêreld vandag verander teen 'n tempo wat baie meer is as wat verwag is. Veranderde omstandighede veroorsaak 'n verandering in die manier hoe mense in hulle persoonlike en professionele lewens met mekaar omgaan. Organisasies se korttermyn- en langtermyn-oorlewingsvermoë hang af van die senior leiers se vaardighede en vermoëns om die uitdagings van verandering waar te kan neem en daarop te kan reageer. Hierdie veranderde besigheidsomgewing veroorsaak dat verandering noodsaaklik is en sluit onder andere die volgende in, naamlik, 'n verandering in die tipe leierskap en 'n verandering in die tipe reaksie van organisasies op verandering (Weiss & Molinaro, 2005: 7).

Radikale verandering in die omgewing veroorsaak fundamentele transformasie wat 'n dramatiese invloed op organisasies uitoefen en leierskap voor nuwe uitdagings stel. Hierdie transformasie bring 'n verandering mee van tradisioneel na 'n nuwe paradigma, verwys na Tabel 2.8.

**Tabel 2.8.**

### **Die nuwe realiteit van leierskap**

<b>Ou paradigma</b>	<b>Nuwe paradigma</b>
Industriële era	Informasie era
Stabiliteit	Verandering
Kontrole	Bemagtiging
Kompetisie	Samewerking
Aspekte	Mense en Verhoudings
Eenvormigheid	Diversiteit

Bron: Daft (1999:9)

Hierdie paradigma is 'n kopskuif wat moet plaasvind deur middel van fundamentele denke van hoe om die wêreld te aanvaar en te verstaan. Die wêreld is vandag in konstante verandering en word gekarakteriseer deur onordelikheid (Daft, 2006: 9).

Dr. Kobus Serfontein van PSG Konsult (Joubert, 2011:1) het die volgende opmerkings gemaak ten opsigte van leierskap in vandag se vinnig veranderende wêreld: "Strategiese leierskap in hierdie veranderde ekonomie is waarskynlik die belangrikste bevoegheid waaroor

’n bestuurder moet beskik.” Hy beklemtoon dat een van die grootste probleme in die meeste organisasies is dat leiers en die bestuurders nie oor die vaardighede en kennis beskik om verby die huidige te kyk en voorsorg vir die toekoms te tref nie. Volgens dr. Serfontein moet organisasies besef dat tradisionele leierskapbenaderings nie meer voldoende is in ’n kundigheidseconomie wat vinnig verander nie. Die beginpunt vir leiers en bestuur is om te besef dat strategiese leierskap die faktor is waarsonder ’n organisasie nie kan opereer in die veranderde ekonomie nie. Nie net moet ’n strategie vir die organisasie ontwikkel word nie, maar ook moet dissipline gehandhaaf word om die strategie op alle vlakke suksesvol toe te pas en te implementeer. Al die personeel in die organisasie moet ingelig en betrokke wees; daarom moet die organisasie se visie en strategie aan almal in die organisasie gekommunikeer word.

Een van die basiese eienskappe van ’n suksesvolle leier is sy geloofwaardigheid, die vertroue wat die belangegroepe en aandeelhouders het in die leier se kapasiteit om ’n leier te wees. Leiers se suksesse word gekoppel aan die waardes wat in die basis van hulle besluite en aksies bestaan en die verhoudings gevorm met die belangegroepe soos aandeelhouders.

Daar is ’n proses om ’n vertrouensbasis te vorm met die aandeelhouders en om hulle betrokke te kry by die organisasie se planne (Nastase, 2009:521). Die leier kan nie alles alleen doen nie, hy moet ’n sterk band vorm met sy medewerkers. Die uitdaging vir leiers raak al hoe groter waar daar sterk wisselwerking is met ’n meer opgevoede werksmag, wat poog om ’n groter aandeel te bekom in die neem van besluite wat hulle professionele en persoonlike lewens raak. In die komplekse werksomgewing vandag is dit duidelik dat die werksmag meer afhanklik van mekaar is en dat die spoed waarmee informasie en inligting beweeg krities is vir die voortbestaan van die organisasie en die werkers se betrekings (Nastase, 2009:522).

Die vraag is, by wie rus die verantwoordelikheid om die leierskaps gaping in ’n organisasie aan te spreek? Volgens Weiss en Molinaro berus die verantwoordelikheid primêr by die topbestuur, senior bestuur en die menslikehulpbronafdeling (2005: 298). Elkeen van hierdie groep partye moet sy deel doen om die leierskaps gaping in die organisasie te vul, dit is ’n sleutelsuksesfaktor van ’n organisasie. Topbestuur moet besluit of die leierskapsuitdaging (ontwikkeling van leierskap) strategies belangrik is en indien dit wel is, moet topbestuur die aangeleentheid hanteer soos enige ander bedreiging wat die organisasie se sukses kan beïnvloed en die verantwoordelikheid vir die leierskapsontwikkeling moet afgewentel word

tot op ander leierskapsvlakke. Die volgende is maniere van topbestuur en senior bestuurders om hulle verantwoordelikheid ten opsigte van leierskap te demonstreer soos gelys deur Weiss en Molinaro, naamlik:

- Leierskapsontwikkeling word as 'n strategiese prioriteit gesien deur topbestuur en topbestuur moet hulle verbintenis tot die ontwikkeling van leierskap openlik verklaar as 'n strategiese suksesfaktor vir die organisasie.
- Jaarlikse leierskapstalent ondersoek moet gedoen word en topbestuur moet die verantwoordelikheid neem om te bepaal of daar genoegsame leierskapdiepte in sekere strategiese en kritiese posisies is.
- Topbestuur moet hulself sien as deel van die leerproses en nie verhewe bo dit nie. Indien topbestuur van leierskapsontwikkeling uitgesluit word, impliseer dit dat leierskapsontwikkeling slegs daar is vir bevorderingsdoeleindes en omdat topbestuur alreeds op die hoogste vlak is, is leierskapsontwikkeling nie meer nodig nie.
- Gesamentlik en individueel stel topbestuur die voorbeeld van wat van leiers in die organisasie verwag word en die volgelinge hou hulle optredes en hantering van sekere situasies fyn dop.
- Topbestuur moet die nodige tyd en hulpbronne verskaf om leierskap te ontwikkel.
- Topbestuur moet die nodige tyd verskaf vir leiers om deel te neem aan die proses van leierskapsontwikkeling en wanneer daar as gevolg van besigheidsredes konflik ontstaan en die versoeking sterk is om die leiers te onttrek van die leierskapsontwikkelingprogram, moet topbestuur hulle nie onttrek nie.
- Topbestuur moet uitstekende mentors en afrigters (“coaches”) word vir hoë potensiaal talent wat twee vlakke onder topbestuur is. Met hierdie proses word die nodige opvolgbeplanning vir die toekoms aangespreek. Dit is goed dat topbestuur eenkeer per maand hul toewyding toon om leiers te ontwikkel deur van die volgende aksies te doen:
  - Gee voorstelle en skep dialoog by leierskapsontwikkeling sessies.
  - Inspireer ander leiers om vir die opkomende leiers meer te leer van hul toekomstige rol as leier.
  - Bestaande leiers moet by personeelvergaderings in die organisasie idees en 'n breër perspektief gee aan die ander afdelings van die organisasie betreffende die leierskapsontwikkeling.

- Die organisasie moet op eksterne konferensies en platforms aan ander meedeel van hul innoverende maniere hoe leierskap in die organisasie ontwikkel word.

## **2.12. Die gaping in leierskap**

Die gaping in leierskap is die verskil in vlakke van leierskap wat daar heers in 'n organisasie. Alle leiers in 'n organisasie is nie op dieselfde leierskapsvlak nie. Hierdie gaping tussen leierskapsvlakke moet nader aan mekaar gebring word.

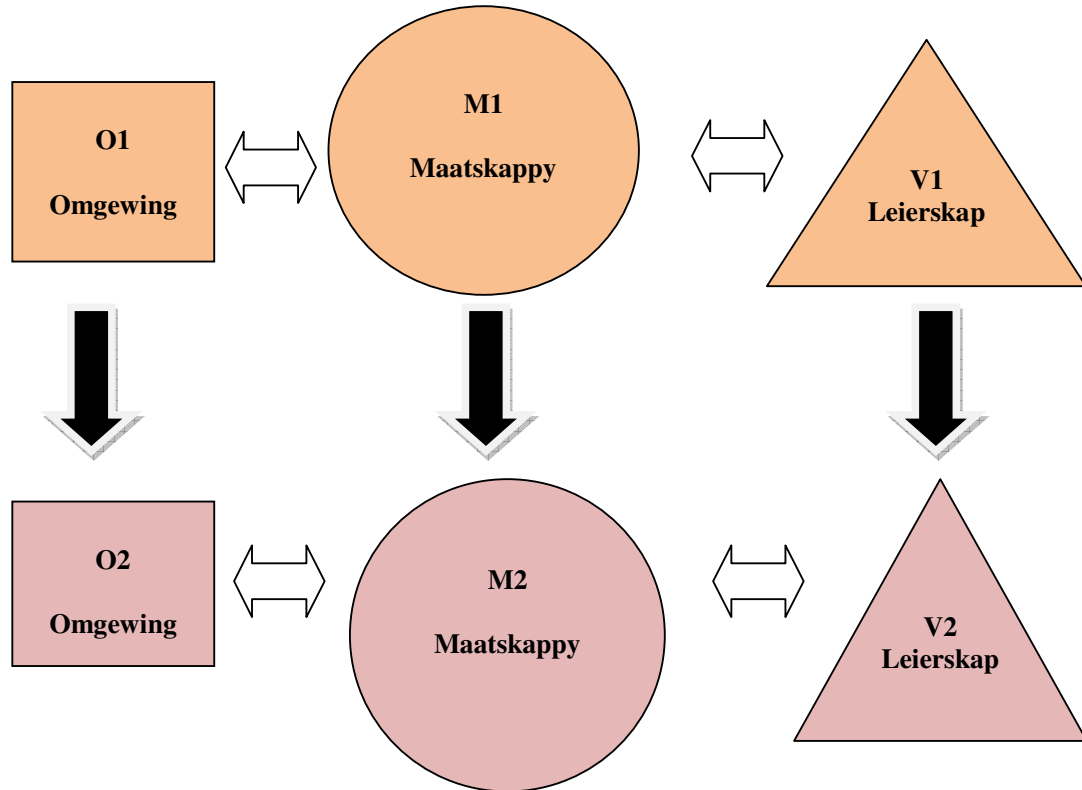
Die vier aspekte wat te sprake is, talent, vermoë, ontwikkeling en waardes. Talent verwys na die poel van jong leiers wat die nodige talent het om senior rolle in 'n organisasie te vervul, terwyl vermoë verwys na leiers met die vermoë om strategies te dink en om die besigheid waarin hy of sy is te verstaan en vanuit 'n holisties hoek te benader. Leierskap ontwikkelingspraktyke word soms gefragmenteer en 'n oorkoepelende strategie vir leierskap in die organisasie ontbreek. Met waardes word verwys na die verskillende werksverwante waardes tussen die huidige topbestuur en die jonger groep middelvlak bestuurders.

Met verwysing na Figuur 2.4, is daar ooreenstemming tussen leiers in die besigheidsomgewing, dat die gaping in leierskap (tussen vlak 1 en vlak 2) kritiese vlakke bereik (Weiss & Molinaro, 2005: 13) en dat baie organisasies sukkel om hierdie gaping te oorbrug.

Indien organisasies nie hierdie gaping aanspreek nie, bedreig dit hulle kompetendheid in die toekoms. Wat volgens Weiss en Molinaro kommerwekkend is aangaande die gaping in leierskap is dat ondanks al die investering wat organisasies doen in bestuur en leierskap opleiding, is dat organisasies steeds nie in die posisie is om die gaping aan te spreek nie. Weiss en Molinare beskou die gaping in leierskap as 'n hoë prioriteit-aangeleentheid van topbestuur. Topbestuur moet die omgewing 1 en omgewing 2 transformasie bestudeer en bespreek met al die werknemers in die organisasie; sodat die proses al die implikasies op organisasie en leierskapsvlak kan reflekteer (Weiss & Molinaro, 2005:15). Dit moet 'n deurlopende proses wees om gereeld die gaping in leierskap te bepaal en om die nodige strategieë daar te stel om hierdie gaping te vernou.

**Figuur 2.4.**

**Veranderinge in die omgewing en die verwantskap tussen die organisasie en leierskap**



Bron: Weiss (2005: 7)

**2.12.3. Oorbrugging van die leierskaps gaping**

Sterk leierskap is 'n belangrike bron om 'n volhoubare kompeterende voordeel te bekom. Organisasies moet fokus om leierskapskapasiteit te genereer deur in die organisasie 'n sodanige kultuur te skep vir leierskapsontwikkeling en topbestuur moet sterk dryf. Organisasies wat 'n swak leierskapsontwikkeling program het, is kwesbaar en op risiko in van dag kompeterende besigheidsomgewing. Die uitdaging is hoe om die vier aspekte toe te pas om die oorbrugging van die leierskaps gaping te hanteer. Die fondasie vir die oorbrugging van die leierskaps gaping is 'n vennootskap tussen leiers hulself en die organisasie. Dit is 'n balansering van aksies en gesindhede om die leierskaps gaping te oorbrug en om die organisasie se prestasies te optimiseer (Weiss & Molinaro, 2005: 25).

Burns het tussen twee leierskapstyle onderskei, naamlik transformasie en transaksionele leierskap en hierdie twee style van leierskap is op die eindpunte van die kontinuum (Bass, 1990: 220). Transformasie en transaksionele leierskap is van die bekendste leierskapstyle wat nou aansluit by vertrouwe.

### **2.13. Transformasie leierskap**

Die konsep van transformasie leierskap is die eerste keer deur Downton in 1973 uitgelig in sy werk getitel Rebel Leadership (Bass & Avolio, 1994:2; Northouse, 2001:132). Dit was 'n relatief nuwe aanslag teenoor leierskap wat ontwikkel het as 'n belangrike benadering ten opsigte van leierskap. Dit kan gesien word in die werke van die politieke sosioloog James MacGregor Burns in 1978 getitel Leadership (Northouse, 2001: 132; Hughes, Ginnet & Curphy, 1990: 290).

In die vroeë 1970's was die transformasie leierskap benadering die mees gewilde aanslag ten opsigte van leierskap en baie tyd en navorsing is spandeer om die fenomenale verskynsel van leierskap te bestudeer.

Yukl (1998: 324) definieer transformasie leierskap soos volg: “the process of building commitment to the organization’s objectives and empowering followers to accomplish these objectives”. Northouse (2001:132) definieer transformasie leierskap as “ the process whereby an individual engages with others and creates a connection that raises the level of motivation and morality in both the leader and the follower.”

Hierdie twee definisies toon die twee tipes benaderings ten opsigte van leierskap aan, naamlik die proses van leierskap teenoor die karaktereienskap-benadering (“trait approach”) (Northouse, 2001:4-5). Die karaktereienskap-benadering sê dat sekere individue ingebore eienskappe het wat hom of haar 'n sterk en goeie leier sal maak, soos byvoorbeeld 'n hoë intelligensie vlak. Die prosesbenadering sê dat leierskap kan waargeneem word in die gedrag van die leier en dat hierdie spesifieke gedrag aangeleer kan word.

Transformasie leierskap is belangrik vir die proses om die volgelinge bewus te maak van hulle doel, toewyding teenoor die organisasie (“commitment”) en sy doelwitte. Dit sluit in die



skep van 'n motiveringsklimaat (Coetzee, 2002:33) wat groei, ontwikkeling, doelgerigheid en gedrag bevorder wat gebaseer is op gemeenskaplike waardes.

Transformasie leierskap is 'n breë perspektief op leierskap, wat beskryf hoe leiers betrokke raak by ontwikkeling en uitvoering van veranderinge in 'n organisasie (Northouse, 2001: 144). Transformerende leiers doen meer om hulle volgelinge te bemagtig en help hulle om minder afhanklik te wees van hul leier, deur gebruik te maak van delegasie na ander individue (Yukl, 2006: 271).

Transformasie leierskap lei tot organisatoriese en sosiale veranderinge en daarom verander die *status quo* deur om te steun op die volgelinge se waardes en hul sterk dryf om doelwitte te behaal (Hughes *et al.*, 1999:291). Die transformerende leier is dus die agent en die spil van verandering met die nodige visie van hoe die nuwe organisasie moet lyk (Hughes *et al.*, 1999:291). Hierdie visie van die organisasie word beide verbind aan die leiers en volgelinge se waardes en waardesisteme. Transformasie leierskap is 'n morele oefening, deurdat dit die vlak van menslike betrokkenheid en motivering verhoog (Northouse, 2001:132) en die transformerende leier streef daarna om sy volgelinge se behoeftes te bevredig (Bass, 1985: 14; Northouse, 2001:135; Yukl, 1998: 325). Transformerende leiers herstruktureer probleme in so 'n mate dat dit in lyn is met die leier se visie en die volgelinge se waardes.

Burns het ook gekonseptualiseer dat transformasie leierskap beide algemeen en nie-algemeen is (Burns, 1978:426). In die algemeen kan 'n transformerende leier 'n wye verskeidenheid van posisies op verskillende vlakke in 'n organisasie beklee en kan ook formele of informele leiers wees (Yammarino, 1994:39). Enige individu wat 'n uitsonderlike visie van die toekoms het en hierdie visie met die waardes van die volgelinge koppel, poog om die volgelinge se morele standaard te verhoog, verandering in 'n organisasie meebring (Hughes *et al.*, 1999:291) en met passie en toewyding teenoor die missie energie gebruik om ander te laat beweeg (Pierce & Newstorm, 2002: 269), is noodwendig 'n transformerende leier.

Leiers faal om die drie vereistes vir transformasie leierskap na te kom, naamlik die bevordering van waardes en standaard vir die mens, strewe na hoë eindwaardes en om 'n positiewe impak op mense se lewens te maak met wie hulle in kontak kom. Leiers wat nie hierdie drie vereistes kan nakom nie is magsgebruikers of transaksionele leiers (Hughes *et al.*, 1999: 291). Transformasie en transaksionele leiers het verskillende gedrag, houdings,

verskillende denke en kernwaardes onderskeidelik; daar mag miskien sekere kernwaardes wees wat eie aan transformasie leierskap is, wat hom kan onderskei van ander leierskapstyle (Engelbrecht, 2002:590).

Volgens Bass word transformasie leierskap gedefinieer met die verhouding wat die leiers se effek is op die volgelinge as agtergrond, waar vertroue, lojaliteit, aspirasies en respek teenoor die leier en volgelinge gemotiveer word om meer te doen as wat net van hulle verwag word (Avolio, 1999: 4; Bass, 1985:20; Yukl, 1998: 325). Bass maak die stelling dat leiers transformeer en motiveer volgelinge deur hulle bewus te maak van die belangrikheid van die uitkoms van die taak wat hulle verrig, dat die volgelinge die organisasie moet eerste plaas en die volgelinge se hoogste vlak van behoeftebevrediging nagestreef moet word (Northouse, 2001:135).

### **2.13.1. Kenmerke van transformasionele gedrag**

Bass het 'n paar gedragseienskappe van transformasie leierskap geïdentifiseer, eienskappe waarin leiers moet voldoen om te “kwalifiseer” as 'n transformerende leier. Drie tipes gedragseienskappe is uitgelig, naamlik charisma, intellektuele stimulasie, persoonlike betrokkenheid/kontak (“individualised consideration”) en inspirerende motivering.

- **Charisma (inspirasie)**

Charisma is 'n transformasie leierskapsgedrag tipe wat ontstaan van die volgelinge se sterk emosionele identifikasie met die leiers as rolmodel (Bass & Avolio, 2001:204). Leiers met hierdie gedrag patroon toon dat hulle 'n visie en aanvoeling vir 'n missie het, deurdat hulle respek en vertroue inboesem deur die volgelinge so te motiveer dat hulle meer sal doen as net wat van hulle verwag word (Bass & Avolio, 1992: 22). Charisma is daardie spesiale kwaliteitseienskap van 'n leier wat hom onderskei van ander leiers deur sy buitengewone deursettingsvermoë en manier hoe hy sy mag gebruik (Durbrin, 2007:8). Die mag wat 'n charismatiese leier uitoefen, kom nie vanuit die posisie (posvlak) van waar hy is nie, maar vanuit sy persoonlike mag. Sy persoonlike eienskappe help om sy persoonlike mag so oor te dra aan sy volgelinge dat dit nie vanuit sy magsposisie kom nie. Daar is 'n hoë korrelasie tussen charismatiese leiers en vertroue; omdat hulle effektief is, deurdat hulle met elke volgelinge kan identifiseer met sy of haar organisasie (Rowe & Guerrero, 2011:259).

- **Intellektuele stimulasie**

Hierdie gedrag verhoog die gewaarwording van probleme en dit beïnvloed die volgelinge in so 'n mate dat hulle die probleem vanuit 'n nuwe perspektief ervaar (Yukl, 1998:326). Volgelinge word gestimuleer deur kreatiwiteit, innovering en om hulle eie sienings en waardes uit te daag en ook dié van hulle leiers en organisasies (Bass & Avolio, 2001: 204). Volgeling word meer effektiewer probleemoplossers, met of sonder die leier, as gevolg van hul innoverende denke en verskillende strategieë wat hul toepas om die probleem op te los.

- **Persoonlike betrokkenheid/kontak** (“individualised consideration”)

Hierdie gedrag sluit in aspekte soos, gee van ondersteuning, bemoediging en mentorskap (Avolio, 1999: 42), delegasie, advies, terugvoering om die volgelinge persoonlik meer te ontwikkel (Bass & Avolio, 1992: 22). Die eerste fase is om te bepaal wat is die behoeftes en vermoëns van die volgelinge, waarna daar afsonderlik na elke behoefte van die volgelinge gekyk word (Bass & Avolio, 1992: 22; Northouse, 2001: 138). Die leier moet tyd spandeer met elke individuele volgelinge om na sy of haar probleme te luister en sensitief te wees teenoor hul probleme. Dit is tydrowend, maar dit skep die geleentheid dat al die partye wat van die probleme moet weet, ingelig word daarvan (Bass, 1994: 115). Hierdie persoonlike kontak en betrokkenheid(welwillendheid) van die leier verhoog die volgelinge se selfbeeld en dit spreek sy behoefte aan om sy probleme op te los en hiermee saam is daar 'n mate van eienaarskap van die besluite wat geneem word (Bass, 1985: 115).

Met verwysing na figuur 2.1, is welwillendheid een van die faktore wat die vlak van vertroue verhoog. Wanneer die leier persoonlik betrokke is by sy volgelinge en leiding verskaf deur self die voorbeeld te stel, sal die volgelinge se vlak van vertroue in hom as leier verhoog.

- **Inspirerende motivering**

Hierdie gedrag sluit in die ontwikkeling van kommunikasie en 'n treffende visie (Avolio, 1994: 133), gebruikmaking van simbole en beelde (Bass & Avolio: 2001:204) om al die energie en take wat die ondergeskiktes doen effektief te modelleer (Yukl, 1998: 326). Leiers kommunikeer aan die volgelinge watter hoë verwagtings aan hulle gestel word en motiveer

hulle om meer toegewyd te wees aan die organisasie en om die organisasie se visie met die leierskorps te deel (Northouse, 2001: 138). Met hierdie kommunikasie word vertrouwe geskep, motiveringsvlakke verhoog van die volgelinge en die gees en verhoudinge in die span/groep word verhoog. Die volgelinge word in so 'n mate gemotiveer dat hulle glo dat die probleem of taak opgelos en voltooi sal word (Bass, 1995:115).

### **2.13.2. Teorieë van transformasie leierskap**

Yukl (1998: 324-329) beweer dat die teorie van transformasie leierskap 'n natuurlike vormingsproses van 'n verhouding tussen die leier en volgelinge is ("dyadic process").

Die een perspektief van transformasie leierskapsteorie sluit in die proses van om toegewydheid ("commitment") teenoor 'n organisasie se doelwitte en die bemagtiging van volgelinge om hulle doelwitte te behaal uit te bou. Hierdie perspektief bring mee dat leiers ondergeskiktes direk beïnvloed deur hulle te inspireer om meer toegewyd te wees, om hul selfvertroue te bou en om hulle te bemagtig om meer innoverend te wees in die uitvoering van hulle pligte. Die ander perspektief van transformasie leierskapsteorie kyk na hoe transformasionele leiers die organisasiekultuur beïnvloed sodat dit in lyn kom met die organisasie se strategieë vir die bereiking van die organisatoriese doelwitte. Hierdie perspektief fokus uitsluitlik op die organisasie se kultuur en daarom word hierdie perspektief nie verder ondersoek nie.

- **Burns se teorie van transformasionele en transaksionele leierskap**

Burns (1978) was die eerste persoon wat konsepsie van transformasie leierskap deur middel van navorsing op politieke leiers (Bass, 1990: 23; Yukl, 1998: 324) soos Franklin Roosevelt en Mahatma Gandhi getoets het (Shriberg *et al.*, 2002: 207-208). In hierdie studie poog Shriberg om die rol van die leier en volgelinge te verbind, deurdat die leier 'n persoon is wat ander individue so sal motiveer om die doelwitte van beide leiers en volgelinge te bereik (Northouse, 2001: 132). Shriberg se droom was om die rolle van die leiers en volgelinge te verenig (Shriberg *et al.*, 2002:208). Die transformerende en transaksionele kontinuum illustreer dat daar fundamentele patroonverskille van interaksie tussen leiers en hulle volgelinge is (Engelbrecht, 2002: 591). Die sentrale tema van Burns se teorie is die

onderskeid wat getref word tussen mag en leierskap aan die eenkant en transformerende en transaksionele leierskap aan die ander kant (Hughes *et al.*, 1999:290).

- **Mag versus leierskap**

Volgens Burns, is mag en leierskap twee verskillende identiteite (Hughes *et al.* 1999:290). Leierskap kan nie, soos mag, geskei word van die behoeftes van die volgelinge nie (Northouse, 2001: 132). Magsgebruikers (“power-wielders”) is individue met hulpbronne wat ander individue se gedrag beïnvloed tot hul eie voordeel, byvoorbeeld om sy eie persoonlike doelwitte of behoeftes te bevredig, wat in beginsel verskil van die volgelinge se doelwitte en behoeftes (Burns, 1978: 17). Magsgebruikers sien die volgelinge as objekte of aspekte wat hulle kan manipuleer en gebruik om hul eie selfsugtige behoefte vir mag, beheer en selfverryking te verryk (Hughes *et al.* 1999:290). Leiers maak gebruik van politieke, sosiale en institusionele hulpbronne om aan hul volgelinge se behoeftes te voldoen en hul leierskap is onafskeidbaar van die volgelinge se behoeftes en doelwitte (Burns, 1978:19). Dit mag blyk dat alle leiers magsgebruikers is, maar nie alle magsgebruikers is leiers nie. Dit hang af in wie se behoeftes en doelwitte word voldoen, magsgebruikers gebruik volgelinge vir persoonlike voordeelskepping, teenoor leiers wat hulpbronne gebruik tot die voordeel van sy volgelinge (Hughes *et al.* 1999: 2900).

## **2.14. Transaksionele Leierskap**

Transaksionele leierskap is wesentlik ’n deug, die uitruil van behoeftes tussen die leier en die volgelinge (Shriberg *et al.*, 2002: 208). Beide die leier en die volgelinge het iets om vir mekaar te offer in hierdie verhouding waarin aspekte uitgeruil word (Conger & Kanungo, 1998: 9). Hierdie uitruilings kan ekonomies, politieke of psigologies van aard wees (Burns, 1978:19) soos byvoorbeeld uitruil van werk vir geld. Transaksionele leiers motiveer hul volgelinge deur te fokus op hulle eie belange (Yukl, 1998:325) en poog om in sy volgelinge se behoeftes te voorsien deur die bou van ’n verhouding waarin die leier en sy volgelinge staat maak op mekaar en die bydraes tot hierdie verhouding erken en beloon word (Shriberg *et al.*, 2002:208). Mense bly in ’n transaksionele verhouding solank dit tot beide partye se voordeel is en geregtigheid en eerlikheid word nagekom (Burns, 1978: 426; Hughes *et al.*, 1999: 290). Alhoewel transaksionele leierskap baie effektief kan wees, lei dit nie tot organisatoriese en sosiale veranderinge nie, maar neig om die status quo te handhaaf (Hughes *et al.*, 1999:290).

### **2.14.1. Bass se teorie van transformasie en transaksionele leierskap**

Bass (1985) se teorie van transformasie en transaksionele leierskap is 'n uitbreiding van Burns se teorie. Bass het deur die transformasie en transaksionele kontinuum aangetoon dat daar 'n verskil is tussen transformasie en charismatiese leierskap, soos voorgestel deur House in 1976 (Northouse, 2001:133).

### **2.14.2. Die transformasie en transaksionele kontinuum**

Die hoofokus van hierdie teorie is dat motivering en die prestasies van die volgelinge meer aangemoedig word deur transformasie leierskap as transaksionele leierskap (Yukl, 1998: 325). Volgens Bass kan transformasie leierskap toegepas word in situasies waarin die uitkomst nie noodwendig positief gaan wees nie. Transformasie leierskap doen nie afbreek aan transaksionele leierskap nie, maar dit bou eerder daarop en daarby word die leier se invloed verbreed deur sy pogings en prestasies (Bass, 1998: 4; Bass & Avolio, 1992: 22). Bass se siening is dat transformerende en transaksionele leierskap verskillende entiteite is, maar nie gesamentlik eksklusiewe prosesse is nie en dat dieselfde leier beide tipes leierskap in verskillende situasies kan gebruik (Bass & Avolio, 1992: 22; Yukl, 1998: 325) of in verskillende hoeveelhede en intensiteite (Bass, 1985: 26). Die leier kan dus 'n transformerende of 'n transaksionele leier wees (Conger & Kanungo, 1998: 13). Die teorie van Bass is voldoende en van toepassing om die probleem van leierskap aan te spreek, alhoewel dit twee dekades gelede gevorm is, is dit oor die jare hersien en aangepas. Ekstensiewe navorsing is al gedoen oor transformerende en transaksionele leierskap en min indien enige teorieë oor hierdie uitsonderlike studieveld kan meer empiries duideliker wees as die teorie van Bass. Die metingsinstrument in hierdie studie, MLQ, word in die wêreld as die mees korrekte (egtheid) en gebruikte instrument beskou in die navorsingsveld van leierskap. Dit is self deur Bass en sy vennoot Avolio in 1992 ontwikkel.

### 2.14.3. Verskil tussen transformasie en transaksionele leierskap

Transformasie leierskap verskil op vier gebiede van transaksionele leierskap (Daft, 1999: 428).

- **Transformasie leierskap ontwikkel volgelinge in leiers**  
Onder transformasie leierskap kry die volgelinge meer vryheid om hulle eie gedrag te beheer. Transformasie leierskap inspireer en motiveer mense deur 'n missie en definieer duidelik die grense waarbinne die volgelinge met relatiewe vryheid aksies en take bedryf om die organisasie se doelwitte te bereik.
- **Transformasie leierskap bring die volgelinge se bekommernisse van laer vlakke fisiese behoeftes (veiligheid en sekuriteit) tot 'n hoër vlak van psigologiese behoefte (selfsteem en selfverwesenliking) na vore.**

Dit is belangrik dat die volgelinge se laer vlak van behoeftes bevredig moet deur voldoende salaris en lone, veilige werksomgewing en kondisies. Die transformerende leier sal aandag gee aan elke individuele werker se behoefte om te groei en te ontwikkel as beter werker en as mens.

- **Transformasie leiers inspireer volgelinge in so 'n mate dat die organisasie se belange bo persoonlike belange geplaas word.**

Transformasie leiers inspireer volgelinge so dat hulle meer sal doen as wat van hul vereis word. Hul maak die volgelinge bewus van hoe belangrik dit is om die organisasie se doelwitte te bereik.

- **Transformasie leiers skets 'n visie vir die toekoms en kommunikeer dit op so 'n manier dat dit die ongemak van verandering die moeite werd maak.**

Een van die belangrikste funksies van 'n transformasieleier is om 'n visie te vorm wat meer betekenisvol is as die vorige visie en om dit so oor te dra aan die volgelinge dat hulle daarop inkoop en dieselde drome nastreef. Hierdie visie aktiveer die volgelinge om met aksies betrokke te raak en hulle toegewydheid illustreer.

## **2.15. Laissez-faire leierskap**

Soos wat leiers verder beweeg vanaf transformasionele deur na transaksionele leierskap eindig hulle by laissez-faire leierskap. Persone in leierskap posisies wat hierdie tipe leierskap toepas, doen eintlik afstand van hulle verantwoordelikhede as leier. Leierskap is nie teenwoordig nie. Volgens Northouse is laissez-faire leierskap 'n nie-leierskap faktor wat verder afwyk van transaksionele leierskap en verteenwoordig gedrag wat nie transaksioneel is nie (2001: 141). Dit verwys na leiers wat die volgende karaktereienskappe toon, besluitloos, onbetrokkenheid, onttrek wanneer die volgelinge 'n leier benodig, kan nie standpunt inneem nie, reageer nie op probleme nie en in die algemeen passief teenoor die taak van die volgelinge (Yukl, 1998: 326). Yukl (1998: 140) klassifiseer laissez-faire leierskap as nog 'n transaksionele leierskap gedragsfaktor.

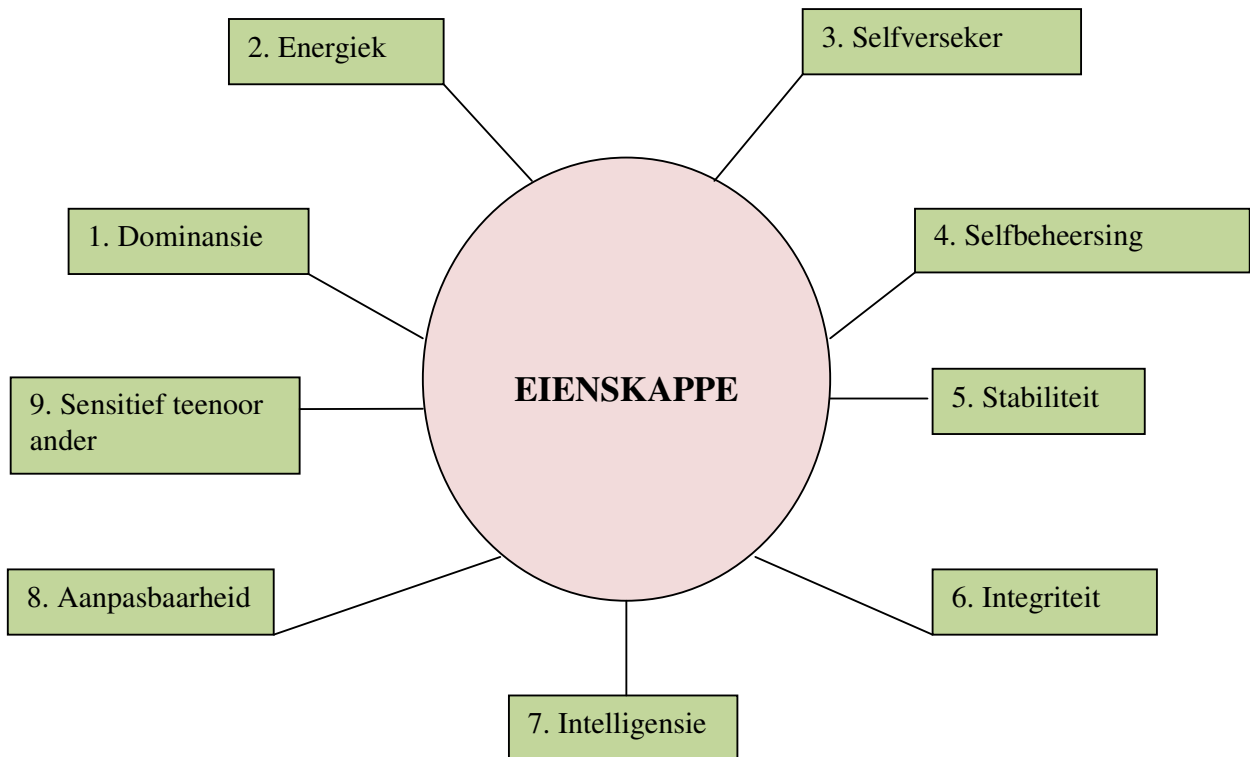
***Figuur 2.5 volg op die volgende bladsy***



## 2.16. Leierskapvaardighede

Die leierskapvaardighede kan elkeen soos volg beskryf word volgens Figuur 2.5:

**Figuur 2.5.**  
**Leierseienskappe**



Bron: Van Wyk, 2007:104

- **Dominansie**

Suksesvolle leiers neem beheer, sonder om 'n dominerende styl te gebruik en sonder om te veel te kontroleer. As 'n persoon verkies om nie 'n leier te wees nie, is die kans baie goed dat hy of sy nie 'n effektiewe bestuurder sal wees nie, omdat die vaardigheid van dominansie sowel leierskap as bestuur affekteer.

- **Hoë energievlakke**

Leiers met hoë energievlakke het 'n sterk dryf en werk hard om doelwitte te bereik en het die nodige stamina om stres te hanteer. Leiers met hoë energie is gewoonlik entoesiasties, gee nie maklik moed op nie, het hoë toleransievlakke vir frustrasie en oorkom probleme deur goeie voorbereiding te doen (Bass, 1990:153).

- **Selfvertroue**

Selfvertroue toon of 'n leier vertroue het in sy of haar oordeel, besluitneming, idees en vaardighede. Leiers wat vertroue het in hulle vaardighede is geneig om die vertroue van sy volgelinge in te win. Deur die volgelinge se vertroue en respek te verkry, sal die leier met 'n hoë vlak van selfvertroue sy volgelinge beïnvloed.

- **Lokus van beheer**

Volgens Bass (1990: 153) is die lokus van beheer 'n indikasie van die mate waarin die leier vertroue het in sy of haar beheer oor sy of haar gedrag en wat gebeur. Leiers met 'n eksterne lokus van beheer, glo dat hulle geen beheer oor hulle noodlot het nie en dat hulle gedrag min bydra teenoor hulle prestasies. Leiers met 'n interne lokus van beheer neem verantwoordelikheid vir wie hy of sy is en vir die gedrag en prestasies.

- **Stabiliteit**

Leiers met hoë vlakke van stabiliteit is emosioneel in beheer van homself of haarself en is positief. Leiers met 'n hoë vlak van selfbewustheid en 'n begeerte om te verbeter, bereik gewoonlik meer as dié wat dit nie het nie. Die effektiewe leier ken sy of haar sterk- en swakpunte en hulle oriëntasie is gefokus op om hulself te verbeter eerder as om heeltyd self te verdedig.

- **Intelligensie**

Intelligensie verwys na die kognitiewe vermoë om krities te kan dink, om probleme op te los en om besluite te neem.

- **Aanpasbaarheid**

Dit verwys na die vermoë om aan te pas by verskillende omstandighede. Leiers moet kan aanpas by vinnige veranderings in die besigheidsomgewing waarbinne hy of sy funksioneer. Effektiewe leiers het die geneigtheid om aanpasbaar te wees en kan maklik aanpas by verskillende situasies.

- **Sensitiwiteit teenoor ander**

Sensitiwiteit teenoor ander verwys daarna dat die leier verstaan dat sy groepslede individue is, elkeen met hul eie siennings en hy as leier weet die beste hoe en op watter manier om met hulle te kommunikeer en om hulle te beïnvloed. Om teenoor ander sensitief te wees vereis empatie en die vermoë om jouself in die ander persoon se posisie te plaas. In vandag se globale ekonomie soek organisasies mensgesentreerde leiers wat toegewyd is daartoe om mense as waardevolle bates te hanteer.

## **2.17. Die effek van leierskap**

Een van die belangrikste vrae in die navorsing van strategiese leierskap is hoe kan die leier effektiwiteit in 'n organisasie beïnvloed. Dit is duidelik dat topbestuur se invloed op die prestasie van 'n organisasie groter is in sekere situasie as ander (Yukl, 2010: 389). Dit is minder duidelik hoe hierdie invloed bereik word.

Om die effek van leierskap op 'n organisasie te bepaal, is daar verskeie faktore waarna gekyk moet word volgens Lieberson en O' Connor (1972:117). Eerstens is dit die ekonomie self. Weens die ekonomie se fluktuasies jaarliks, sal dit enige organisasie se prestasie beïnvloed. In die ekonomiese siklus speel die volgende elemente 'n belangrike rol, naamlik, wisselkoers, inflasie, rentekoerse en arbeid om maar net 'n paar te noem. Tweedens, is die industrie waarin

die organisasie betrokke is belangrik. Industrieë word saam gegroepeer in term van algemene vraag en dieselfde tegnologie wat gebruik word. Elke industrie het sy eie kenmerkende karaktereenskappe, wat beperkend kan wees vir die organisasie se leierskorps. Buiten die algemene ekonomiese fluktuasies het elke industrie sy unieke faktore wat 'n rol speel. Byvoorbeeld in die staalbedryf word die vraag beïnvloed deur spesifieke markfaktore en kompetisie, terwyl in die rekenaarindustrie 'n anders stel faktore geld. Derdens, kan organisasies in 'n spesifieke industrie radikaal verskil van 'n ander organisasie weens verskille in ligging, verskaffers, markte, grootte en reputasie. Die leier moet gedurig aanpas by die veranderde omstandighede en om die invloed te bepaal is die “Flexible Leadership Theory” (FLT) ontwikkel (Yukl, 2010: 389). Die FLT sluit die volgende komponente in, organisasie se effektiwiteit, watter faktore bepaal prestasies, die leierskapsproses en die veranderlikes van elke situasie. Die organisasie se effektiwiteit is 'n langtermyn doelwit en die voortbestaan van 'n organisasie is gebaseer op drie tipes prestasiefaktore, naamlik doeltreffendheid en prosesbetroubaarheid, menslike hulpbronne en verhoudings en die vermoë om by die omgewing aan te pas. Die relatiewe belangrikheid van hierdie prestasiefaktore sal van organisasie tot organisasie verskil oor tyd.

- **Doeltreffendheid en prosesbetroubaarheid**

Doeltreffendheid is die gebruik van mense en hulpbronne om essensiële aksies te verrig in 'n koste effektiewe manier met die minste vermorsing van energie en hulpbronne (Yukl, 2010: 390). Doeltreffendheid is veral belangrik wanneer 'n organisasie 'n lae koste strategie volg om hul produkte en dienste teen 'n laer prys as hul mededingers in die mark te plaas of wanneer finansiële omstandighede 'n organisasie verplig om met min fondse belangrike take te moet verrig. Doeltreffendheid kan verhoog word deur om 'n spesifieke proses te herontwerp deur gebruikmaking van die nuutste beskikbare tegnologie en om die prosesbestuur met minimum vermorsing van hulpbronne en om nie onnodige aksies te gebruik nie.

Prosesbetroubaarheid beteken die vermyding van onnodige vertraging in die proses, kwaliteit tyd afwykings en ongelukke. Defektiewe produkte en onbetroubare prosesse verhoog die kostes, byvoorbeeld diefstal van werknemers en die kostes om defektiewe produkte te vervang of om dit reg te maak.

Prosesbetroubaarheid kan verhoog word deur gebruik te maak van ekstra hulpbronne om seker te maak dat die kwaliteit en veiligheidstandaarde onderhou word, produkte en dienste betyds afgelewer word en om ongelukke in die werksomgewing te beperk. Doeltreffendheid sal slegs verhoog indien die besparing wat plaasvind meer is as die koste aangegaan vir die ekstra hulpbronne. Dit is soms moontlik om werksprosesse te vereenvoudig en om produkte te herontwerp in so 'n mate dat dit foute verlaag en ook die direkte koste van vervaardiging verminder, byvoorbeeld deur gebruik te maak van die “Six Sigma Program”.

- **Menslike hulpbronne en verhoudings**

Die term menslike kapitaal word soms gebruik om die kwaliteit van 'n organisasie se hulpbronne te beskryf, wat vaardighede en ondervinding van sy werksmag insluit (Yukl, 2010: 391). Prestasie is ook gekoppel aan die motivering van die werknemers en die kwaliteit van hulle sosiale verhoudings en netwerke, ook verwys na as sosiale kapitaal. Kollektiewe werk word meer doeltreffend verrig deur persone met die nodige vaardighede, doelgerigtheid, hoë vlak van vertroue, sterk identifikasie met die organisasie en sy missie en mense wat vertroue het in hul eie vermoëns om 'n gestrekte en uitdagende doelwit te haal. Menslike hulpbronne en verhoudings raak belangriker wanneer die werk wat verrig moet word moeilik en kompleks is om te leer. Wanneer so 'n opgeleide werker die werk verlaat moet die nuwe persoon wat aangestel word, intensiewe opleiding ondergaan, wat hoë vlak van vaardighede en motivering vereis.

- **Vermoë om by omgewing aan te pas**

Die effektiwiteit van 'n organisasie hang ook af van die manier waarop die organisasie reageer op eksterne bedreigings en geleenthede. In 'n vinnige tegnologiese, ekonomiese en politieke veranderende omgewing is die aanpassings ten opsigte van die volatiele en onsekere eksterne omgewing baie belangrik. Suksesvolle aanpassings vereis soms drastiese veranderings in 'n organisasie se dienste en produkte of in die bemarking- en verskaffingsproses. Die basis van suksesvolle aanpassings word versterk deur die akkurate interpretasie van informasie oor die omgewing, effektiewe bestuur van inligting, aanpasbare werksprosesse, innoverende produkte en dienste en beskikbaarheid van hulpbronne.

## **2.18.           Beïnvloeding van prestasiefaktore**

Leiers kan die prestasiefaktore se uitkomst met 'n kombinasie van metodes beïnvloed. Hierdie metodes sluit die volgende in:

- **Leierskapsgedrag**

Direkte leierskapsgedrag kan in drie algemene kategorieë verdeel volgens Yukl, wat verskil in term van hulle primêre doelwitte (2010: 392). Taak georiënteerde gedrag word uitsluitlik gebruik om effektiwiteit en prosesbetroubaarheid te verbeter. Veranderingsgeoriënteerde gedrag (“change-oriented behaviours”) word hoofsaaklik gebruik om die aanpassing ten opsigte van die eksterne omgewing te verbeter. Die verhoudingsgeoriënteerde gedrag word gebruik om menslike verhoudings en hulpbronne te verbeter. Sommige gedragspatrone sal meer effektief wees as die ander in sekere situasies.

- **Programme, sisteme en strukture**

Nog 'n manier vir leiers om die prestasiefaktore te beïnvloed, is deur verandering of implementering van formele programme en bestuurstelsels. Hierna word verwys as indirekte leierskap; omdat geen interaksie met die volgelinge nodig is om hulle houding of gedrag te beïnvloed nie. Die gebruik van direkte gedrag en veranderings in programme en sisteme is meestal verpligtend; omdat topbestuur die redes verskaf hoekom moet dit gebeur en wat is die voordele vir die organisasie. Programme en strukture kan ook die gebruik van leierskapsgedrag beperk, byvoorbeeld sal dit moeilik wees om ondergeskiktes te bemagtig terwyl sekere regulasies en standaardprosedures van toepassing is. Bestuursprogramme en sisteme verskaf 'n metode dat algemene aktiwiteite of 'n eenvormige en effektiewe manier uitgevoer word.

- **Besluite rakende kompeterende strategieë**

Topbestuur het gewoonlik die primêre verantwoordelikheid vir die neem van besluite rakende 'n kompeterende strategie en hierdie besluite het ook dan 'n groot invloed op die organisasie se prestasie. Die formulering van so 'n strategie word gefasiliteer deur die gebruik van 'n

spesifieke leierskapsgedrag, soos byvoorbeeld die monitering van die eksterne omgewing, bepaling van die bedreigings en geleenthede en die identifisering van die kernaktiwiteite. Die implementering van 'n nuwe strategie gaan gewoonlik gepaard met veranderings aan bestuursprogramme, sisteme en strukture in 'n organisasie en soms vereis dit die onderhandeling van nuwe ooreenkomste met finansiële instellings, verskaffers, verspreiders en ander kliënte.

## **2.19. Opsomming**

Uit voorafgaande besprekings is dit duidelik dat die konsepte van vertrouwe en leierskap moeilik definieerbaar is en dat dit uiteenlopende konsepte is, elkeen met sy eie kenmerke en verskillende reaksies in verskillende situasies. Die verband tussen vertrouwe en leierskap kom sterker na vore in sommige van die leierskapstyle as ander. Die gaping in die vlakke van leierskap is te groot in die organisasie.

In die volgende hoofstuk word die nodige data verskaf en verwerk; sodat die invloed van leierskap en vertroue op 'n landboubesigheid bestudeer kan word.

## **Hoofstuk 3**

### **Empiriese studie**

#### **3.1. Inleiding**

Hierdie hoofstuk verskaf die empiriese toepassingsnavorsing, waar die verband tussen leierskap en vertrouwe deur middel van 'n kwantitatiewe ondersoek vasgestel sal word. Dit bespreek ook die populasie en steekproef, die metingsinstrument, verkryging van data en die prosessering daarvan uit die perspektief van die kwantitatiewe studies.

#### **3.2. Deelnemers**

Die populasie bestaan uit al die seniorbestuurders en topbestuur in 'n landbou-organisasie. Hierdie spesifieke groep (n) bestaan uit 25 persone. Weens die grootte van die populasie, word die totale populasie eerder as 'n steekproef gebruik.

#### **3.3. Betroubaarheid en geldigheid**

Baie verskillende benaderings, volgens Bass (1998:117), is gebruik om die betroubaarheid van die "Multifactor Leadership Questionnaire" (MLQ) as metingsinstrument te bevestig deur die bestudering van die resultate van verskillende meters wat dieselfde resultate gee. Volgens Bass is daar 'n positiewe verhouding tussen transformerende gedrag en hoë MLQ metings, waarmee hierdie instrument se betroubaarheid bewys word (1995: 630). Soortgelyke resultate is gevind met die toepassing van die MLQ deur Tejada (2001:36) in 'n metalinguistiese studie waarin veertig studies in verskillende lande en institusies op verskillende organisasievlakke toegepas is en waarby bevind is dat die MLQ 'n betroubare metingsinstrument is vir transformasie, transaksionele en laissez-faire leierskapstyle. Hiernaas word die faktore wat deur die MLQ gemeet word, bespreek.



- **Faktore van die MLQ**

Die MLQ Form 5X meet 'n totaal van twaalf faktore, waarvan vyf die transformerende leierskapstyl meet, vier die transaksionele leierskapstyl meet en drie meet die uitkomst van leierskap. Dit gee 'n beskrywing van die leierskapstyl deur 45 beskrywende items, waarop die leier moet kies watter item hom die beste pas. Volgens die "Full Range Leadership model" (Bass, 1998: 7) bevat elke leier in 'n meerdere of mindere mate elkeen van die leierskapstyle. Hierdie style word soos volg beskryf, met verwysing na aanhangsel 1.

- **Transformasie leierskap**

Faktor 1. Geïdealiseerde invloed (eienskappe): Hierdie faktor dui aan of die leier die vertroue en respek van sy ondergeskiktes geniet of nie. Verder toon dit ook die toegewydheid van die ondergeskiktes teenoor die leier. Die leier word as 'n rolmodel gesien deur sy volgelinge. 'n Hoë telling hier dui aan op leiers wie se volgelinge van die kwaliteite soos vertroue, respek en toewyding openbaar. Faktor 1 word verteenwoordig deur die volgende vier vrae, naamlik 10, 18, 21 en 25.

Faktor 2. Geïdealiseerde invloed (gedrag): Hierdie faktor identifiseer leiers wat met integriteit optree. Hoë tellings hier dui op tipiese leiers wat positiewe gedrag, soos byvoorbeeld selfbeheersing, self-effektiwiteit, bewustheid en hoë morele oordeel toon. Hierdie leiers fokus op hulle belangrikste waardes en dit waarin hulle glo, hulle visie en neem altyd die morele en etiese gevolge van hulle besluite in ag. Die leiers fokus sterk op die groep se inkoop van sy missie en visie. Hierdie faktor word verteenwoordig deur die volgende vier vrae, naamlik 6, 14, 23 en 34.

Faktor 3. Inspirerende motivering: Dit identifiseer leiers wat ander motiveer deur middel van gemeenskaplike doelwitte en 'n onderlinge verstandhouding van wat reg is en belangrik. Hierdie leiers verskaf 'n visie wat moontlik is, tesame met metodes hoe om dit te bereik. Hierdie faktor word verteenwoordig deur vraag 9, 13, 26, en 36.

Faktor 4. Intellektuele stimulasie: Dit onderskei die leier wat innoverende denke kan aanmoedig. Deur intellektuele stimulasie kan transformerende leiers help dat ander mense

anders en nuut kan dink oor ou probleme. Volgelinge word aangemoedig om probleme aan te pak en op te los deur hulle eie kreatiewe en innoverende denke en metodes. Intellektuele stimulerende leiers verhoog die gewaarwording van mense se eie denke en verbeelding rondom 'n spesifieke probleem en erken hulle waardes. Hierdie faktor word verteenwoordig deur vraag 2, 8, 30 en 32.

Faktor 5. Individuele konsiderasie: Dit onderskei leiers wat ander kan onderig (“coach”). Dit beteken om ander te verstaan en om elke individu se behoeftes in ag te neem en op 'n unieke manier te hanteer. Die leier poog nie net om elke persoon se behoeftes aan te spreek nie, maar om die individu se behoeftes ten volle te ontwikkel. Dit is een van die redes hoekom transformerende leiers 'n voorbeeld stel en take toeken op 'n individuele basis. Sulke leiers skep geleenthede en ontwikkel organisasiekulture wat ondersteun word deur individuele groei. Hierdie faktor word verteenwoordig deur vraag 15, 19, 29 en 31.

- **Transaksionele leierskap**

Faktor 6. Voorwaardelike vergoeding: Identifiseer leiers wat vir gestelde doelwitte kan vergoed. Leiers wat hier hoë tellings behaal, is diegene wat duidelike verantwoordelikhede, doelwitte, vergoeding en straf vir negatiewe prestasies uitstippel, wanneer take en projekte gedefinieer word. Vergoeding is 'n belangrike instrument van transaksionele bestuur om volgelinge en groepe te laat presteer volgens die vereiste standaarde. Die volgende vrae verteenwoordig hierdie faktor, naamlik 1, 11, 16 en 35.

Faktor 7. Bestuur by uitsondering (“management by exception”) (aktief): Identifiseer leiers wat fokus op die monitering van foute. Leiers wat hier hoë punte behaal is diegene wat duidelik dit stel wat nodig is om die standaarde te behaal en baie duidelik uitstippel wat gaan die gevolge wees as dit nie gaan gebeur nie. Hierdie leierskapstyl fokus op die monitering van afwykings en die effektiewe regstellings daarvan deur gebruik te maak van die korrekte metodes. Hierdie faktor word verteenwoordig deur die volgende vrae, naamlik 4, 22, 24 en 27.

Faktor 8. Bestuur by uitsondering (“management by exception”) (passief): Hier word die leiers geïdentifiseer wat die vermoë het om die vure te beveg in hulle groep of organisasie. Hierdie tipe leiers neem geen voortydige optredes nie, hulle wag totdat die probleem ontstaan

alvorens korrektiewe aksies geneem word. Die volgende vrae verteenwoordig hierdie faktor, naamlik 3, 12, 17 en 20.

Faktor 9. Laissez-faire: Dit identifiseer leiers wat poog om betrokkenheid te vermy en is presies die teenoorgestelde van effektiewe transformerende leierskap. Die laissez-faire tipe leier weier om die verantwoordelikheid te aanvaar wat deel vorm van sy posisie as leier. Min informasie word gewoonlik aan sy volgelinge verskaf en hy gee ook geen terugvoering aan sy volgelinge nie en werk ook nie in die rigting om in sy volgelinge se behoeftes te voorsien bevredig nie. 'n Hoë telling hier bevestig dat so 'n leier belangrike probleme vermy, nie teenwoordig is wanneer hy benodig word nie, vermy om besluite te neem en reageer te laat op ernstige probleme. Die volgende vrae verteenwoordig hierdie faktor, naamlik 5, 7, 28 en 33.

- **Uitkomst van leierskap**

Faktor 10. Die ekstra poging: Identifiseer leiers wat die vermoë het om 'n ekstra poging aan te wend met sy volgelinge. Hierdie ekstra poging of inspanning is 'n direkte effek van 'n effektiewe leierskapstyl. 'n Hoë punt hier verwys na 'n leier wat deur ekstra inspanning sy volgelinge help om beter as hulle doelwitte te presteer deur positiewe gedrag. Die volgende vrae verteenwoordig hierdie faktor, naamlik 39, 42 en 44.

Faktor 11. Effektiwiteit: Hierdie faktor identifiseer leiers wat die vermoë het om effektief te wees en hulle voldoen aan hul volgelinge se behoeftes deur hulle tevrede te stel. Hierdie tipe leier verteenwoordig sy volgelinge as groep effektief by topbestuur van die organisasie en toon ook sy of haar effektiwiteit in die bereiking van organisasiedoelwitte en genereer 'n hoër mate van effektiwiteit wanneer hy of sy betrokke raak in die strukture van 'n organisasie. Die volgende vrae verteenwoordig hierdie faktor, naamlik 37, 40, 43 en 45.

Faktor 12: Tevredenheid met die leierskap: Dit identifiseer die leier wat tevredenheid by sy volgelinge kan genereer. Hierdie faktor word met net twee vrae gemeet, waarin 'n hoë telling die leier identifiseer wat sy volgelinge en kollegas tevrede kan stel. Hierdie tipe leier openbaar warmte, openlikheid, eerlikheid en het goeie interpersoonlike en sosiale vaardighede. Die volgende twee vrae verteenwoordig hierdie faktor, naamlik 38 en 41.

Geen betroubare en geldige data is beskikbaar van die Vertrouens Oriëntasie Profiel vraelys nie, maar dit het gesigswaarde wat gebruik kan word om sekere kwaliteite wat begeer word 'n werklikheid kan maak. Hierdie instrument meet 'n wye band van 'n aspek. Byvoorbeeld, dit meet enersyds vertrouwe en andersyds wantroue. Weens hierdie rede is dit moeilik om die vraelys te standaardiseer. Na my wete is daar geen navorsing gedoen om dit te standaardiseer nie, wat 'n geleentheid is vir verdere navorsing.

Daar is substantiewe bewyse, soos in verskeie navorsingstudies gedoen deur Tejada (2001:31) en Avolio en Bass (1999:59), dat die MLQ werklik 'n geldige instrument is: Dit sluit in toetsgebaseerde geldigheid, konstruktiewe geldigheid gebaseer op die logiese verhouding tussen veranderlikes en die geldigheid van tevredenheid, wat verwys na die mate waarin die meting die omvang van die betekenis van die spesifieke konsep insluit (Babbie & Mouton, 2001:123).

Vergelykende en vervangende studies bevestig dat die MLQ 'n betroubare en geldige instrument is (Whitelaw, 2001:2).

### **3.4. Verkryging van data**

In hierdie navorsing het die MLQ proses en die verkryging van data ten opsigte van die Vertrouens Oriëntasie Profiel daaruit bestaan dat die 25 bestuurslui die MLQ voltooi het vanuit hulle eie persepsie. Beide die vraelys is as instrumente gebruik om kwantitatiewe data te verkry en is self geadministreer.

Babbie en Mouton (2001:258) het een belangrike voorvereiste gestel vir 'n vraelys wat self geadministreer word, naamlik dat die populasie wat gebruik word voldoende geletterd moet wees. In hierdie navorsing het die populasie se kwalifikasies gestrek vanaf 'n diploma tot op M-graad vlak.

Die totale populasie is bymekaar geroep en die doel van die navorsing is deur die Besturende Direkteur aan hul verduidelik, sowel as die tegniese punte rakende die voltooiing van die twee vraelys. 'n Afsnydatum vir voltooiing is aan hulle gegee, sowel as die plek waar dit ingehandig moes word. Die Vertrouens Oriëntasie Profiel is tesame met die "Multifactor Leadership Questionnaire" aan die populasie per hand uitgedeel.

### **3.4.1. Etiek**

Toestemming om die navorsing te doen is vanaf die Besturende Direkteur verkry. Die meetinstrumente wat gebruik is in die navorsing is ook aan hom gegee vir goedkeuring om te verseker dat daar nie sensitiewe inligting gevra word wat strategies van aard is nie. Die vraelyste is vrywillig en anoniem deur die respondente voltooi en ingehandig.

### **3.5. Statistiese ontleding**

Hierdie gedeelte verskaf die resultate van die empiriese studie. Al die statistiese data is deur die Statistiese Konsultasiedienste van die Noordwes-Universiteit gedoen. Verder is alle data wat uitskieters was uitgehaal om 'n normaalverspreiding te verkry.

Eerstens word die resultate van die leiers (die hele populasie is leiers) se tellings van die "Multifactor Leadership Questionnaire" sowel as die Vertrouens Oriëntasie Profiel vraelys verskaf (aanhangsels 1 en 4). Tweedens word die resultate van die beskrywende statistieke gebruik om tendense op te som. Hierdie resultate is gebaseer op frekwensie verspreidings, meting van die gemiddeldes ("gemiddeld") en standaard afwyking van die data. Die frekwensie verspreiding verskaf die verspreiding van transformasie leierskapsgedrag, transaksionele leierskapsgedrag en laissez-faire leierskap. Die gemiddelde ("gemiddeld") en die standaard afwyking verskaf die vlak van transformerende, transaksionele en laissez-faire leierskap.

### **3.6. Biografiese eienskappe van die populasie**

In Tabel 3.1. word die biografiese eienskappe van die populasie, insluitend die geslag, bevolkingsgroep, ouderdom, jare ondervinding en leierskap kategorieë saamgevat.

Die populasie bestaan uit 25 leiers van 'n landbou-organisasie se top- en middelvlakbestuur. Die samestelling van die geslag in die populasie is oorwegend mans (84%) teenoor 16% vrouens. Ook die bevolkingsamestelling is oorwegend blankes met (96%), 4% Indiërs en 0% Swart.

Die gemiddelde ouderdom is 45,08 jaar, wat aandui dat die leierskapsgroep hoofsaaklik uit ouer persone bestaan, wat ook kenmerkend is van die senior leierskapvlakke in die populاسie. Die minimum ouderdom is 31 jaar terwyl die maksimum ouderdom 62 jaar is. Daar is vasgestel dat 56% van die respondente tussen twee en vyf jaar ondervinding het in hulle onderskeie leierskapsposisies, terwyl 44% van die respondente meer as nege jaar ondervinding het in hul onderskeie poste.

**Tabel 3.1.**  
**Biografiese eienskappe van populاسie (N=25)**

<b>Verandelikes</b>	<b>Frekwensie</b>	<b>Persentasie</b>
<b>Geslag</b>		
Manlik	21	84
Vroulik	4	16
Data vermis	0	0
Totaal	25	100
<b>Bevolkingsgroep</b>		
Blank	24	96
Swart	0	0
Indiër	1	4
Data vermis	0	0
Totaal	25	100
<b>Ouderdom</b>		
31 - 40	9	36
41 - 50	9	36
51 - 60	6	24
61 – 70	1	4
Data vermis	0	0
Totaal	25	100
<b>Jare ondervinding</b>		
0 – 1	0	0
2 – 5	14	56
6 – 8	0	0
9 en meer	11	44
Data vermis	0	0
Totaal	25	100
<b>Leierskap kategorie</b>		
Besturende Direkteur	2	8
Hoofbestuurder	5	20
Senior Bestuurder	11	44
Junior Bestuurder	7	28
Data vermis	0	0
Totaal	25	100

### 3.7. Kwantitatiewe studie

Hierdie gedeelte verskaf die resultate van die kwantitatiewe studie. Die resultate is gebaseer op die onderwerpe soos wat tellings toegeken is op die onderskeie vraelyste, frekwensie verspreidings en die meting van gemiddeldes.

Tabelle 3.2, 3.3 en 3.4 verskaf die getalle en persentasies van respondente wat deelgeneem het, se tellings vir die verskillende faktore vir die drie leierskapstyle.

**Tabel 3.2.**

#### **Telling van leiers op transformasie leierskapsgedrag**

<b>Transformasie Leierskapsgedrag</b>	<b>Hoog (11-16)</b>	<b>Middel (6-10)</b>	<b>Laag (0-5)</b>	<b>Totaal</b>
Faktor 1. Geïdealiseerde invloed (eienskappe)	15 60%	10 40%	0 0%	25 100%
Faktor 2. Geïdealiseerde invloed (gedrag)	20 80%	4 16%	1 4%	25 100%
Faktor 3. Inspirerende motivering	21 84%	4 16%	0 0%	25 100%
Faktor 4. Intellektuele stimulasie	19 76%	6 24%	0 0%	25 100%
Faktor 5. Individuele konsiderasie	22 88%	2 8%	1 4%	25 100%

Tabel 3.2. toon die volgende tellings van transformasie leierskapsgedrag:

- *Geïdealiseerde invloed (eienskappe)*: 15 (60%) van die leiers behaal 'n hoë telling, 10 (40%) behaal 'n gemiddelde telling en 0 het 'n lae telling.
- *Geïdealiseerde invloed (gedrag)*: 20 (80%) van die leiers behaal 'n hoë telling, 4 (16%) behaal 'n gemiddelde telling, terwyl 1 (4%) 'n lae telling behaal het.
- *Inspirerende motivering*: 21 (84%) van die leiers behaal 'n hoë telling, 4 (16%) behaal 'n gemiddelde telling, terwyl 0 'n lae telling behaal het.
- *Intellektuele stimulasie*: 19 (76%) van die leiers behaal 'n hoë telling, 6 (24%) behaal 'n gemiddelde telling, terwyl 0 'n lae telling behaal het.
- *Individuele konsiderasie*: 22 (88%) van die leiers behaal 'n hoë punt, 2 (8%) behaal 'n gemiddelde telling, terwyl 1 (4%) 'n lae telling behaal het.

Volgens die persepsies van die leiers is die gemiddelde persentasietelling van die leiers wat hoë tellings behaal het 64.4% en 20.8% van die leiers behaal 'n gemiddelde telling terwyl 8% 'n lae telling behaal. Oor die algemeen is hoë tellings behaal, veral op individuele konsiderasie, wat 'n aanduiding is dat leiers hulself beskou as transformerende leiers en van mening is dat hulle konsidererend optree teenoor hul ondergeskiktes.

**Tabel 3.3.**

**Telling van leiers op transaksionele leierskapsgedrag**

<b>Transaksionele Leierskapsgedrag</b>	<b>Hoog (11-16)</b>	<b>Middel (6-10)</b>	<b>Laag (0-5)</b>	<b>Totaal</b>
Faktor 6. Voorwaardelike vergoeding	19 76%	5 20%	1 4%	25 100%
Faktor 7. Bestuur by uitsondering ("management by exception") (aktief)	6 24%	15 60%	4 16%	25 100%
Faktor 8. Bestuur by uitsondering ("management by exception") (passief)	0 0%	8 32%	17 68%	25 100%
Faktor 9. Laissez-faire	0 0%	1 4%	24 96%	25 100%

Tabel 3.3. toon die volgende tellings van transaksionele leierskapsgedrag:

- *Voorwaardelike vergoeding*: 19 (76%) van die leiers behaal 'n hoë telling, 5 (20%) behaal gemiddelde 'n gemiddelde telling en 1 (4%) het 'n lae telling.
- *Bestuur by uitsondering ("management by exception") (aktief)*: 6 (24%) van die leiers behaal 'n hoë telling, 15 (60%) behaal 'n gemiddelde telling, terwyl 4 (16%) 'n lae telling behaal het.
- *Bestuur by uitsondering ("management by exception") (passief)*: 0 van die leiers behaal 'n hoë telling, 8 (32%) behaal 'n gemiddelde telling, terwyl 17 (68%) 'n lae telling behaal het.
- *Laissez-faire*: 0 van die leiers behaal 'n hoë telling, 1 (4%) behaal 'n gemiddelde telling, terwyl 24 (96%) 'n lae telling behaal het.



Oor die algemeen sien leiers hulself sterker op transformasie leierskap as transaksionele leierskap en in laasgenoemde figureer die voorwaardelike vergoedingskomponent die sterkste, terwyl die ander vorms van transaksionele leierskap minder prominent is.

**Tabel 3.4.**

**Telling van leiers gebaseer op die uitkomst van leierskap**

<b>Uitkoms gebaseerde Leierskapsgedrag</b>	<b>Hoog (11-16)</b>	<b>Middel (6-10)</b>	<b>Laag (0-5)</b>	<b>Totaal</b>
Faktor 10. Die ekstra poging	4 16%	20 80%	1 4%	25 100%
Faktor 11. Effektiwiteit	21 84%	4 16%	0 0%	25 100%
Faktor 12: Tevredenheid met die leierskap	0 0%	21 84%	4 16%	25 100%

Tabel 3.4. toon die volgende tellings van transaksionele leierskapsgedrag:

- *Die ekstra poging:* 4 (16%) van die leiers behaal 'n hoë telling, 20 (80%) behaal gemiddelde 'n gemiddelde telling en 1 (4%) het 'n lae telling.
- *Effektiwiteit:* 21 (84%) van die leiers behaal 'n hoë telling, 4 (16%) behaal 'n gemiddelde telling, terwyl 0 'n lae telling behaal het.
- *Tevredenheid met die leierskap:* 0 van die leiers behaal 'n hoë telling, 21 (84%) behaal 'n gemiddelde telling, terwyl 4 (16%) 'n lae telling behaal het.

Die gemiddelde persentasietelling van die leiers wat hoë tellings behaal het, is 33.33%. Die meerderheid (60%) van die leiers behaal 'n gemiddelde telling en 6.66% behaal 'n lae telling.

Aanhangsel 2 toon die leier se persepsies op die 45 items soos wat dit kronologies verskyn in die vraelys. Hierdie tabel sluit in vyf gedragseienskappe van transformasie leierskap, vier gedragseienskappe van transaksionele bestuur in en drie gedragseienskappe gebaseer op die uitkomst van leierskap.

### 3.8. Transformasie leierskapedrag

Transformasie leierskap bestaan uit vyf gedragsfaktore, naamlik, geïdealiseerde invloed (eienskappe), geïdealiseerde invloed (gedrag), individuele konsiderasie, intellektuele stimulasie en inspirerende motivering wat per faktor geanaliseer word (tabel 3.2).

- *Geïdealiseerde invloed (eienskappe)* bestaan uit items 10, 18, 21 en 25 van die vraelys. Die meerderheid van die respondente 14 (60.9%) is van opinie dat ander gereeld volle vertroue het in hulle (“faily often”), (item 10). Slegs 2 (8.7%) van die respondente voel dat hierdie stelling op hom of haar soms (“once in a while”) van toepassing is. Geeneen van die respondente voel dat hy of sy geen trots oordra in ander om met hom of haar geassosieer te word nie. In item 18 is daar 10 (41%) van die respondente wat verby hulle eie belange kyk om die groep te bevoordeel, terwyl 7 (29.2%) gereeld of altyd die groep se belange eerste stel. Item 21 sê die meerderheid van die respondente 13 (95%) dat hulle so optree dat ander hulle moet respekteer. Die laagste getal respondente in hierdie item is 1 (4%) wat sê hulle tree nooit so op nie. In item 25 bevestig die meerderheid van respondente (10 (41.7%) dat hulle ’n mate van vertroue en mag tentoonstel en 7 (29.2%) van die respondente het bevestig dat hulle dit soms doen en 7 (29.2%) van die respondente bevestig dat hulle dit hulle dit gereeld of altyd doen. Die gemiddeld van die respondente  $14+10+13+10=47/4$ , is van mening dat hulle geïdealiseerde invloed (eienskappe) gereeld toepas.
- *Geïdealiseerde invloed (gedrag)* bestaan uit items 6, 14, 23 en 34 van die vraelys. ’n Persentasie van 48% (12) respondente bevestig dat hulle gereeld praat oor die belangrikste waardes en dit waarin hulle glo, terwyl 4% (1) respondent bevestig het dat hy of sy soms daarvoor praat en 5 respondente (20%) bevestig dat hulle soms daarvoor praat. Drie respondente, 12% het bevestig dat hulle glad nie hieroor praat nie. Die meerderheid respondente in item 14, 13 (52%) bevestig dat hulle spesifiseer die belangrikheid om ’n sterk strewe te hê na ’n doel (gereeld). Nege (36%) van die respondente sê dat hulle gereeld, indien nie altyd, ’n sterk strewe het na ’n doel, slegs 1 (4%) van die respondente het bevestig dat hulle nie ’n sterk strewe het na ’n doel nie. By item 23 het die meerderheid respondente 16 (64%), bevestig dat hy of sy die

morele en etiese gevolge gereeld, indien nie altyd, in gedagte hou wanneer 'n besluit geneem word. Twee en dertig persent, 8 respondente het bevestig, dat hulle gereeld dink aan die morele en etiese gevolge van hulle besluite en 1(4%) dink soms daaraan. In item 34, het 11 respondente (47.8%) bevestig dat hy of sy die belangrikheid daarvan om 'n kollektiewe missie te hê, benadruk, terwyl 30.4% bevestig het dat hy of sy dit benadruk en (5) 21.7% dit benadruk. Die gemiddeld van die respondente,  $13$  (53%), wat bestaan uit  $12+13+16+11=52/4$ , is van opinie dat hulle geïdealiseerde invloed (gedrag) gereeld toepas.

- *Individuele konsiderasie* bestaan uit items 15, 19, 29, en 31. Die meerderheid respondente in item 15, naamlik 15 (60%) sê dat hy of sy tyd spandeer om te leer en te onderrig ("teaching and coaching), terwyl 5 (20%) respondente gereeld of nie altyd dit doen en 4 (16%) dit soms doen. Die laagste, naamlik 1(4%) doen dit glad nie. In item 19 het 12 (50%) van die respondente bevestig dat hy of sy ander behandel soos individue en nie net as 'n lid van 'n groep nie en 10 (41.7%) bevestig dat hy of sy dit gereeld doen, terwyl 2 (8.3%) dit soms doen. 'n Meerderheid van 15 (65.2) het in item 29 bevestig dat hy of sy sien 'n individu as 'n persoon met sy of haar eie behoeftes, vermoëns en aspirasies, terwyl 6 (26.1%), dit gereeld so hanteer en 2 (8.7%) dit so sien. 'n Groot meerderheid van 17 (70.8%) van die respondente in item 31 het bevestig dat sy of hy ander help om hulle sterkpunte te ontwikkel (gereeld) en dat 5 (20.8) gereeld, indien nie altyd ander help om hul sterkpunte te ontwikkel en 2 (8.3%) bevestig dat hy of sy soms ander help. Die gemiddeld van die respondente  $14.75$  (61.5%), wat bestaan uit  $12+15+15+17=59/4$ , is van mening dat hulle Individuele konsiderasie gereeld, indien nie altyd toepas.
- *Intellektuele stimulasie* bestaan uit items 2, 8, 30 en 32. In item 2 het 12 (48%) van die respondente bevestig dat hy of sy altyd die kritiese aannames bevraagteken en 8 (32%) dat hy of sy dit gereeld, indien nie altyd doen, terwyl 4 (16%) dit soms doen en 1 (4%) dit soms doen. In item 8 bevestig die meerderheid, 14 (56%) dat hy of sy verskillende perspektiewe soek wanneer 'n probleem opgelos moet word, 8 (32%) bevestig dat hulle dit gereeld doen, indien nie altyd en 3 (12%) bevestig hulle doen dit soms. In item 30 bevestig 9 (37.5%) van die respondente dat hy of sy soms ander mense kry om 'n probleem vanuit 'n ander hoek te benader, 9 (37.5%) gereeld ander

mense te nader en 6 (25%) bevestig dat hy of sy doen dit gereeld, indien nie altyd. 'n Meerderheid van 17 (70.8%) van die respondente het bevestig dat hy of sy “fairly often” nuwe maniere voorstel van hoe om 'n taak te voltooi, terwyl 5 (20.8%) bevestig het dat hy of sy dit gereeld, indien nie altyd doen en 2 (8.3%) doen dit soms. Die gemiddeld van die respondente,  $13 (53,1\%)$ , wat bestaan uit  $12+14+9+17=54/4$ , is van mening dat hulle intellektuele stimulasie gereeld toepas.

- *Inspirerende motivering* bestaan uit items 9, 13, 26, en 36. In item 9 het 14 (56%) van die respondente bevestig dat hy of sy optimisties praat oor die toekoms en dat hulle dit gereeld doen, 10 (40%) bevestig dat hy of sy dit gereeld, indien nie altyd doen en 1 (4%) van die respondente doen dit glad nie. In item 13 het 12 (48%) van die respondente bevestig dat hy of sy gereeld, indien nie altyd entoesiasties praat oor watter behoeftes bereik moet word, 8 (32%) het bevestig dat hy of sy gereeld daaroor praat en 1 (4%) het bevestig dat hy of sy glad nie daaroor praat nie. In item 26 bevestig 11 (47.8%) van die respondente dat hy of sy gereeld 'n algehele visie vorm van die toekoms, 4 (17.4%) sê dat hy of sy gereeld, indien nie altyd dit doen en 1 (4.3%) bevestig dat hy of sy dit soms doen. In item 36 bevestig die meerderheid, 14 (56%), respondente dat hy of sy gereeld hul vertroue uitspreek dat doelwitte bereik sal word, 9 (36%) bevestig gereeld, indien nie altyd dat hy of sy hul vertroue uitspreek dat doelwitte behaal sal word en 2 (8%) bevestig dat hulle soms hulle vertroue uitspreek dat doelwitte behaal gaan word. Die gemiddeld van die respondente  $12.75 (51.9\%)$ , wat bestaan uit  $12+14+11+14=51/4$ , is van mening dat hulle inspirerende motivering gereeld toepas.

Uit bogenoemde beskrywing is dit duidelik dat die meerderheid van die leiers van mening is dat hulle transformasie leierskapsgedrag gereeld toepas en dat die minderheid van die leiers van mening is dat hulle hierdie gedrag soms of glad nie toepas nie.

Om op te som is die gedragsfaktor wat die meeste voorkom in die transformasie leierskapstyl, individuele konsiderasie (88%). Hierna volg die gedragsfaktore soos volg: inspirerende motivering (84%), geïdealiseerde invloed- gedrag (80%), intellektuele stimulasie (76%) en laastens geïdealiseerde invloed- by gedrag (60%). 'n Leier met die gedragsfaktor van geïdealiseerde invloed, het sy volgelinge se vertroue,

behou hulle geloof en respek vir hom as leier, hy spreek sy volgelinge se hoop en drome aan en hy is hulle rolmodel.

### 3.9. Transaksionele leierskap

Transaksionele leierskap bestaan uit vier gedragsfaktore, naamlik voorwaardelike vergoeding, bestuur by uitsondering (aktief), bestuur by uitsondering (passief) en laissez-faire (tabel 3.3), wat per faktor geanaliseer word.

- *Voorwaardelike vergoeding* bestaan uit items 1, 11, 16 en 35. In item 1 bevestig 11 (47.8%) van die respondente dat hy of sy gereeld ander ondersteun in ruil vir hulle pogings (“efforts”), terwyl 4 (17.4%) dit glad nie doen nie, 4 (17.4%) dit soms doen en 4 (17.4%) dit gereeld, indien nie altyd doen. In item 11 bevestig 11 (45.8%) van die respondente dat hy of sy die spesifieke terme wat nodig is om doelwitte te behaal bespreek, 10 (41.7) doen dit gereeld, 2 (8.3%) doen dit soms en 1 (4.2%) doen dit glad nie. In item 16 bevestig 11 (47.8%) van die respondente dat hy of sy dit gereeld duidelik maak wanneer doelwitte behaal moet word, erkenning ontvang word, 8 (34.8%) bevestig dat hy of sy dit gereeld, indien nie altyd doen, 2 (8.7%) doen dit soms en 2 (8.7%) doen dit glad nie. In item 35 bevestig 13 (54.2%) van die respondente gereeld, indien nie altyd nie dat hy of sy hulle tevredenheid uitspreek teenoor ander wat doelwitte bereik, 8 (33.3%) doen dit gereeld en 3 (12.5%) doen dit soms. Die gemiddeld van die respondente  $11+11+11+13=46/4$ , is van opinie dat hulle voorwaardelike vergoeding as gedragsfaktor gereeld, indien nie altyd toepas.
- *Bestuur by uitsondering (aktief)* bestaan uit items 4, 22, 24 en 27. In item 4 bevestig 11 (45.8%) van die respondente soms, dat hy of sy hul aandag vestig op foute, uitsonderings en afwykings van standarde, gevolg deur 7 (29.2%) wat dit gereeld, indien nie altyd doen. Vier respondente (16.7%) doen dit gereeld en 2 (8.3%) doen dit soms. In item 22 het die meerderheid respondente, 11 (45.8%), met soms bevestig dat hy of sy hul volle aandag vestig op die hantering van foute, klagtes en mislukkings, terwyl 2 (8.3%) dit glad nie doen nie, gevolg deur 2 (8.3%) van die respondente wat dit soms doen, terwyl 3 (12.5%) dit gereeld doen en 6 (25%) wat dit gereeld, indien

nie altyd doen. In item 24 bevestig 8 (32%) met gereeld dat hy of sy die maak van foute opteken, gevolg deur 6 (24%) wat dit soms doen en 4 (16%) wat dit glad nie doen nie. Drie respondente (12%) doen dit soms. In item 27 bevestig 8 (33.3%) van die respondente met soms, dat sy of haar aandag direk op mislukkings fokus om die nodige standarde te bereik, gevolg deur 7 (29.2%) wat dit gereeld doen en 4 (16.7%) wat dit soms doen. Drie (12.5%) van die respondente doen dit glad nie en 2 (8.3%) doen dit gereeld indien nie altyd. Die gemiddeld van die respondente 9.5 (39.23%), wat bestaan uit  $11+11+8+8=38/4$ , is van opinie dat hulle bestuur by uitsondering (aktief) as gedragfaktor soms toepas.

- *Bestuur by uitsondering (passief)* bestaan uit items 3, 12, 17 en 20. In item 3 bevestig 9 (36%) van die respondente met soms, dat hy of sy nie betrokke raak alvorens 'n probleem ontstaan nie, gevolg deur 7 respondente (28%) wat dit glad nie doen nie. Vyf (20%) van die respondente doen dit soms, terwyl 4 (16%) dit gereeld, indien nie altyd doen. In item 12 bevestig die meerderheid, 14 (56%) van die respondente dat hy of sy nie wag totdat 'n probleem ontstaan nie en 11 (44%) van die respondente bevestig dat hy of sy soms wag totdat iets verkeerd gaan. In item 17 bevestig 10 (43.5%) van die respondente dat hy of sy sterk daarin glo om nie dinge te verander wat reg funksioneer nie, gevolg deur 7 (30.4%) van die respondente wat dit soms doen met 4 (17.4%) wat dit glad nie doen nie. Slegs 2 (8.7%) van die respondente doen dit gereeld, indien nie altyd. Dertien (52%) van die respondente in item 20, bevestig dat hy of sy nie wag totdat probleme gereeld ontstaan voordat enige aksies geneem word, gevolg deur 6 (24%) wat dit soms doen. Slegs 1 (4%) respondent doen dit gereeld indien nie altyd nie, terwyl 3 (12%) dit soms doen en 2 (8%) wat dit gereeld doen. Die gemiddeld van die respondente 11.5 (46.9%), wat bestaan uit  $9+14+10+13=46/4$ , is van opinie dat hulle bestuur by uitsondering (passief) as gedragfaktor nie toepas nie.
- *Laissez-faire* bestaan uit items 5, 7, 28 en 33. Die meerderheid van die respondente, 17 (68%) bevestig in item 5 dat hy of sy nie gaan wag om betrokke te raak by belangrike sake nie en 8 (32%) bevestig dat hy of sy soms nie sal wag om betrokke te raak nie. In item 7 bevestig die meerderheid van respondente, 22 (88%), dat hy of sy nie afwesig is wanneer hy of sy benodig word nie, slegs 1 respondent (4%) het

bevestig dat hy of sy gereeld indien nie altyd daar sal wees, met 2 (8%) wat soms daar sal wees. In item 28 bevestig 18 (72%) van die respondente dat hy of sy nie wegstroom van om 'n besluit te neem nie, terwyl 4 (16%) soms sal wegstroom om 'n besluit te neem en 2 (8%) sal soms wegstroom om 'n besluit te neem. Slegs 1 (4%) sal gereeld indien nie altyd, wegstroom om besluite te neem. In item 33 bevestig 11 (44%) van die respondente dat hy of sy soms stadig is om te reageer op belangrike vrae en 10 (40%) glad nie wag om te reageer op belangrike vrae nie, terwyl 2 (8%) soms stadig is. Slegs 2 (8%) gereeld indien nie altyd, stadig is om te reageer. Die meerderheid van die respondente 17 (68%), wat bestaan uit 17+22+18+11=68/4, is van opinie dat hulle nie laissez-faire as gedragfaktor toepas nie.

Om op te som is die gedragfaktor van transaksionele leierskap wat die meeste voorkom, voorwaardelike vergoeding (76%), gevolg deur bestuur by uitsondering-aktief (24%). Bestuur by uitsondering (passief) en laissez-faire het beide 0% behaal.

### **3.10. Leierskap gebaseer op die uitkomst van leierskap**

Die uitkomst van leierskap is gebaseer op die volgende gedragfaktore, naamlik die ekstra poging, effektiwiteit en tevredenheid met leierskap (tabel 3.4).

- *Die ekstra poging* bestaan uit items 39, 42 en 44. Dertien respondente (56.5%) bevestig in item 39, dat hy of sy mense meer werk kan laat doen, as wat hulle verwag om te doen, gevolg deur 8 (34.8%) van die respondente wat dit gereeld of indien nie altyd regkry. Slegs 2 (8.7%) van die respondente kry dit soms reg. Die meerderheid van respondente in item 42 bevestig dat hy of sy hul daarin verheug in ander se begeertes vir sukses, terwyl 5 (20.8%) van die respondente hulle gereeld, indien nie altyd daarin verheug. Slegs 2 (8%) is soms daarvoor verheug. 'n Meerderheid van 16 (64%) van die respondente in item 44 bevestig dat hy of sy mense bereidheid om meer en harder te probeer, kan verhoog, 5 (20%) kry dit soms reg en 4 (16%) kry dit gereeld, indien nie altyd reg.

Die meerderheid van die respondente 15 (63.8%), wat bestaan uit 17+13+16=46/3, is van opinie dat hulle wel 'n ekstra poging aanwend om mense meer te laat doen en harder te laat werk om suksesvol te wees.

- *Effektiwiteit* bestaan uit items 37, 40, 43 en 45. In item 37 het 17 (68%) van die respondente met gereeld bevestig, dat hy of sy effektief is om ander persone se werksbehoefte te bevredig. Agt (33.3%) bevestig het dat hy of sy gereeld, indien nie altyd in die persone se werksbehoefte bevredig. Slegs 3 (12.5%) van die respondente bevestig dat hy of sy dit soms doen en 5 (20%) doen dit gereeld, indien nie altyd. 'n Meerderheid van 11 (45.8%) van die respondente in item 40 het bevestig dat hy of sy effektief ander persone by hoër gesag verteenwoordig, terwyl 8 (33.3%) dit gereeld, indien nie altyd doen en 3 (12.5%) doen dit soms en slegs 2 (8.3%) doen dit glad nie. Twaalf (48%) respondente bevestig dat hy of sy effektief is in die behaling van die organisasie se vereistes in item 43, terwyl 11 (44%) bevestig dat hy of sy dit gereeld haal en slegs 2 (8%) haal die organisasie vereistes soms. In item 45 bevestig 'n meerderheid van 16 (69.6%) van die respondente dat hy of sy 'n groep lei wat effektief is, terwyl 7 (30.4%) gereeld, indien nie altyd die organisasie se vereistes nakom.

Die meerderheid van die respondente, 14 (57.9%), wat bestaan uit  $17+11+12+16=56/4$ , is van opinie dat hulle wel effektief handel en sodoende sy of haar ondergeskikte se werksbehoefte aanspreek.

- *Tevredenheid met leierskap* bestaan uit items 38 en 41. In item 38 bevestig 13 (52%) van die respondente dat hy of sy metodes van leierskap gebruik wat ander mense tevrede stel, terwyl 7 (30.4%) bevestig dat hy of sy dit gereeld, indien nie altyd doen. Slegs 1 (4.3%) van die respondente het bevestig dat hy of sy dit soms doen. Dertien (52%) van die respondente in item 41 het bevestig dat hy of sy gereeld, indien nie altyd met ander mense werk sodat hulle tevrede is met die manier waarop daar met hulle gewerk is. 11 (44%) kry dit reg op 'n gereelde basis en 1 (4%) kry dit soms reg. Die meerderheid van die respondente 14 (58.6%), wat bestaan uit  $15+13=28/2$ , is van mening dat hulle volgelinge tevrede is met die metode van leierskap en die manier hoe die leier met hulle te werk gaan.

### **3.11. Meting van lokaliteit en verspreiding (“Central tendency and dispersion”)**

Die verspreidings word opgesom deur statistiek wat in die algemeen bekendstaan as die meting van lokaliteit en verspreiding. Die gemiddeld en standaard afwyking (SA) is



onderskeidelik gebruik. Tabel 3.5 toon die verspreiding en lokaliteite van die data, sowel as die Cronbach alpha wat die konsistensie en betroubaarheid van die data aandui. Data word as betroubaar geklassifiseer met 'n waarde van 0.6 en groter en minder betroubaar wanneer dit kleiner is as 0.6 (Clark & Watson, 1995:315). Gedragseienskappe waarvan die Cronbach alpha laer is as 0.6 is geïdealiseerde invloed (gedrag), laissez-faire, effektiwiteit en tevredenheid met bestuur. Met uitsondering van laasgenoemde elemente is die meerderheid se waarde groter as 0.6, dus word die data as betroubaar gereken.

**Tabel 3.5.**  
**Verspreidings en lokaliteit**

<b>Gedragseienskappe</b>	<b>N</b>	<b>Gemiddeld</b>	<b>Standaard Afwyking</b>	<b>Cronbach Alpha</b>
Geïdealiseerde invloed (by gedrag)	25	0.718	0.190	0.722
Geïdealiseerde invloed (gedrag)	23*	0.837	0.122	0.411
Inspirerende motivering	25	0.785	0.146	0.665
Intellektuele stimulasie	24**	0.767	0.137	0.559
Individuele konsiderasie	25	0.780	0.171	0.646
Voorwaardelike vergoeding	25	0.720	0.230	0.640
Bestuur met uitsondering-aktief	25	0.556	0.192	0.544
Bestuur met uitsondering-passief	25	0.253	0.157	0.584
Laissez-faire	25	0.933	0.158	0.351
Ekstra poging	25	0.747	0.164	0.704
Effektiwiteit	23	0.812	0.101	0.329
Tevredenheid met bestuur	25	0.860	0.178	0.221

\* Twee respondente het nie vraag voltooi.

\*\* Een respondent het nie vraag voltooi.

### **3.12. Die gemiddeld en standaard afwyking van transformasie leierskap**

Leiers se respons op items 2, 6, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 18, 19, 21, 23, 25, 26, 29, 30, 31, 32, 34 en 36 het dit moontlik gemaak om die gemiddeld en standaard afwyking van transformasie leierskap te bereken. Tabel 3.6 toon die leiers se persepsie van hulle transformasie leierskap, soos aangedui deur die gemiddeld en standaard afwyking.

**Tabel 3.6.**

**Leiers se persepsie van hulle transformasie leierskapstyl**

	N	N		
Veranderlike	Validasie	Respondente Vermis	Gemiddeld	Standaard Afwyking
Transformasie leierskap	25	0	3.17	0.471

Tabel 3.6 toon dat die gemiddeld vir die leiers se persepsie van transformasie leierskap 3.17 is, terwyl die standaard afwyking 0.471 is. 'n Standaard afwyking van kleiner as 1, beteken dat die meerderheid van die datapunte gesentreer is rondom die gemiddelde (Livine *et al.*, 2008:97). Dit impliseer dat die meerderheid van leiers se persepsie is dat hulle transformasie leierskap gereeld demonstreer.

Op 'n Likert skaal van vyf beteken dit dat die gemiddeld van 3.17 die meerderheid van die leiers se persepsie van hul transformasie leierskap sterk is, soos deur al 25 leiers, wie se vraelyste korrek voltooi is. Tipies, alle leiers het transformasie leierskap 'n telling van "gereeld" gegee. Daar moet egter in berekening gehou word dat leiers hulself moes evalueer en dat dit 'n persepsie is wat gemeet word wat nie noodwendig beteken dat dit met werklike gedrag ooreenstem nie. Hierdie sterk positiewe evaluasie ten opsigte van transformasie leierskap kan byvoorbeeld 'n aanduiding wees van te min selfinsig en daarom moet die leiers hulself sterker as wat die geval is soos dit deur ander waargeneem word.

### **3.13. Die gemiddeld en standaard afwyking van transaksionele leierskap**

Leiers se respons op items 1, 3, 4, 5, 7, 11, 12, 16, 17, 20, 22, 24, 27, 28 en 33 het dit moontlik gemaak om die gemiddeld en standaard afwyking van transaksionele leierskap te bereken. Tabel 3.7 toon die leiers se persepsie van hulle transaksionele leierskap, soos aangedui deur die gemiddeld en standaard afwyking.

**Tabel 3.7.**

**Die gemiddeld en standaard afwyking dui aan die leiers se persepsie van hulle transaksionele leierskapstyl**

	N	N		
Veranderlike	Validasie	Respondente Vermis	Gemiddeld	Standaard Afwyking
Transaksionele Leierskap	25	0	1.806	0.406

Tabel 3.7. toon dat die gemiddeld vir die leiers se transaksionele leierskap 1.806 is, terwyl die standaard afwyking klein is (0.406). 'n Standaard afwyking van kleiner as een beteken dat die meerderheid van die datapunte gesentreerd is rondom die gemiddelde (Livine *et al.*, 2008:97). Hierdie lae telling dui daarop dat die leiers nie transaksionele gedrag gereeld voorhou nie.

Die gemiddeld van 1.806 impliseer dat die leiers van mening is dat hulle transaksionele leierskap minder gereeld voorhou. Soos in die geval met die transformasie leierskap, is die standaard afwyking in hierdie geval ook klein (0.406) in vergeleke met die gemiddeld van 1.806, wat impliseer dat daar min variasie rondom die gemiddeld is.

### **3.14. Die gemiddeld en standaard afwyking van leierskap uitkomst**

Leiers se respons op items 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44 en 45 het dit moontlik gemaak om die gemiddeld en standaard afwyking van leierskap gebaseer op uitkomst te bereken. Tabel 3.8. toon die leiers se persepsie van hulle leierskap gebaseer op uitkomst, soos aangedui deur die gemiddeld en standaard afwyking.

**Tabel 3.8.**

**Die gemiddeld en standaard afwyking dui aan die leiers se persepsie van hulle leierskap gebaseer op uitkomst**

	N	N		
Veranderlike	Validasie	Respondente Vermis	Gemiddeld	Standaard Afwyking
Leierskap gebaseer op uitkomst	25	0	3.227	0.366

Tabel 3.8 toon dat die gemiddeld (3.227) van die leiers se persepsies wat op leierskap gebaseer op uitkomstes gebaseer is, terwyl die standaard afwyking 0.366 is. Volgens die Likert skaal van vyf, is die gemiddeld van 3.227 'n hoë vlak. Die klein standaard afwyking van 0.366 beteken dat die meerderheid van datapunte gesentreer is rondom die gemiddeld en dat daar min variasie is (Livine *et al.*, 2008:97). Dit beteken dat die meerderheid leiers se persepsie van leierskap gebaseer op uitkomste groot is en dit word ondersteun deur 'n hoë gemiddeld van 3.227, in vergelyke met 'n Likert skaal van vyf.

### **3.15. Vertroue**

Om die vertroue te meet is die Vertrouens Oriëntasie Profiel vraelys gebruik van Myron R. Carter. Dit meet positiewe karaktereenskappe, sowel as eienskappe wat nie bydra tot die skepping van 'n klimaat waarin vertroue kan vorm nie.

Die Vertrouens Oriëntasie Profiel bestaan uit vier en twintig items, waarvan elkeen twee stellings maak. Verwys na aanhangsel 4. Respondente moet vyf punte tussen die twee stellings A en B verdeel op die basis van hoe hulle voel of hoe hulle werklik die situasie sien.

Tabel 3.9 toon die Vertrouens Oriëntasie Profiel (VOP) van elke respondent en hieruit is die volgende duidelik, dat:

- 3 respondente (12%) se VOP is laer as 0.
- 17 respondente (68%) se VOP is tussen 1 en 50.
- 5 respondente (20%) se VOP is tussen 51 en 100.
- slegs 3 respondente (12%) se VOP is meer as 80.
- die profiel met die meeste respondente, naamlik 7 (28%) was in groep tussen 21 en 30.
- Die meerderheid van respondente se VOP laag is.

**Tabel 3.9.**

**Vertrouens Oriëntasie Profiel**

<b>Respondent</b>	<b>Totaal Vertroue Telling</b>	<b>Totaal Wantroue Telling</b>	<b>Vertrouens Oriëntasie</b>
1.	94	23	71
2.	90	30	60
3.	79	41	38
4.	59	61	-2
5.	79	41	38
6.	81	39	42
7.	69	56	13
8.	70	48	22
9.	79	41	38
10.	73	51	22
11.	50	70	-20
12.	49	21	28
13.	62	58	4
14.	81	39	42
15.	75	45	30
16.	89	31	58
17.	97	24	73
18.	70	48	22
19.	83	37	46
20.	52	68	-16
21.	75	45	30
22.	77	43	34
23.	73	47	26
24.	130	44	86
25.	63	57	6

Bogenoemde gegewens word opgesom in terme van die gemiddelde en standaard afwyking in tabel 3.10 hiernaas:

**Tabel 3.10.**

**Die gemiddeld en standaard afwyking van die vertrouens oriëntasie profiel**

<b>Veranderlike</b>	<b>N Validasie</b>	<b>N Respondente Vermis</b>	<b>Gemiddeld</b>	<b>Standaard Afwyking</b>
Totale Vertroue Telling	25	0	75.960	17.016
Totale Oriëntasie	25	0	31.640	26.163

Soos uit bostaande tabel gesien kan word, is die gemiddelde Vertrouens Oriëntasie 31.64 (791/25) en slegs 12 respondente (48%) is bo hierdie gemiddelde en 13 (52%) is onder hierdie gemiddelde. In Suid Afrika is daar nie data beskikbaar wat kan aandui wanneer 'n

vertrouens oriëntasie telling laag of hoog is nie, of wat dit behoort te wees nie. Gebaseer op die gemiddelde, is die algemene Vertrouens Oriëntasie vlak van die respondente laag. Die groot standaard afwyking van 26.163 (groter as een) in tabel 3.10 bevestig dat baie datapunte verspreid vanaf die gemiddeld is.

Die rede vir hierdie groot standaard afwyking is, dat die Vertrouens Oriëntasie Profiel vraelys die faktor vertroue teenoor wantroue meet wat twee uiterstes of teenoorgestelde pole is, wat groot afwykings veroorsaak. Die wye verspreiding dui daarop dat daar variasie onder respondente voorkom ten opsigte van hul vertrouens oriëntasie.

Aanhangsel 3 toon al die konstrunkte wat gemeet word in die Vertrouens Oriëntasie Profiel vraelys. Daar is nie in Suid Afrika betekenisvolle data is om te kan bepaal wanneer 'n oriëntasie profiel hoog of laag is nie. Indien aanvaar word dat die maksimum waarde van die oriëntasie profiel 100 is, is die meerderheid van respondente se waardes nie meer as 50 nie. Ten spyte van die groot variasie in vertrouens oriëntasie wil dit dus voorkom of die meeste respondente se vertrouens oriëntasie oor die algemeen laag is – dat hulle eerder geneig is tot wantroue as vertroue.

Nadat bespreking van die resultate van die twee afsonderlike vraelyste afgehandel is, gaan die vergelyking tussen die twee vraelyste in verband tot mekaar vervolgens bespreek word.

### 3.16. Die statistiese verband tussen persepsies van leierskapstyle en vertroue

Eersvolgend word die statistiese verband tussen persepsies van leierskapstyle en vertroue in tabel 3.11 hiernaas weergegee.

**Tabel 3.11.**

#### **Korrelasie tussen leierskap en vertroue**

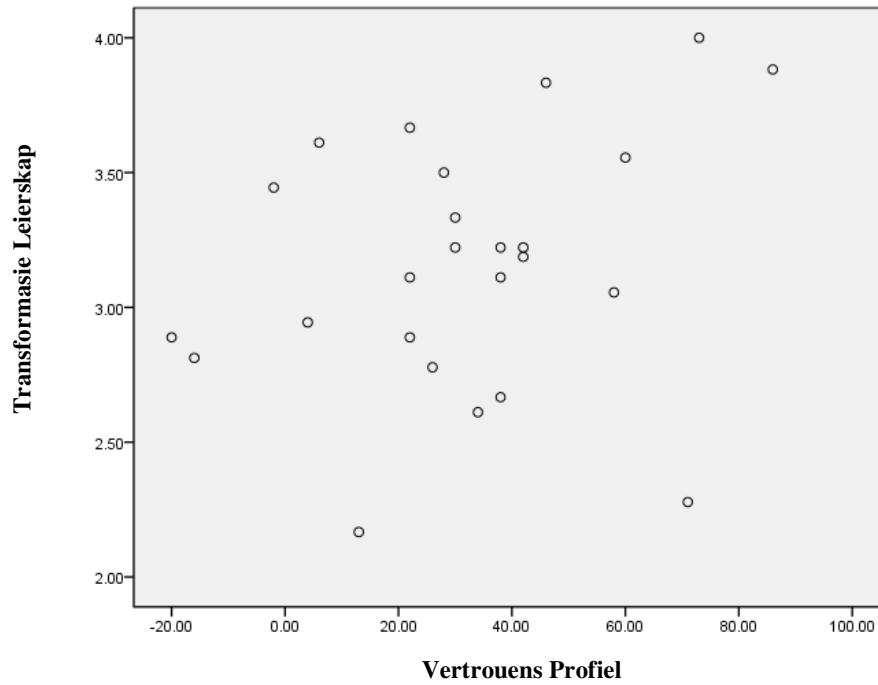
<b>Leierskap styl</b>	<b>Vertrouens oriëntasie koeffisiënt (r)</b>	<b>Cronbach Alpha van leierskapstyl</b>	<b>Cronbach Alpha van vertroue</b>
Transformasie leierskap	0.300	0.878	0.868
Transaksionele leierskap	0.150	0.226	
Uitkomsgebaseerde leierskap	0.420	0.616	

Die Cronbach alpha meet 'n vraelys se interne konsekwentheid. 'n Afsnypunt van 0.6 is gebruik vir hierdie studie, gebaseer op die bevindinge van Clark & Watson (1995:315). Die volgende is bevind met verwysing na tabel 3.11:

- dat die Cronbach alpha van 0.878 ten opsigte van transformasie leierskap hoog is en dus definitief geldig en betroubaar is en die interne konstrunkte konsekwent toets
- dat die Cronbach alpha van transaksionele leierskap van 0.226 wat kleiner is as die maatstaf van 0.6 en is dus nie geldig en betroubaar nie.
- dat die Cronbach alpha van leierskap gebaseer op uitkomst (0.616) groter is as 0.6, wat daarop aandui dat die data betroubaar is.
- Hierteenoor is die Cronbach alpha van vertrou 0.868, groter as die maatstaf van 0.6, wat bevestig dat die konstrunkte wat in vertrou gemeet is, geldig en betroubaar is.

In tabel 3.11 word die korrelasie tussen leierskap en vertrou aangedui. Wanneer 'n korrelasie ( $r$ ) 0.1 of kleiner is, is die verband klein. Waar  $r \approx 0.3$ , is die verband medium (sigbaar) en waar  $r \approx 0.5$ , is die verband groot of sterk (Livine *et al.*, 2008:128). Wanneer die verband medium is, moet data met omsigtigheid geïnterpreteer word. Die data is statisties betekenisvol op 'n peil van 10% betekenis. Dit beteken dat die  $p$ -waarde, dit wat waargeneem is, se betekenisvlak is betekenisvol (Levine, *et al.*, 2008:337). Hierdie korrelasies sal ook kortliks weergegee word in terme figure 3.1 tot 3.3 waarin die korrelasie tussen die leierskapstyl en vertrou grafies voorgestel word.

**Figuur 3.1.**  
**Verband tussen vertroue en transformasie leierskap**



Die verband soos uiteengesit in figuur 3.1, meer duidelik weergegee in tabel 3.11, is 0.3 oftewel aanduidend van 'n medium/sigbare verband.

Volgens my sou die redelike verwagting wees dat die korrelasie tussen transformasie leierskap en vertroue baie sterker as bloot 'n medium verband van 0.3 moes wees. Hierdie verwagting is gebaseer op die eienskappe van transformasie leierskap, wat in die literatuur soos in Hoofstuk 2 bespreek is, naamlik dat dit eienskappe toon wat byvoorbeeld ondergeskiktes bemagtig en tot die mate vertrou dat sulke leiers deelnemende besluitneming toepas. Verder op die biografiese eienskappe van die populasie wat gebruik is in tabel 3.1, kan gesien word dat dit 'n redelike homogene populasie is wat mens sou verwag makliker vertroue onderling sou kon vestig weens die homogeniteit van die groepering.

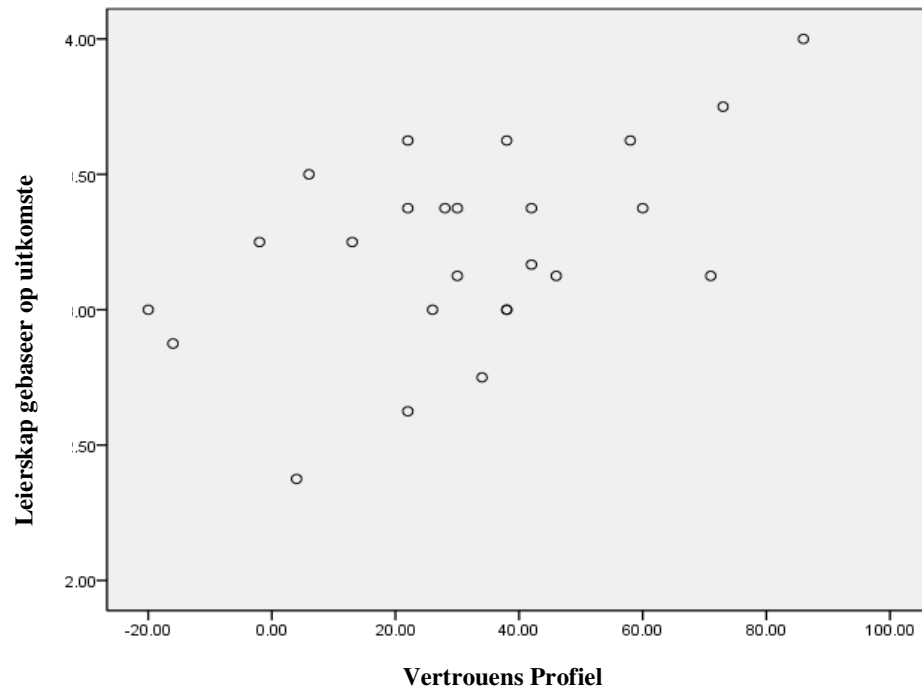
Tabel 3.11. toon die korrelasiekoeffisiënt van leierskap gebaseer op uitkomst 0.42, wat 'n sterk verband toon met vertroue. Figuur 3.2 stel hierdie verband grafies voor en toon duidelik die verband tussen die persepsie van vertroue en die persepsie van leierskap gebaseer op



uitkomste. Die korrelasie koeffisiënt is 0.42, wat aandui dat daar 'n praktiese volle verband is. Soos wat die vertrouensprofiel styg, styg leierskap gebaseer op uitkoms dienooreenkomstig.

**Figuur 3.2.**

**Verband vertroue en leierskap gebaseer op uitkomste**



Met verwysing na tabel 3.8, toon dit duidelik dat leierskap gebaseer op uitkomste se gemiddeld van 3.227 hoog is. In Figuur 3.2 sowel as Tabel 3.11 is dit duidelik dat daar ook 'n medium sterk verband tussen persepsies ten opsigte van hierdie aspek van leierskap en vertroue is. In tabel 3.11 is daar 'n hoë korrelasie tussen die persepsies van respondente ten opsigte van beide hul vertroue en leierskap gebaseer op uitkomste.

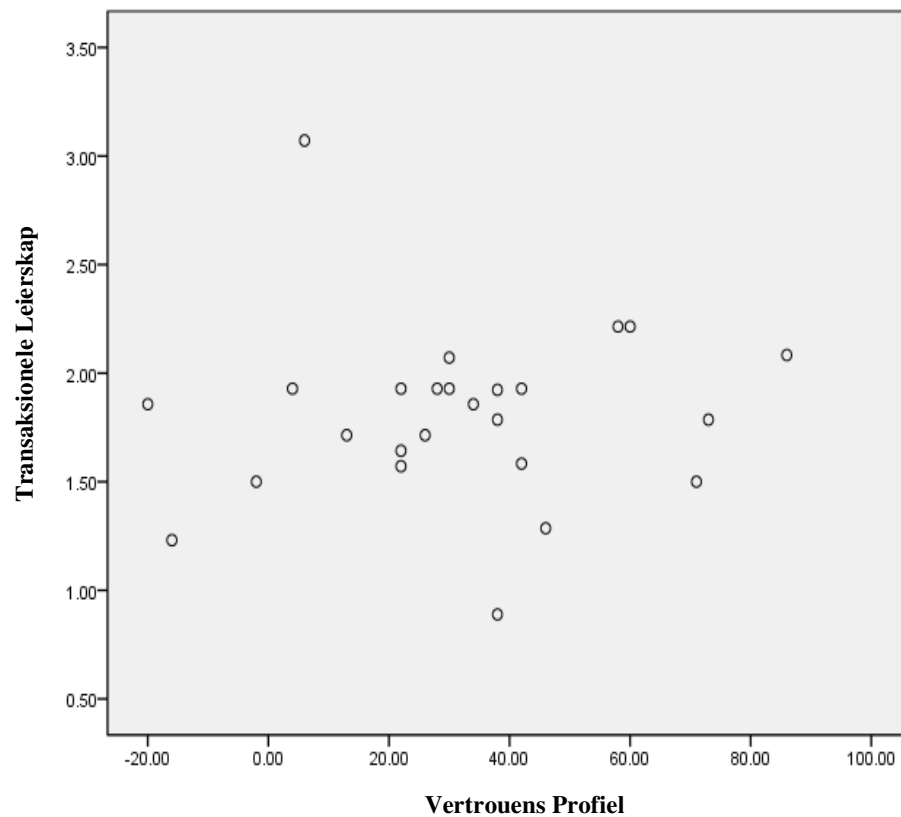
In die literatuurnavorsing is bevind dat leiers wat beskou word as bevoeg ("ability") en sukses behaal, vertroue by ondergeskiktes inboesem (Martins, 2000:28). Volgens die korrelasies wat hier gevind is, is dit dan ook waarskynlik dat hierdie tipe leiers sukses behaal deur onder andere ook vertroue in hul ondergeskiktes te hê – 'n bevinding wat verdere navorsing regverdig ten einde vas te stel of daar inderdaad 'n kousale verband tussen vertroue en leierskap gebaseer op uitkomste sou kon wees.

’n Aspek wat egter kommer wek, is die feit dat hoewel die persepsie van die leiers gebaseer op leierskap op uitkomst hoog is (Tabel 3.8), die Vertrouens Oriëntasie Profiel van die leiers soos blyk uit Tabel 3.9, oor die algemeen laag is. In die literatuurstudie (hoofstuk 2) is dit duidelik dat leierskap gebaseer op uitkomst se vertrouensprofiel hoër is, deurdat dit die uitbou van vertroue aanmoedig en versterk. Tog blyk dit uit Tabel 3.11 dat daar ’n medium sterkte korrelasie tussen hierdie aspek van leierskap en vertroue bestaan. Dit wil dus voorkom asof die data van hierdie studie ’n moontlike teenstrydigheid uitwys. Daar moet egter onthou word dat die data in Tabel 3.9 ’n algemene vertrouensprofiel van al die deelnemers weergee. Dit is dus nie duidelik of die spesifieke subgroepering van leiers wat hulself beskou as hoog ten opsigte van leierskap gebaseer op uitkomstes, inderdaad laer as die gemiddeld op die Vertroue Oriëntasie Profiel vraelys gemeet het nie. ’n Ander moontlike verklaring vir hierdie oënskynlike teenstrydigheid is dat leiers moontlik nie werklik objektiewe metings van hul eie leierskapsgedrag en vertroue gee nie maar soms geïdealiseerde antwoorde gee wat tot inkonsekwente beantwoording van vrae mag aanleiding gee. In die literatuur is ondersteuning gevind vir hierdie verskynsel van positiewe self-vooroordeel (“positive self-bias”), soos byvoorbeeld bevestig word deur navorsers soos Van Dyne en LePine. Volgens Van Dyne & LePine sien mense wat in verskillende rolle is, soms dieselfde gedragsoptrede uit verskillende hoeke. Elke persoon het sy of haar eie verwagtings en persepsies, wat nie noodwendig ooreenstem met die realiteit nie. Dit gebeur dikwels dat leiers spesifiek, hulself oormatig positief evalueer (1998:110).

Die korrelasiekoeffisiënt van transaksionele leierskap is laag, soos ook in Tabel 3.11 aangetoon word, naamlik 0.150, sien ook Figuur 3.3. Hierdie lae korrelasie kan moontlik minstens gedeeltelik te wyte wees aan die lae Cronbach alfa van 0.226. Soos in die literatuurstudie in hoofstuk 2, bladsy 29 bespreek is, is dit nietemin te wagte dat die verband tussen transaksionele leierskap en vertroue laer sou meet as wat die geval is ten opsigte van transformasie leierskap.

**Figuur 3.3**

**Verband tussen vertrouwe en transaksionele leierskap**



Opsommend volgens die korrelasiekoeffisiënte in bogenoemde tabel is dit duidelik dat die persepsie van leiers wat op leierskap gebaseer op uitkomst die sterkste korreleer met die persepsie wat hulle het van vertrouwe, gevolg deur transformasie leierskap en transaksionele leierskap onderskeidelik.

### **3.17. Opsomming**

Hierdie hoofstuk gee die resultate van die empiriese studie. Die kwantitatiewe studie verskaf die volgende drie stelle data. Eerstens is die tellings van die onderskeie vraelyste ten opsigte van leierskap en vertrouwe vanuit elke leiers se perspektief verskaf. Tweedens, is die frekwensie distribusie van transformasie leierskap, transaksionele leierskap, leierskap gebaseer op uitkomst en die van vertrouwe verskaf. Derdens, is die resultate van die gemiddeldes en standaard afwykings van die persepsies van die leiers se drie leierskapstyle

en vertrouwe deurgegee. Daar is bevind dat daar 'n medium korrelasie tussen vertrouwe en transformasie leierskap en leierskap gebaseer op uitkomste is, terwyl daar 'n lae korrelasie is tussen vertrouwe en transaksionele leierskap. Verder is bevind dat die persepsie van leiers van leierskap gebaseer op uitkomste hoog is, terwyl die vlak van vertrouwe van elke respondent in die organisasie laag is.

## **Hoofstuk 4**

### **Gevolgtrekkings en Aanbevelings**

#### **4.1. Inleiding**

In hierdie hoofstuk word aangedui in watter mate die navorsingsprobleem aangespreek is en die navorsingsdoelwitte behaal is deur die literatuurstudie en die empiriese studie. Die beperkinge van hierdie studie, aanbevelings en voorstelle vir toekomstige studies word ook verskaf.

Die primêre navorsingsdoelwit is om die verband tussen top-en middelvlak bestuursleiers se persepsies van hul eie leierskap en vertroue binne 'n landbou-organisasie te meet. Die sekondêre doelwitte was om te bepaal watter leierskapstyl die sterkste verband toon met vertroue en om die vertrouensprofiel van die leiers in die organisasie te bepaal. 'n Verdere doelwit was en om die organisasie se leierskapprofiel te bepaal ten opsigte van transformasie en transaksionele leierskap en leierskap gebaseer op uitkomst.

Wat betref die primêre doelwit, is bevind dat daar wel 'n verband is tussen die persepsie van leierskap en vertroue en dat die leierskapstyl van leierskap gebaseer op uitkomst die sterkste verband toon met vertroue. Die meeste leiers sien hulself as transformasie leiers en tot 'n mindere mate transaksioneel.

In die literatuurstudie in hoofstuk 2, was daar 'n breedvoerige uiteensetting van die konsepte van vertroue en leierskap, waaruit elkeen bestaan en watter tipes leierskap en vertroue daar is, en watter faktore elkeen beïnvloed. In die literatuurstudie is die transformerende en transaksionele leierskapsteorieë van Burns (1978) en Bass (1985) bestudeer.

Die bevindinge was dat Bass se teorie voldoende was om die navorsingdoelwitte te bereik. Eerstens, is hierdie teorie ongeveer twee dekades terug ontwikkel en dit is verander en aangepas oor 'n aantal jare en bly dit dus nog steeds relevant weens die aanpassings wat gedoen is op die teorie. Tweedens fokus dit op die transformerende/transaksionele kontinuum, wat 'n uitbouing is van Burns se eerste navorsing, waarin geargumenteer word, dat transformasie leierskap nie noodwendig afbreek doen aan transaksionele leierskap nie, maar eerder daarop bou. Daarom kan die leier beide van hierdie twee leierskapstyle in 'n

meerdere of mindere mate beleef. Dertens is die eienskappe van transformerende en transaksionele leierskap bestudeer en min of indien enige, huidige teorieë van hierdie eienskappe kan uitgesonder word as om meer empiries betekenisvol te wees as Bass se teorie nie. Vierdens is die kwantitatiewe navorsingsinstrument, MLQ, gesien as die mees geloofwaardige en omvattend nagevorsde en mees gebruikte instrument om leierskap te bepaal in die wêreld.

In hoofstuk twee is die konsep van vertroue ook bespreek en bepaal wat is die elemente waaruit vertroue bestaan, watter faktore skep vertroue en watter nie. Die tipes vertroue wat voorkom is ook ondersoek.

In hoofstuk 3 is leiers se persepsies van hul eie leierskapstyle asook die vertroue van leiers gemeet om elkeen se Vertrouens Oriëntasie Profiel te bepaal. Die Vertrouens Oriëntasie Profiel is gebruik om te bepaal wat die korrelasie met transformasie leierskap, transaksionele leierskap en leierskap is gebaseer op uitkomst. Die bevinding was dat leierskap gebaseer op uitkomst die sterkste korreleer met vertroue.

## **4.2. Gevolgtrekkings**

Hierdie gedeelte verskaf die gevolgtrekkings gebaseer op die resultate van die kwantitatiewe studies.

### **4.2.1. Kwantitatiewe studie**

Beskrywende statistiek is gebruik om die frekwensie verspreiding van die data, byvoorbeeld hoe reageer die respondente op die verskillende gedragseienskappe van transformasie leierskap, transaksionele leierskap, leierskap gebaseer op uitkomst en vertroue. Gebaseer op die resultate van die frekwensie verspreiding, kan die volgende gevolgtrekkings gemaak word:

- Transformasie leierskap se gedragseienskappe, naamlik geïdealiseerde invloed (eienskappe), geïdealiseerde invloed (gedrag), intellektuele stimulasie en individuele konsiderasie gemeet is as gereeld. Dit toon dat hierdie leiers hul self sien as oorwegend transformerende leiers;

- Transaksionele leierskap gedragseienskappe, naamlik voorwaardelike vergoeding, bestuur met uitsondering (passief en aktief) en laissez-faire het onderskeidelik gemeet as gereeld, indien nie altyd, onderskeidelik,
- Dat leierskap gebaseer op uitkomste se gedragseienskappe, naamlik effektiwiteit, ekstra poging en tevredenheid met die leierskap gemeet word as gereeld, dui aan dat die meerderheid van leiers gebaseer is op die leierskapstyl van leierskap gebaseer op uitkomste.

Gebaseer op die resultate van die frekwensie verspreiding, kan die volgende gevolgtrekking ten opsigte van die vertrouensprofiel van elke respondent in die organisasie gemaak word:

- Dat die vertrouensprofiel van elke respondent laag is.

#### **4.3. Beskrywende statistiek**

Beskrywende statistiek is ook gebruik om die gemiddelde en standaard afwyking van die persepsies van transformasie leierskap, transaksionele leierskap, leierskap gebaseer op uitkomste en vertroue van die leiers te bepaal.

- **Transformasie leierskap**

Op die basis van die gemiddelde en die standaard afwyking, is in afdeling 3.12 bevind dat die leiers se persepsie van transformasie leierskap 'n medium verband (vertrouenskorrelasie koëffisiënt van 0.300) toon met vertroue. Die verwagting was dat die verband groter sou wees volgens dit wat in hoofstuk 2, bladsy 48 bevind is, dat transformasie leierskap die vertroue verhoog en aanmoedig deur die korrekte klimaat te skep om dit te laat gebeur.

- **Transaksionele leierskap**

Die verband tussen die persepsie van leiers van transaksionele leierskap en vertroue is laag (vertrouenskorrelasie koëffisiënt van 0.150), volgens Tabel 3.11 op bladsy 86. Hierdie bevinding was te wagte volgens die literatuurstudie in Hoofstuk 2.

- **Leierskap gebaseer op uitkomste**

Op die basis van die gemiddelde en die standaard afwyking, is in tabel 3.8, bladsy 83 bevind dat die leiers leierskap gebaseer op uitkomste gereeld betoon, wat 'n relatiewe hoë vlak is van hierdie leierskapstyl, met 'n hoë gemiddeld van 3.227. Die volgende gevolgtrekkings kan gemaak word, dat:

- Die leiers se persepsie oor leierskap gebaseer op uitkomste die meeste voorkom in die organisasie;
- Leierskap gebaseer op uitkomste se gedragseienskappe bevorderlik is vir die skep van vertroue;
- Die gedragseienskappe van effektiwiteit en tevredenheid van leierskap gebaseer op uitkomste se Cronbach alpha volgens tabel 3.5, 0.329 en 0.221 onderskeidelik is. Dit is kleiner as die afsnypunt van 0.6 vir betroubaarheid.

- **Vertroue**

Op die basis van die gemiddelde en die standaard afwyking, is in tabel 3.10 bevind dat die vertrouensoriëntasie se standaard afwyking van 26.163, baie hoog is, terwyl die gemiddeld 31.640 is. Die volgende gevolgtrekking kan gemaak word, dat:

- Die vlak van vertroue van elke respondent laag is
- Met 'n Cronbach alpha van 0,868 vir vertroue, wat meer is as die 0,6 afsnypunt, is dit duidelik dat die konstrakte wat vertroue meet konsekwent en betroubaar is
- Die groot standaard afwyking toon dat die datapunte wyd versprei is rondom die gemiddeld van 31.640 wat groot afwykings sal uitwys, soos in tabel 3.9 voorkom.

#### **4.4. Beperkings**

Die studie het sommige tekortkominge gehad, wat vervolgens bespreek sal word.

- **Die self geadministreerde vraelys**

In hierdie navorsing moes die deelnemende leiers self die MLQ vraelys, sowel as die vertroue oriëntasie vraelys met hul eie persepsies van die frekwensie van die onderskeie leiers se gedragseienskappe voltooi. Die feit dat die leiers hulself moes



beoordeel, maak dit onafwendbaar dat die resultate subjektief kan wees, wat nie noodwendig die werklike weerspieëling van die leiers se leierskapstyl kan wees nie. Die meer toepaslike aanslag sou gewees het om die vraelys vir die leiers en hul volgelinge te gee en dan daardie data met mekaar te vergelyk. Die oorvleueling van data kan 'n meer ware weergawe van die leiers se leierskapstyl verskaf. Hierdie aanslag kon die subjektiwiteit en die bevooroordeelheid vermy aan die kant van die leiers.

Dit sou egter 'n meer omvattende studie vereis het, wat nie binne die beperkings van 'n mini-dissertasie volledig geëksploreer sou kon word nie.

- **Primêre populasie**

Die navorsing het ingesluit die vyf en twintig bestuurders (topbestuur en middelvlak bestuurders) van 'n landbou-organisasie. Hoewel die feit dat 'n populasie eerder as 'n steekproef gebruik is, die geldigheid en betroubaarheid van die resultate toepaslik vir die spesifieke populasie verhoog, kan die data verkry deur hierdie studie nie veralgemeen word na die landbousektor van SA nie.

#### **4.5. Die waarde van die navorsing**

Bass se teorie identifiseer spesifiek transformasie gedragseienskappe waaraan leiers moet voldoen om te kwalifiseer as 'n transformasie leier. Dit is nou relatief maklike vir leierskap afrigters om leiers en potensiële leiers met die nodige gedragseienskappe af te rig; omdat die eienskappe waarneembaar is en aangeleer kan word.

Die waarde van die navorsing in terme van vertrouwe en leierskap, kan 'n organisasie help om te bepaal op watter gedragseienskappe van die onderskeie leierskapstyle gefokus moet word.

#### **4.6. Aanbevelings**

Met verwysing na tabel 3.9, bladsy 85, is die vertrouensprofiel van die leiers laag. Dit bring mee dat die vertrouensvlakke van die leiers se volgelinge ook laag kan wees en dit kan 'n negatiewe impak op die organisasie meebring. Om die leiers se vertrouensprofiel te verhoog moet aandag gegee word aan al die eienskappe soos in aanhangsel 3 uiteengesit.

Met die sterk korrelasie volgens tabel 3.11 tussen die persepsies van die leiers ten opsigte van vertroue en leierskap gebaseer op uitkomste en transformasie, word aanbeveel dat die organisasie moet fokus op die gedragseienskappe van hierdie twee style. Opleiding sal verskaf moet word aan die leiers sodat hulle hulself kan inskerp op die gedragsfaktore van leierskap gebaseer op uitkomste en transformasie leierskap.

Dit word aanbeveel dat verdere navorsing deur middel van kwalitatiewe navorsing gedoen word om meer duidelikheid te gee hoekom die vertrouensprofiel van die leiers in die organisasie so laag is.

Volgens die artikel van Steyn, wat handel oor die praktiese betekenisvolheid van die verskille in gemiddeldes, is verdere navorsing nodig om te bepaal hoe betekenisvol is die verskille in gemiddeldes in hierdie populasie (2000:1).

Landbou-organisasies opereer in 'n dinamiese omgewing, waarin omstandighede gedurig verander en landbou besighede moet daarby aanpas om kompetend te bly en dit sluit in watter leierskapstyl gevolg moet word.

#### **4.7. Toekomstige navorsing**

Met hierdie navorsing is gepoog om die verband tussen die persepsie van leierskap en vertroue by leiers in 'n landboumaatskappy se top-en middelvlakbestuur te bepaal en om te kyk watter leierskapstyl die sterkste korreleer met vertroue.

Tabel 3.5 toon dat van die gedragseienskappe se Cronbach alpha onder die norm van 0.6 is, wat daarop dui dat die spesifieke vrae wat hierdie gedragseienskappe moet meet, nie dit korrek meet nie. Verdere studies is nodig om vraelyste te ontwerp wat gestandaardiseer is om hierdie gedragseienskappe te meet.

Dit word ook voorgestel dat die volgende navorsing onderneem word om die volgende onbeantwoorde vrae te beantwoord, naamlik:

- Is daar 'n verband tussen leierskapvertroue en die finansiële prestasie van 'n landboumaatskappy?

- Wat is die korrelasie tussen leierskap gebaseer op uitkomste en vertroue in ander landboumaatskappye; sodat die afleidings veralgemeen kan word?
- 'n Vergelyking tussen leiers wat hulself meet/beoordeel en leiers wat deur hulle volgelinge en kollegas beoordeel word.
- Die toetsing van hierdie navorsing se resultate deur 'n empiriese studie in ander besigheidsektore.

#### **4.8. Opsomming**

Hierdie hoofstuk verskaf die gevolgtrekkings, beperkings, aanbevelings en voorstelle vir toekomstige navorsing. Die volgende is 'n kort opsomming van die hoofstuk, met spesifieke verwysing na die navorsing in die algemeen.

Die literatuurstudie oor leierskap het die volgende aangedui oor transformasie leierskap en transaksionele leierskap, naamlik dat Bass se teorie oor transformerende en transaksionele leierskap voldoende was om die navorsingsprobleem aan te spreek, deur te fokus op die transformerende/transaksionele kontinuum binne die kwantitatiewe navorsingsinstrument, die MLQ. Die literatuurstudie oor vertroue het die elemente van die voorgestelde model van vertroue ontleed waaruit dit bestaan. Verder het die studie die faktore uitgelig waarop 'n organisasie moet fokus om sy vertrouensprofiel te verhoog.

Die bevindinge van die empiriese studie was dat daar wel 'n verband is tussen leierskap en vertroue en dit spreek die primêre doelwit van die studie aan. Tweedens is die sekondêre doelwitte van die studie beantwoord deur die volgende bevindings, naamlik dat:

- die leierskapstyl wat die sterkste uitstaan in die organisasie is leierskap gebaseer op uitkomste en dat daar 'n praktiese volle verband is tussen vertroue en leierskap gebaseer op uitkomste,
- daar 'n teenstrydigheid uitgewys is, naamlik dat die leiers se persepsie hoog is in terme van leierskap gebaseer op uitkomste, alhoewel die vertrouensprofiel van die leiers laag is.
- en die nodige aanbevelings is gemaak.

In die algemeen toon die bevindinge dat dit vir landboumaatskappye negatief kan beïnvloed as sy leiers se vertrouensprofiel laag is. Die vraag is of die landboumaatskappye bewus is van die korrelasie tussen hul leiers se persepsies van hul eie leierskapstyle en vertrou.

## Bibliografie

- ALTMANN, S., DOHMEN, T. & WIBRAL, M. 2008. Do the reciprocal trust less? *Economics Letters*, 99: 454-457.
- ARGYRIS, C. 1962. Interpersonal competence and organizational effectiveness. Homewood, IL: Dorsey.
- ARROW, K. 1972. Gifts and exchanges. *Philosophy and Public Affairs*, 343-362.
- AVOLIO, B.J. 1994. The alliance of total quality and the full range of leadership. In B.M. Bass & Avolio (Eds.). *Improving organisational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- AVOLIO, B.J. 1999. *Full leadership development: Building the vital forces of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- BABBIE, E. & MOUTON, J. 2001. *The practice of social research*. Cape Town: Oxford University.
- BARBER, B. 1983. *The logic and limits of trust*. New Brunswick, NJ: Rutgers University.
- BASS, B.M. & AVOLIO, B.J. 1990. The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development. *Research in organizational change and development*, 4: 231-272.
- BASS, B.M. & AVOLIO, B.J. 2001. Shatter the glass ceiling: Women may make better managers. In K. Grint (Ed.). *Leadership: Classical, contemporary and critical approaches*. Boston, MA.: Oxford University.
- BASS, B.M. & STOGDILL, R.M. 1990. *Handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*. 3<sup>rd</sup> ed. New York, NY: Free Press.
- BASS, B.M. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
- BASS, B.M. 1990. *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial application*. 4<sup>th</sup> ed. New York, NY: The Free Press.

- BASS, B.M. 1994. Transformational leadership and team and organizational decision making. In B.M. Bass & B.J. Avolio (Eds.). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- BASS, B.M. 1995. From transactional to transformational leadership: Learning to share a vision. In R.M. Steers, L.W. Poter & G.A. Bigley (Eds.). *Motivation and leadership at work*. 6<sup>th</sup> ed. New York, NY: McGraw- Hill.
- BASS, B.M. 1998. *Transformational leadership: Industrial, military and educational impact*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- BATESON, P. 1988. The biological evolution of cooperation and trust. In D.G. Gambetta (Ed.), *Trust*. New York, NY: Basil Blackwell.
- BENNIS, W.G. 1959. Leadership theory and administrative behaviour: The problem of authority. *Administrative Science Quarterly*, 4:259-260.
- BURKS, S.V., CARPENTER, J.P. & VERHOOGEN, E. 2003. Playing both roles in the trust game. *Journal of Economic Behaviour & Organization*, 51: 195-216.
- BURNS, J.M. 1978. *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- BUTLER, J.K. 1991. Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of conditions of trust inventory. *Journal of Management*, 17: 643 – 663.
- CASSON, M.C. 1991. *Economics of business culture: Game, theory, transactions costs and economic performance*. Oxford: Clarendon.
- CLARK, M.C. & PAYNE, R.L. 1997. The nature of workers trust in management. *Journal of organizational Behaviour*, 18: 205-224.
- CLARK, L.A. & WATSON, D. 1995. Constructing validity: Basic issues in objective scale development. *Psychological Assessment*, 7: 309-318.
- COETZEE, L.D. 2002. *Change management: Study guide for MPTP 813*. Potchefstroom: Telemetric Learning Systems, PU for CHE.
- COLEMAN, J.S. 1990. *Foundations of social theory*. Cambridge, MA: Harvard University.

- CONGER, J.A. & KANUNGO, R.N. 1998. Charismatic leadership in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage
- COOK, J. & WALL, T. 1980. New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53: 39-52.
- COVEY, S.M.R. 2006. The speed of trust. New York, NY: Free Press, xxv.
- DAFT, R.L. 1999. Leadership. Theory and practice. Orlando, FL: Dryden.
- DAVIS, J.H., SCHOORMAN, F.D., MAYER, R.C. & TAN, H.H. The trusted general manager and business unit performance: empirical evidence of a competitive advantage. *Strategic management Journal*, 21(3):563-576.
- DEN HARTOG, D.N.D. & VAN MUIJEN, J.J. 1997. Transactional and transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1): 19-34.
- DEUTSCH, M. 1960. The effect of motivational orientation upon trust and suspicion. *Human Relations*, 13:123-140.
- DIRKS, K.D. & FERRIN, D.L. 2001. The role of trust in organizational design. *Organizational Science*, 12 (4):450-467.
- DOUGLAS, J.M. 2011. Trust me: Credible leadership delivers results. [Web:] <http://www.right.com/thought-leadership/articles-and-publications/trust-me-credible-leadership-delivers-results-chief-learning-officer.pdf> Datum van gebruik: 23 April 2011.
- DRISCOLL, J.W. 1978. Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction. *Academy of Management Journal*. 16(1): 49-64.
- DURBIN, A. 2007. Leadership: Research findings, practice and skills. New York, NY: Houghton Mifflin.
- DWYER, K. 2011. Trust and Productivity. [Web:] <http://superperformance.com/trust3.php> Datum van gebruik: 21 Maart 2011.

ENGELBRECHT, A.S. 2002. The effect of organisational leadership on value congruence and effectiveness: An integrated model. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 5(3): 589-608.

FLEISHMAN, E.A., MUMFORD, D.M., ZACCARO, S.J., LEVIN, K.Y., KOROTKIN, A.L. & HEIN, M.B. 1991. Taxonomic efforts in the description of leader behaviour: A synthesis and functional interpretation. *Leadership Quarterly*, 2: 245-287.

FRIEDMAN, T. 2005. *The world is flat: A brief history of the twenty-first century*. New York, NY: Pearson.

FUKUYAMA, F. 1995. *Trust*. New York, NY: Free Press.

GAERTNER, S.L., DOVIDIO, J.F. & BUCHMAN, B.A. 1996. Revising the contact hypothesis: The indication of a common group identity. *International Journal of Intercultural Relations*, 20:271-290.

GAMBETTA, D. (Ed). 1998. *Trust making and breaking cooperative relations*. New York, NY: Basil Blackwell.

GARBARRO, J. 1978. The development of trust, influence and expectations. In A.G. Athos & J.J. Garbarro (Eds.). *Interpersonal behaviour: Communication and understanding in relationships*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

GIFFEN, K. 1967. The contribution of studies of source credibility to a theory of interpersonal trust in the communication department. *Psychological Bulletin*, 68:104-120.

HATER, J.J. & BASS, B.M. 1998. Superiors evaluations and subordinates perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73:695-702.

HIRSCHMAN, A.O. 1984. Against parsimony: Three easy ways of complicating some categories of economic discourse. *American Economic Review*, 74:88-96.

HOGAN, R., CURPHY, G. & HOGAN, J. 1994. What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49:493-504.

HOVLAND, C.L., JANIS, I.L. & KELLY, H.H. 1953. *Communication and persuasion*. New Haven, CT: Yale University.



- HUGHES, R.L.; GINNET, R.C. & CURPHY, G.L. 1999. Charisma and transformational leadership. *Leadership: Enhancing lessons from experiences*. Boston, MA: Irwin/McGraw-Hill.
- JOHNSON-GEORGE, C. & SWAP, W. 1982. Measurement of specific interpersonal trust: Construction and validation of a scale to assess trust in a specific other. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43:1306-1317.
- JONES, A.P., JAMES, L.R. & BRUNI, J.R. 1975. Perceived leadership behaviour and employee confidence in the leader as moderated by job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 60:146-149.
- JOUBERT, N. 2011. Dié Leierskap is meer as goud werd. Sake-Rapport: 1, 20 Februarie 2011.
- KEE, H.W. & KNOX, R.E. 1970. Conceptual and methodological considerations in the study of trust. *Journal of Conflict resolution*. 14:357-366.
- KIRKPATRICK, S.A. & LOCKE, E.A. 1996. Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81:36-51.
- KRAMER, R.M. 1987. Voluntary agencies and the personal social services. In W.W. Powell (Ed.). *The non-profit sector: A research handbook*. New Haven, CT: Yale University.
- KRAMER, R.M. 1999. Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50: 569-598.
- KREITNER, R. & KINICKI, A. 2008. *Organizational Behaviour*. 8th ed. New York, NY: McGraw-Hill Irwin.
- LANE, C. & BACHMANN, R. (Eds). 1998. *Trust within and between organizations*. New York, NY: Oxford University.
- LEVINE, D.M., STEPHAN, D.F., KREHBIEL, T.C. & BERONSON, M.L. 2008. *Statistics for managers*. 5th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

- LEWICKI, R.J. & BUNKER, B.B. 1996. Developing and maintaining trust in work relationships. In R.M. Kramer & T.R. Tyler (Eds.). *Trust in organizations: frontiers of theory and research*. London: Sage.
- LEWIS, J. & WEIGERT, A. 1985. Trust as a social reality. *Social Forces*, 63: 967-985.
- LIEBERMAN, J.K. 1981. *The litigious society*. New York, NY: Basic Books.
- LIEBERSON, S. & O'CONNOR, J.F. 1972. Leadership and organizational performance: A study of large corporations. *American Sociological Review*, 37(2):117-130.
- LIKERT, R. 1967. *The human organization: Its management and value*. New York, NY: McGraw-Hill.
- LUHMANN, N. 1988. Familiarity, confidence, trust: Problems and alternatives. In D.G. Gambetta (Ed.). *Trust*: 94 -107. New York, NY: Basil Blackwell.
- LUKAS, C. & WALGENBACH, P. 2010. Trust me, it is high trust: On trust and its measurement. Working papers. University of Konstanz.
- MARTINS, N. 2000. Developing a trust model for assisting management during change. *Journal of Industrial Psychology*, 26(3):27-31.
- MAYER, R.C., DAVIS, J.H. & SCHOORMAN, F.D. 1995. An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3):709-734.
- McFALL, L. 1987. Integrity. *Ethics*, 98: 5-20.
- MCGREGOR, D. 1967. *The professional manager*. New York, NY: McGraw-Hill.
- MELLINGER, G. 1959. Interpersonal trust and communication. *Journal of Abnormal and social psychology*, 52:304-309.
- MÖLLERING, G. 2006. *Trust: reason, routine, reflexivity*. Amsterdam, Elsevier.
- NASTASE, M. 2009. Importance of trust in the knowledge based leadership. *Review of International Comparative Management*, 10(3): 518-526.

- NOOTEBOOM, B. 2002. Trust: forms, foundations, functions, failures and figures. Cheltenham: Edward Elgar.
- NORTHHOUSE, P.G. 2001. Leadership: theory and practice. Thousand Oaks, CA: Sage.
- ODEDAL, F.F., SCHOONEES, P.C., SWANEPOEL, C.J., DU TOIT, S.J. & BOOYSEN, C.M., ed. 1965. Verklarende handwoordeboek van die Suid Afrikaanse Taal. Suid Afrika: Doornfontein.
- PALANSKI, M.E. & YAMMARINO, F.J. 2007. Integrity and leadership: Clearing the conceptual confusion. *European Management Journal*, 25:171-184.
- PARKS, C.D. & HULBERT, L.G. 1995. High and low Thrusters Responses to Fear in a payoff Matrix. *The Journal of Conflict Resolution*, 39(4): 718-730.
- PIERCE, J.L. & NEWSTROM, J.W. 2001. Leaders and the leadership process. Boston: McGraw-Hill.
- PODASKOFF, P., MACKENZIE, S., MOORMAN, R. & FETTER, R. 1990. Transformational leader behaviours and their effects on followers trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviours. *Leadership Quarterly*, 1: 107-142.
- READ, W.H. 1962. Upward communication in industrial hierarchies. *Human Relations*, 15:3-15.
- RING, S.M. & VAN DE VEN, A. 1992. Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, 13:483-498.
- ROBBINS, S.P., JUDGE, T.A., ODENDAAL, A., ROODT, G. 2009. Organisational Behaviour. 2nd ed. Johannesburg: Pearson Education.
- ROTTER, J.B. 1967. A new scale for measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35: 651-665.
- ROUSSEAU, D. M., SITKIN, S.B., BURT, R.S. & CAMERER, C. 1998. Not so different after all: A cross discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23,393-404.
- ROWE, G.W. & GUERRERO, L. 2011. Cases in leadership. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.

- SABEL, C.F. 1993. Studied trust: building new forms of cooperation in a volatile economy. *Human Relations*, 46: 1133-1170.
- SAKO, M. 1991. The role of "trust" in Japanese buyer-supplier relationships. *Ricerche Economiche*, 45: 449-474.
- SCHWEITZER, M.E., HERSHEY, J.C. & BRADLOW, E.T. 2006. Promises and lies: Restoring violated trust. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 10(1): 1-19.
- SHAPIRO, D., SHEPPARD, B.H. & CHERASKIN, L. 1992. Business on a handshake. *Negotiation Journal*, 8: 365-658.
- SHRIBERG, A.; SHRIBERG, D.L. & LLOYD, C. 2002. *Practicing leadership: Principles and applications*, New York: Wiley.
- SITKIN, S.B. & ROTH, N.L. 1993. Explaining the limit effectiveness of legalistic "remedies" for trust/distrust. *Organization Science*, 4: 367-392.
- SITKIN, S.B. & PABLO, A.L. 1992. Reconceptualising the determinants of risk behaviour. *Academy of Management Review*, 17: 9-38.
- STIGLER, G.J. & BECKER, G.S. 1977. De gustibus non est disputandum [About taste there can be no arrangement]. *American Economic Review*. 67(2):76-90.
- STEYN, H.S. 2000. Practical significance of the difference in means. *Journal of Industrial Psychology*, 26(3):1-3.
- STOGDILL, R.M. 1974. *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York, NY: Free Press.
- STRICKLAND, L.H. 1958. Surveillance and trust. *Journal of Personality*, 26: 200-215.
- TEJEDA, M.J. 2001. The MLQ revisited: Psychometric properties and recommendation. *Leadership Quarterly*, 12(1): 31-52.
- UZZI, B. 1997. Social structure and competition in inter-firm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42 35-67.

- VAN DYNE, L. & LEPINE, J.A. 1998. Evidence of construct and predictive validity. *The Academy of Management Journal*, 41(1):108-118.
- VAN WYK, J. 2007. The utilisation of a 360° Leadership assessment questionnaire as part of a leadership development model and process. Pretoria: University of Pretoria.
- WALLIS, J. & DOLLERY, B. 2005. Leadership an economic theories of non-profit organizations. *Review of Policy Research*, 22(4): 483-498.
- WALLIS, J. & DOLLERY, B. 2005. Leadership and economic theories of non-profit organizations. *Review of Policy Research*, 17 (4): 483-499.
- WEISS, D.S. & MOLINARO, V. 2005. The Leadership Gap. Building Leadership Capacity for Competitive Advantage. Ottawa: Wiley.
- WELCH, J. 2005. *Winning*. New York: Haper Collins.
- WELMAN,C., KRUGER, F. & MITCHELL, B. 2005. *Research methodology*. 3rd ed. Oxford University.
- WHITELAW, P.A. 2001. Reliability and validity: The terrible twins of good research. Article reproduced from the MLQ Network Newsletter “360 degree Feedback, November 2001.
- WILLIAMSON, O.E. 1993. Calcultiveness, trust and economic organization. *Journal of Law and Economics*, 30:131-145.
- YAMMARINO, F.J. 1994. Indirect leadership: Transforming leadership at a distance. In B.M.Bass & Avolio (Eds.). *Improving organisational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- YUKL, G. 1998. *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs: Prentice- Hall.
- YUKL, G. 2006. *Leadership in organizations*. 6th ed. New Jersey,. NJ: Pearson..
- YUKL, G. 2010. *Leadership in organizations*. 7th ed. New Jersey, NJ: Pearson.

ZAHEER, A., MCEVILY, B. & PERRONE, V. 1998. Does trust matter? Exploring the effects of interorganisational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9: 141-159.

ZAND, D.E. 1972. Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, 17: 229-239.

## Aanhangsels

### Aanhangsel 1: Multifactor Leadership Questionnaire

#### Multifaktor Leierskap Vraelys (MLQM)

Beantwoord asseblief die onderstaande vrae deur gebruik te maak van die genoemde skaal. Die terme "others" verwys na u kollega, direkte hoof of kliënte. Indien 'n vraag nie van toepassing is nie, die antwoord nie weet nie of onseker is, laat die vraag oop. Merk met 'n X.

<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Not at all</b>	<b>Once in a while</b>	<b>Sometimes</b>	<b>Fairly often</b>	<b>Frequently if not always</b>

		<b>Kolom A</b>
1.	I provide others with assistance in exchange for their efforts	
2.	I re-examine critical assumptions to question whether they are appropriate	
3.	I fail to interfere until problems become serious	
4.	I focus attention on irregularities, mistakes, exceptions, and deviations from standards	
5.	I avoid getting involved when important issues arise	
6.	I talk about my most important values and beliefs	
7.	I am absent when needed	
8.	I seek differing perspectives when solving problems	
9.	I talk optimistically about the future	
10.	I instill pride in others for being associated with me	
11.	I discuss in specific terms who is responsible for achieving performance targets	
12.	I wait for things to go wrong before taking action	
13.	I talk enthusiastically about what needs to be accomplished	
14.	I specify the importance of having a strong sense of purpose	
15.	I spend time teaching and coaching	
16.	I make clear what one can expect to receive when performance goals are achieved	
17.	I show that I am a firm believer in "If it ain't broke, don't fix it"	
18.	I got beyond self-interest for the good of the group	
19.	I treat others as individuals rather than just as a member of a group	
20.	I demonstrate that problems must become chronic before I take action	
21.	I act in ways that build others' respect for me	
22.	I concentrate my full attention on dealing with mistakes, complaints, and failures	
23.	I consider the moral and ethical consequences of decisions	
24.	I keep track of all mistakes	
25.	I display a sense of power and confidence	
26.	I articulate a compelling vision of the future	
27.	I direct my attention toward failures to meet standards	
28.	I avoid making decisions	
29.	I consider an individual as having different needs, abilities and aspirations from others	
30.	I get others to look at problems from many different angles	
31.	I help others to develop their strengths	
32.	I suggest new ways of looking at how to complete assignments	
33.	I delay responding to urgent questions	
34.	I emphasize the importance of having a collective sense of mission	
35.	I express satisfaction when others meet expectations	
36.	I express confidence that goals will be achieved	
37.	I am effective in meeting others' job-related needs	
38.	I use methods of leadership that are satisfying	
39.	I get others to do more than they expected to do	
40.	I am effective in representing others to higher authority	
41.	I work with others in a satisfactory way	
42.	I heighten others' desire to succeed	
43.	I am effective in meeting organizational requirements	
44.	I increase others' willingness to try harder	
45.	I lead a group that is effective	

## Aanhangsel 2

### Leiers se persepsies van hulle leierskapsgedrag

		Not at all	Once in a while	Sometimes	Fairly often	Frequently, if not always	Totaal
1. I provide others with assistance in exchange for their efforts.	Telling %	4 17.4%	0 0%	4 17.4%	11 47.8%	4 17.4%	23 100%
2. I re-examine critical assumptions to question whether they are appropriate.	Telling %	0 0%	1 4%	4 16%	12 48%	8 32%	25 100%
3. I fail to interfere until problems become serious.	Telling %	7 28%	5 20%	9 36%	4 16%	0 0%	25 100%
4. I focus attention on irregularities, mistakes, exceptions and deviations from standards.	Telling %	0 0%	2 8.3%	11 45.8%	4 16.7%	7 29.2%	24 100%
5. I avoid getting involved when important issues arise.	Telling %	17 68%	8 32%	0 0%	0 0%	0 0%	25 100%
6. I talk about my most important values and beliefs.	Telling %	3 12%	1 4%	5 20%	12 48%	4 16%	25 100%
7. I am absent when needed.	Telling %	22 88%	0 0%	2 8%	0 0%	1 4%	25 100%
8. I seek differing perspectives when solving problems.	Telling %	0 0%	0 0%	3 12%	14 56%	8 32%	25 100%
9. I talk optimistically about the future.	Telling %	1 4%	0 0%	0 0%	14 56%	10 40%	25 100%
10. I instill pride in others for being associated with me.	Telling %	0 0%	2 8.7%	4 17.4%	14 60.9%	3 13%	23 100%
11. I discuss in specific terms who is responsible for achieving performance targets.	Telling %	1 4.1%	0 0%	2 8.3%	10 41.7%	11 45.8%	24 100%
12. I wait for things to go wrong before taking action.	Telling %	14 56%	11 44%	0 0%	0 0%	0 0%	25 100%
13. I talk enthusiastically about what needs to be accomplished.	Telling %	1 4%	0 0%	4 16%	8 32%	12 48%	25 100%
14. I specify the importance of having a strong sense of purpose.	Telling %	0 0%	1 4%	2 8%	13 52%	9 36%	25 100%
15. I spend time teaching and coaching.	Telling %	1 4%	0 0%	4 16%	15 60%	5 20%	25 100%
16. I make clear what one can expect to receive when performance goals are achieved.	Telling %	0 0%	2 8.7%	2 8.7%	11 47.8%	8 34.8%	23 100%
17. I show that I am a firm believer in "If it ain't broke, don't fix it."	Telling %	4 17.4%	7 30.4%	10 43.5%	2 8.7%	0 0%	23 100%
18. I got beyond self-interest for the good of the group.	Telling %	3 12.5%	0 0%	4 16.6%	10 41.7%	7 29.2%	24 100%
19. I treat others as individuals rather than just as a member of a group.	Telling %	0 0%	0 0%	2 8.3%	10 41.7%	12 50%	24 100%
20. I demonstrate that problems must become chronic before I take action.	Telling %	13 52%	6 24%	3 12%	2 8%	1 4%	25 100%
21. I act in ways that build others' respect for me.	Telling %	0 0%	0 0%	1 4%	13 52%	11 44%	25 100%
22. I concentrate my full attention on dealing with mistakes, complaints, and failures.	Telling %	2 8.3%	2 8.3%	11 45.9%	3 12.5%	6 25%	24 100%
23. I consider the moral and ethical consequences of decisions.	Telling %	0 0%	0 0%	1 8%	8 32%	16 64%	25 100%
24. I keep track of all mistakes.	Telling %	4 16%	6 24%	3 12%	8 32%	4 16%	25 100%
25. I display a sense of power and confidence	Telling %	0 0%	0 0%	7 29.2%	10 41.6%	7 29.2%	24 100%
26. I articulate a compelling vision of the future	Telling %	0 0%	1 4.4%	4 17.4%	11 47.8%	7 30.4%	23 100%



		Not at all	Once in a while	Sometimes	Fairly often	Frequently, if not always	Totaal
27. I direct my attention toward failures to meet standards.	Telling %	3 12.5%	4 16.7%	8 33.3%	7 29.2%	2 8.3%	24 100%
28. I avoid making decisions.	Telling %	18 72%	4 16%	2 8%	0 0%	1 4%	25 100%
29. I consider an individual as having different needs, abilities and aspirations form others.	Telling %	0 0%	0 0%	2 8.7%	6 26.1%	15 65.2%	23 100%
30. I get others to look at problems from many different angles	Telling %	0 0%	0 0%	9 37.5%	9 37.5%	6 25%	24 100%
31. I help others to develop their strengths.	Telling %	0 0%	0 0%	2 8.3%	17 70.9%	5 20.8%	24 100%
32. I suggest new ways of looking at how to complete assignments	Telling %	0 0%	0 0%	2 8.3%	17 70.9%	5 20.8%	24 100%
33. I delay responding to urgent questions.	Telling %	10 40%	11 44%	2 8%	2 8%	0 0%	25 100%
34. I emphasize the importance of having a collective sense of mition.	Telling %	0 0%	0 0%	11 47.9%	5 21.7%	7 30.4%	23 100%
35. I express satisfaction when others meet expectations.	Telling %	0 0%	0 0%	3 12.5%	8 33.3%	13 54.2%	24 100%
36. I express confidence that goals will be achieved.	Telling %	0 0%	0 0%	2 8%	14 56%	9 36%	25 100%
37. I am effective in meeting others' job-related needs.	Telling %	0 0%	0 0%	3 12%	17 68%	5 20%	25 100%
38. I use methods of leadership that are satisfying.	Telling %	0 0%	0 0%	1 4.4%	15 65.2%	7 30.4%	23 100%
39. I get others to do more than they expected to do.	Telling %	0 0%	0 0%	2 8.8%	13 56.3%	8 34.9%	23 100%
40. I am effective in representing others to higher authority.	Telling %	2 8.3%	0 0%	3 12.5%	11 45.8%	8 33.4%	24 100%
41. I work with others in a satisfactory way.	Telling %	0 0%	1 4%	0 0%	11 44%	13 52%	25 100%
42. I heighten others' desire to succeed.	Telling %	0 0%	0 0%	2 8.3%	17 70.8%	5 20.8%	24 100%
43. I am effective in meeting organizational requirements.	Telling %	0 0%	0 0%	1 4.2%	11 45.8%	12 50%	24 100%
44. I increase others' willingness to try harder.	Telling %	0 0%	0 0%	5 20%	16 64%	4 16%	25 100%
45. I lead a group that is effective.	Telling %	0 0%	0 0%	0 0%	16 69.6%	7 30.4%	23 100%

### Aanhangsel 3

#### Eienskappe van vertroue

Eienskappe	Vertroue	Wantroue
1.) Openlikheid versus Geslotenheid	<b>3A.</b> I share my honest thoughts and feelings with my coworkers.  <b>7A.</b> I encourage my coworkers to comment on their thoughts and feelings.	<b>3B.</b> I keep my honest thoughts and feelings to myself.  <b>7B.</b> I would prefer not hear my coworkers expressions of the thoughts and feelings.
2.) Ondersteunend versus Beherend	<b>4B.</b> I let my coworkers know that I understand and appreciate their individual goals and concerns.  <b>24B.</b> I assume that my coworkers are capable of doing their jobs.	<b>4A.</b> I help my coworkers to see what their goals and concerns should be.  <b>24A.</b> I assume that my coworkers could use my help in doing their jobs.
3.) Gewillig om risiko's te neem versus Onwillig om risiko's te neem	<b>5A.</b> I trust my coworkers; I believe they won't let me down.  <b>11A.</b> I allow myself be vulnerable to my coworkers.	<b>5B.</b> I "play it safe" and trust only myself; this way no one else can let me down.  <b>11B.</b> I protect myself and try not to be vulnerable to my coworkers.
4.) Respek versus Disrespek	<b>6B.</b> I respect my coworkers; each of them has a unique contribution to make.  <b>20B.</b> I know that my coworkers are concerned about my well-being; they "play fairly" and respect my unique contributions.	<b>6A.</b> I am not convinced that each of my coworkers is worthy of my respect.  <b>20A.</b> I wonder if my coworkers appreciate my work; I sometimes think they question the value of my contribution.
5.) Egtheid Versus Hipokrities	<b>8B.</b> I say what I gemiddeld and gemiddeld do what I say.  <b>12B.</b> I can depend on my coworkers to follow through on their commitments.	<b>8A.</b> I believe in the old saying "Do as I say, not as I do."  <b>12A.</b> The term "commitment" doesn't seem t gemiddeld much to my coworkers.
6.) Samewerkend versus Mededingend	<b>9A.</b> When I am in a predicament, I know I can depend on my coworkers to help me out.  <b>13A.</b> My coworkers and I cooperate with one another.	<b>9B.</b> When I am in a bind, I have to rely exclusively on myself.  <b>13B.</b> My coworkers and I compete with one another.
7.) Gesamentlik Versus Verhewe bo ander	<b>10B.</b> My coworkers and I are all at the same level of competence.  <b>14B.</b> My coworkers treat me as an equal.	<b>10A.</b> My abilities are superior to those of my coworkers.  <b>14A.</b> My coworkers behave as if they think they are better than I am.
8.) Probleem gesentreerd versus Oplossing gesentreerd	<b>16B.</b> When faced with a problem, I collaborate with my coworkers to define the problem, explore alternatives, and arrive at a solution.  <b>22B.</b> I am willing to accept solutions proposed by my coworkers.	<b>16A.</b> When faced with a problem, I figure out the best solution and present my solution to my coworkers.  <b>22A.</b> I prefer my own solutions to problems.
9.) Warm en aanvaarding versus Koud en verwerping	<b>17A.</b> My team is warm, accepting, and free of hostility.  <b>23A.</b> No matter what I share with my team members, they are not judgmental.	<b>17B.</b> There is hostility in my team.  <b>23B.</b> I am careful about what I share with my team members because they may judge me harshly.

<b>Eienskappe</b>	<b>Vertroue</b>	<b>Wantroue</b>
10.) Voorspelbaar versus Onvoorspelbaar	<b>2B.</b> I can predict how my coworkers will respond in a given situation.  <b>18B.</b> I can rely on my coworkers.	2A. I cannot predict how my coworkers will respond in a given situation.  <b>18A.</b> I cannot rely on my coworkers.
11.) Kenner  Versus  Leek	<b>1A.</b> My coworkers have all the knowledge and experience they need to do their jobs effectively.  <b>19A.</b> My coworkers and I are knowledgeable and experienced in our respective skill areas and in our ability to interact with one another.	<b>1B.</b> My coworkers seem to lack the knowledge and/or experience they need to do their jobs effectively.  <b>19B.</b> My coworkers and I lack the knowledge and experience to function as effectively as we might.
12.) Betroubaar Versus Onbetroubaar	<b>2B.</b> I can predict how my coworkers will respond in a given situation.  <b>18B.</b> I can rely on my coworkers.	<b>2A.</b> I cannot predict how my coworkers will respond in a given situation.  <b>18A.</b> I cannot rely on my coworkers.

## Aanhangsel 4: Vertrouens Oriëntasie Profiel

### Trust-orientation Profile

Beantwoord asseblief al die onderstaande vrae deur vir elke groep vrae 'n **gesamentlik** punt uit 5 toe te ken tussen A en B, byvoorbeeld A=2 en B=3 of A=5 en B=0. Baseer u antwoorde hoe u optree of voel en nie soos wat u moes opgetree het nie. Indien A en B gelyk is aan mekaar gee 'n groter punt aan die faktor wat verteenwoordigend is van u ervaring.

- |    |  |   |   |
|----|--|---|---|
| 1  |  | A | My coworkers have all the knowledge and experience they need to do their jobs effectively.        |
|    |  | B | My coworkers seem to lack the knowledge and/or experience they need to do their jobs effectively. |
| 2  |  | A | I cannot predict how my coworkers will respond in a given situation.                              |
|    |  | B | I can predict how my coworkers will respond in a given situation.                                 |
| 3  |  | A | I share my honest thoughts and feelings with my coworkers.  |
|    |  | B | I keep my honest thoughts and feelings to myself.   |
| 4  |  | A | I help my coworkers to see that their goals and concerns should be.                               |
|    |  | B | I let my coworkers know that I understand and appreciate their individual goals and concerns.     |
| 5  |  | A | I trust my coworkers; I believe they won't let me down.   |
|    |  | B | I "play it safe" and trust only myself; this way no one else can let me down.                     |
| 6  |  | A | I am not convinced that each of my coworkers is worthy of my respect.                             |
|    |  | B | I respect my coworkers; each of them has a unique contribution to make.                           |
| 7  |  | A | I encourage my coworkers to comment on their thoughts and feelings.                               |
|    |  | B | I would prefer not hear my coworkers expressions of the thoughts and feelings.                    |
| 8  |  | A | I believe in the old saying "Do as I say, not as I do."   |
|    |  | B | I say what I mean and mean what I say.  |
| 9  |  | A | When I am in a bind, I know I can depend on my coworkers to help me out.                          |
|    |  | B | When I am in a bind, I have to rely exclusively on myself.  |
| 10 |  | A | My abilities are superior to those of my coworkers.   |
|    |  | B | My coworkers and I are all at the same level of competence.                                       |
| 11 |  | A | I let myself be vulnerable with my coworkers.   |
|    |  | B | I protect myself and try not to be vulnerable with my coworkers.                                  |

- 12  A The term "commitment" doesn't seem t mean much to my coworkers.  
 B I can depend on my coworkers to follow through on their commitments.
- 13  A My coworkers and I cooperate with one another.  
 B My coworkers and I compete with on another.
- 14  A My coworkers behave as if they think they are better than I am.  
 B My coworkers treat me as an equal.
- 15  A I can count on my coworkers to meet the deadlines and performance standards defined for their work.  
 B I cannot count on my coworkers to meet their deadlines and performance standards.
- 16  A When faced with a problem, I figure out the best solution and present my idea to my coworkers.  
 B When faced with a problem, I collaborate with my coworkers to define the problem, explore alternatives, and arrive at a solution.
- 17  A My team is warm, accepting, and free of hostility.  
 B There is hostility in my team.
- 18  A I cannot rely on my coworkers.  
 B I can rely on my coworkers.
- 19  A My coworkers and I are knowledgeable and experienced in our respective skill areas and in our ability to interact with one another.  
 B My coworkers and I lack the knowledge and experience to function as effectively as we might.
- 20  A I wonder if my coworkers appreciate my work; I sometimes think they question the value of my contribution.  
 B I know that my coworkers are concerned about my well-being; they "play fairly" and respect my unique contributions.
- 21  A My coworkers hold themselves accountable for their work.  
 B My coworkers don not hold themselves accountable for their work.
- 22  A I prefer my own solutions to problems.  
 B I am willing to accept solutions proposed by my coworkers.
- 23  A No matter what I share with my team members, they are not judgmental.  
 B I am careful about what I share with my team members because they may judge me harshly.
- 24  A I assume that my coworkers could use my help in doing their jobs.  
 B I assume that my coworkers are capable of doing their jobs.

