
'n Bestuursperspektief op die rol van vertroue in 'n militêre organisasie

Martha Magrieta Heyns

10321918

MA (Kliniese Sielkunde)

**Mini-skripsie voorgelê ter gedeeltelike vervulling van die vereistes vir die graad
Magister in Besigheidsadministrasie te Potchefstroom kampus van die Noord-
Wes Universiteit.**

Studieleier: Prof. M.W. Stander

Desember 2010

DANKBETUIGINGS

- **In die eerste plek dank ek my Hemelse Vader vir die oorstroom van liefde, genade en seën waarmee Hy my op 'n daaglikse basis oorlaai;**
- **My studieleier, Prof. Marius Stander, vir sy altyd vriendelike en kundige advies;**
- **Cecile van Zyl vir haar flink taalversorging;**
- **My vriende vir hul getroue gebede en vriendskap;**
- **My kinders, Helé en Nuette, vir julle liefdevolle vertroue in my;**
- **My man, Michael, vir jou ondersteuning, stimulerende gesprekke en konstante aanmoediging. Jy is wonderlik.**

KEY WORDS

Trust, trustor, trustee, trustworthiness, ability, benevolence, integrity, leadership, effective communication, justice, fairness.

ABSTRACT

The ability to establish and maintain trust is regarded as a critical modern leadership skill. However, different conceptualisations of trust saw to it that the empirical and theoretical sides of research did not merge. As a result, trust has been studied in a variety of different ways and resulted in a varied and fragmented knowledge base, which this study attempts to address.

The objectives of this study were to investigate conceptualizations of trust as perceived by middle- and senior level managers in a military medical basis in order to provide recommendations to management on how to build trust.

Research was conducted in two phases of investigation. In phase 1 a literature review of the concept was conducted by analyzing and categorizing definitions and frameworks currently in use. In the second phase an empirical investigation was conducted by means of a descriptive and explorative qualitative research design and the use of a non-probability purposive sampling technique.

The results showed that three proposed factors of trustworthiness (ability, benevolence and integrity), effective communication as well as perceived justice and fairness are fundamental to the establishment of trust. It is evident that management should draft a strategic plan to ensure that trust is established and maintained on a sustainable basis.

The findings will contribute to a better understanding of the essential nature of trust and assist management in an effective approach to master trust as an essential leadership skill in order to successfully enhance business reputation and outcomes.

INHOUDSOPGAWE

Bedankings	ii
Sleutelwoorde	iii
Bestuursopsomming	iii
Lys van figure	vii
Lys van tabelle	vii

HOOFSTUK 1: ORIËNTASIE TOT DIE STUDIE	1
1.1 INLEIDING	1
1.2 PROBLEEMSTELLING	3
1.3 DOEL VAN DIE STUDIE	6
1.3.1 Algemene doelstelling	6
1.3.2 Spesifieke doelwitte	6
1.4 NAVORSINGSMETODOLOGIE	6
1.4.1 Fase 1: Literatuuroorsig	7
1.4.2 Fase 2: Empiriese studie	8
1.4.2.1 Navorsingsontwerp	9
1.4.2.2 Meetinstrumente	11
1.4.2.3 Kwalitatiewe analise en interpretasie van data	15
1.4.2.4 Geldigheid en betroubaarheid van die studie	16
1.4.2.5 Navorsingsverslag	19
1.4.2.6 Teikengroep	20
1.5 WAARDE EN BEPERKINGS VAN HIERDIE STUDIE	22
1.6 UITLEG	24
1.7 OPSOMMING	24

	HOOFSTUK 2: LITERATUURSTUDIE	26
2.1	INLEIDING	26
2.2	DEFINIËRING VAN VERTROUE	26
2.2.1	Konseptualiserings van vertroue wat sentreer rondom die identiteite van die trustor en trustee	30
2.2.1.1	Vertrouensgeneigdheid	31
2.2.1.2	Kognitief-gebaseerde vertroue	38
2.2.1.3	Affektief-gebaseerde vertroue	40
2.2.2	Verhoudingsgebaseerde vertroue	42
2.2.3	Vertroue in organisasies	47
2.3	ROL EN FUNKSIE VAN VERTROUE IN DIE MODERNE WERKPLEK	52
2.4	VOORWAARDES VIR VERTROUE	56
2.4.1	Leierskapstyl	56
2.4.2	Persoonlikheidseienskappe	61
2.4.3	Bestuurspraktyke	64
2.5	DIE VERBAND TUSSEN VERTROUE EN ORGANISASIE-UITKOMSTES	70
2.5.1	Uitkomstes van 'n lae-vertroue omgewing	70
2.5.2	Uitkomstes van 'n hoë-vertroue omgewing	75
	HOOFSTUK 3: EMPIRIESE BEVINDINGS	85
3.1	INLEIDING	85
3.2	TEMATIESE OPSOMMINGS	86
3.3	BESPREKING VAN BEVINDINGS	91
3.3.1	Vertrouenswaardigheidseienskappe	91
3.3.2	Effektiewe kommunikasie	99

3.3.3	Billikheid en regverdigheid	104
	HOOFSTUK 4	108
4.1	INLEIDING	108
4.2	SAMEVATTENDE OORSIG	108
4.2.1	Beoogde uitkomstes vir vertrou	109
4.2.2	Vertrekpunte vir vertroueskepping	109
4.5	AANBEVELINGS: HOE OM VERTROUE TE BOU	112
4.3.1	Vertrouenswaardigheidseienskappe	112
4.3.2	Effektiewe kommunikasie	123
4.3.3	Billikheid en regverdigheid	128
4.4	SAMEVATTING EN GEVOLGTREKKINGS	134
4.5	BEPERKINGS VAN DIE STUDIE EN AANBEVELINGS VIR VERDERE NAVORSING	135
	BIBLIOGRAFIE	138
	AANHANGSELS	
	AANHANGSEL A: VRAELYS VIR DIE LOODSONDERSOEK	A-1

	LYS VAN FIGURE	Bladsy
1	Geïntegreerde model van interpersoonlike vertroue	28
2	Faktore wat vertroue beïnvloed	29
3	Voorwaardes en uitkomstes van vertroue	55
4	Die impak van vertroue	72
	 LYS VAN TABELLE	 Bladsy
1	Verskille tussen kwantitatiewe en kwalitatiewe navorsing	9
2	Tematiese opsomming van vraag 1: Wat is vertroue?	86
3	Tematiese opsomming van vraag 2: Wat is vertroue?	87
4	Tematiese opsomming van vraag 3: Hoe lyk 'n lae vertroue omgewing?	87
5	Tematiese opsomming van vraag 4: Wat beskou u as die belangrikste faktore wat vertroue beïnvloed?	88
6	Tematiese opsomming van vraag 5: Wat beskou u as die eindresultaat van vertroue?	88
7	Tematiese opsomming van vraag 6: Wat moet 'n leier doen om vertroue te skep?	89
8	Gemeenskaplike temas wat in die bespreking van verskillende vrae na vore gekom het.	89

HOOFSTUK 1: ORIËNTASIE TOT DIE STUDIE

1. INLEIDING

Hierdie studie fokus op vertroue as 'n bestuursmeganisme. Verskillende perspektiewe op vertroue word ondersoek en met mekaar vergelyk met die doel om aanbevelings aan bestuur te maak oor hoe om vertroue te vestig en uit te bou. Sienings van senior- en middelvlakbestuurders word ondersoek soos wat dit neerslag vind binne 'n Suid-Afrikaanse militêre mediese eenheid.

Hoofstuk 1 beoog om die leser te oriënteer: 'n Agtergrond tot die probleemstelling word geskets. Daarna word die navorsingsprobleem aan die orde gestel. Die navorsingsdoelwitte wat uit die probleemstelling voortvloei, word uiteengesit. Die navorsingsmetode wat gevolg gaan word om die doelstellings te verwesenlik, word daarna verduidelik. Sleutelterme wat deurgaans gebruik gaan word, word gedefinieër. Laastens word die waarde asook beperkings van die navorsing uitgelig. Daar word afgesluit met 'n oorsig oor die verdere hoofstukindings van die studie.

Vertroue is 'n kernkomponent van effektiewe leierskap. Galford en Drapeau onderstreep die relevansie van vertroue vir organisasiesukses en leierskap soos volg: "trust is the crucial ingredient of organizational effectiveness. Building it, maintaining it, and restoring it when it is damaged must be at the top of every chief executive's agenda" (2003:94).

Hoewel noodsaaklik, is vertroue egter 'n ontwykende begrip wat moeilik is om te vestig en geloofwaardig te operasionaliseer. Die konsep is vanweë die aard daarvan tegelyk potensieel uiters kragtig én broos.

Hoe broos vertroue in der waarheid is, blyk uit navorsing oor die stand van vertroue wêreldwyd. Sosiale, sowel as institusionele vertroue is wêreldwyd laer as 'n geslag gelede (Covey, 2006:11). In hierdie millennium het die gebrek aan vertroue weens politieke en veral ekonomiese skokgolwe, krisisaftmetings aangeneem (Covey, 2006:13). Gesaghebbende opnames toon dat vertroue in beide die openbare- en privaat-sektore sedert 2005 opeenvolgende historiese laagtepunte bereik het en in 2009

'n algehele historiese rekord laagtepunt bereik het (Edelman, 2009:1-2; Rossouw & Van Vuuren, 2010:138). Ten spyte van breë tendense dat vertroue wêreldwyd afneem, is ook bevind dat daar nuanse verskille tussen lande in hierdie opsig voorkom (Edelman, 2009:2; Halpern, 2009:1).

Wat interne vertroue binne organisasies betref, word skerp afnames in die huidige dekade bespeur. Navorsing toon byvoorbeeld dat slegs 51% van werknemers nog vertroue in senior-bestuur het; net 36% werknemers glo dat hul leiers met eerlikheid en integriteit optree. Daar is bevind dat die belangrikste rede waarom werknemers bedank, toe te skryf is aan 'n swak verhouding met hul bestuurders (Covey, 2006:11-12; Hurley, 2006:55).

In Suid-Afrika is organisasies, benewens die invloed van gebeure in die internasionale arena, ook nog aan spesifieke binnelandse skokke gedurende die afgelope twee dekades onderwerp. Engelbrecht en Cloete (2000:24) asook Kraft, Engelbrecht en Theron (2004:10) wys daarop dat die sosio-politieke situasie in Suid-Afrika 'n sosiale omgewing van wantroue tussen diverse groepe geskep het wat samewerking bemoeilik. Martins (2002:754) voeg hierby ook die volgende faktore:

"in South Africa, organisations have recently had their foundations shaken by drastic change, re-engineering, downsizing, ferocious global competition and the implementation of the new labour laws. These changes have lead to a shift on both sides of the employment contract which is widening the trust gap between employees and their employers. These new organisational arrangements have fractured the bonds of loyalty which made trust possible in the past."

Martins (2007:755) bevind inderdaad dat vertrouensvlakke tussen sleutelgroepeerings in baie Suid-Afrikaanse organisasies laag is. In 'n ondersoek na die tien kernprobleemareas wat spanfunksionering in Suid-Afrikaanse organisasies belemmer, verbind nog 'n studie die rede vir oneffektiewe spanfunksionering direk aan gebrekkige vertroue in meerderes / hoër gesag en kollegas (Steinman & Martins, 2009:2).

Kramer som die effek van lae vertroue op leierskap soos volg op: "all of these examples served to remind us, although trust may be desirable in the abstract, it really makes

sense only when those trustees on whom people depend are deserving of that trust” (2006:10-11).

1.2 PROBLEEMSTELLING

Die onvermoë om vertroue in te boesem en te bou word volgens verskeie navorsers gelys onder die vernaamste redes waarom leiers misluk (Burke, 2006:93-97; Pienaar, 2009:134-136). Nie alleen beskik leiers nie altyd oor die vaardighede om vertroue te skep nie, maar dit is ook onduidelik wat die optimale organisasiestrukture en -prosesse behoort te wees waardeur dit geskep word. Daarbenewens moet onthou word dat selfs al sou organisasieprosesse wat 'n vertrouensklimaat skep in plek wees, dit steeds uitdagings sou inhou om vertroue op standhoudende wyse te operasionaliseer (Kramer, 2006:7).

'n Groot struikelblok wat dit vir leiers moeilik maak om vertroue effektief te operasionaliseer, is die feit dat navorsing oor vertroue steeds tot 'n groot mate verwarrend is: Verskillende paradigmas bemoeilik vergelykbaarheid van resultate en teorieë en empiriese data is nie goed geïntegreerd nie. Huidige navorsing word steeds hoofsaaklik aangedryf deur dissipline-spesifieke, en dikwels uiteenlopende, oriëntasies. Daar bestaan byvoorbeeld tot op hede-, geen enkele universeel aanvaarde vakkundige definisie van vertroue nie (Kramer 2006:2; Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998:394). Verskillende definisies en metodologiese benaderings bemoeilik die vergelykbaarheid van navorsingsresultate. Vertroue is uit verskillende invalshoeke bestudeer, maar die resultaat is 'n uiteenlopende en gefragmenteerde kennisbasis en siening oor vertroue in organisasies (Bachman & Zaheer, 2008:iv; Martins, 2002:757; Mayer & Davis, 1999:123; McEvily, Perrone & Zaheer, 2003:91).

Van die redes waarom bestudering van die onderwerp problematies is, het onder meer te make met:

- 'n gebrek aan ooreenstemming oor die kernbetekenis, dus met die definiëring van vertroue;

- 'n gebrek aan duidelikheid rondom die verhouding tussen vertroue en ander konsepte wat nou daarby aansluit (voorbeelde hiervan sluit in konsepte soos betroubaarheid, risikoneming, kwesbaarheid, bevoegdheid en dies meer);
- verwarring tussen definisies van vertroue met die voorwaardes en uitkomste daarvan;
- vaagheid oor die ontstaansbronne van vertroue en as gevolg daarvan ontstaan verwarring oor die vergelykbaarheid van ontledings;
- versuim om alle rolspelers wat betrokke is in ag te neem, byvoorbeeld die persoon wat vertrou aan die een kant (voortaan genoem die trustor, en die persoon wat vertrou word (voortaan genoem die trustee) aan die ander kant; en
- inkonsekwentheid ten opsigte van die manipulering van die konsep as 'n onafhanklike veranderlike (oorsaak), 'n afhanklike veranderlike (effek) of 'n bydraende element tot 'n kousale verband (Engelbrecht & Cloete, 2000:24; Kramer, 2006:6; Martins, 2002:755-7; Mayer, Davis & Schoorman, 1995:705-9; McEvily *et al.*, 2003:91; Rousseau *et al.*, 1998:393).

'n Verdere faktor wat dit vir leiers moeilik maak om vertroue op wetenskaplike wyse te vestig, is die feit dat vertroue kontekstueel gebonde is. Hieroor skryf Zaheer: "by ignoring the institutional and cultural embeddedness of trust in different national contexts, research may reach erroneous conclusions" (2006:22).

Die interaksie tussen globale en kontekstuele faktore word plaaslik geaksentueer deur die feit dat Suid-Afrika by uitstek 'n diverse arbeidsmag het wat vertrouensverhoudings kompliseer, maar tegelyk ook unieke perspektiewe op vertroue kan bied. Zaheer en Zaheer (2006:22) wys byvoorbeeld daarop dat die vlakke van vertroue tussen gemeenskappe verskil en dat dit beide institusionele sowel as kulturele determinante het (2006:29). Volgens verskeie navorsers soos McAllister (1995:28) en Engelbrecht en Cloete -(2000:24) kan diversiteit vertroue selfs bemoeilik, aangesien mense geneig is om eerder diegene te vertrou wat meer soos hulself is:

"A diverse work force relies with greater difficulty on interpersonal similarity, experience and common background to contribute to mutual attraction and to enhance willingness to work together" (Engelbrecht & Cloete, 2000:24).

Dit is duidelik dat die talryke verskille in politieke benaderings, kulturele agtergronde, tale, basiese waardes, werksetiek, tydbestuur, kleredrag en ander vooroordele vertrouensverhoudings in die Suid-Afrikaanse werkplek kan kompliseer (Martins, 2002:755).

'n Sleutelvraagstuk is dus hoe vertroue funksioneel geoperasionaliseer kan word in 'n kultureel-komplekse, diverse werkplek. Effektiewe bestuursleiers benodig duidelikheid oor hoe diverse invloede perspektiewe op vertroue raak, sodat hulle in staat sal wees om relevante aspekte te identifiseer wanneer hulle poog om vertroue te bou.

Hoewel vertroue noodsaaklik is vir organisasiesukses en effektiewe leierskap, is dit skynbaar moeiliker om te bekom as wat aanvanklik geglo is (Kramer, 2006:7). Dié studie ondersoek verskillende konseptualiserings van vertroue, soos gesien vanuit die perspektief van senior- en middelvlak bestuursleiers in 'n militêre mediese eenheid. Aangesien mense se lewens veral tydens ontplooiing- en krisissituasies van hierdie groep se effektiewe samewerking afhang, is die onderwerp spesifiek vir hierdie teikengroep van kardinale belang. Die doelwit is daarop afgestem om aanbevelings aan bestuur te maak oor hoe om vertroue te skep, te behou en te versterk.

Daar word van die veronderstelling uitgegaan dat vertroue meer effektief gebou kan word indien 'n nouer belyning tussen teoretiese uitgangspunte en konteksspesifieke faktore verkry kan word. Kontekstuele faktore sluit beide die situasie sowel as spesifieke referente vir vertroue in.

Die sentrale navorsingsvraag lui soos volg: Wat is die kernaard van vertroue, soos gesien vanuit die perspektief van senior- en middelvlakbestuursleiers?

Uit hierdie sentrale navorsingsvraag ontstaan die volgende ondergeskikte vrae: Hoe sien heersende teorieë die kernaard van vertroue? Hoe sien 'n deursnit van senior bestuursleiers vertroue? Hoe vergelyk perspektiewe van senior en middelvlak bestuurders met mekaar? Watter aanbevelings, soos byeengebring in 'n

bestuursverslag, kan na aanleiding van bogenoemde geformuleer word oor hoe om vertroue suksesvol te bou?

1.3. DOEL VAN DIE STUDIE

Die bestek van hierdie navorsing behels 'n organisasiegedragsperspektief op vertroue soos gesien vanuit die oogpunt van 'n spesifieke groepering senior- en middelvlak bestuursleiers. Die navorsingsdoelwitte word verdeel in algemene en spesifieke doelwitte.

1.3.1 Algemene doelstelling

Die primêre doelwit van hierdie navorsing is om te bepaal wat die kernaard van vertroue is, soos gesien vanuit die perspektief van senior- en middelvlak bestuursleiers in 'n mediese militêre eenheid. Die doelwit is daarop afgestem om aanbevelings aan bestuur te maak oor hoe om vertroue te bou.

1.3.2 Spesifieke doelwitte

Spesifieke doelwitte van hierdie navorsing is:

- Die konseptualisering van huidige teorieë in terme van wat as die kernaard van vertroue gesien word.
- Om vas te stel hoe senior-, en middelvlak bestuursleiers in 'n spesifieke Suid-Afrikaanse organisasie, naamlik 'n mediese militêre eenheid, vertroue sien.
- Om aanbevelings te maak oor hoe vertroue gekultiveer en bevorder kan word.

1.4. NAVORSINGSMETODOLOGIE

Die navorsing met betrekking tot die spesifieke doelwitte bestaan uit twee fases: Fase een fokus op 'n teoretiese verkenning van die onderwerp deur middel van 'n literatuurstudie. Fase twee behels empiriese navorsing by wyse van 'n kwalitatiewe studie. Laasgenoemde sluit in 'n loodsondersoek, gevolg deur semi-gestruktureerde

onderhoude met 'n spesifieke teikengroep. Fase een word vervolgens in meer detail bespreek.

1.4.1 Fase 1: Literatuuroorsig

Fouché en Delport bevestig die belangrikheid van 'n literatuuroorsig deur daarop te wys dat die gebruik van literatuur in navorsing 'n teoretiese fundering vir die navorsingsprobleem bied. Dit skep ook 'n logiese raamwerk waarbinne die navorsingsprobleem in konteks met verwante studies geplaas word (2002:266).

In aansluiting hierby beklemtoon Marshall en Rossman dat 'n deeglike oorsig van literatuur in kwalitatiewe navorsing die funksie het dat dit help om die navorsingstema te verfyn en te herdefinieer (1999:28). Fase een van hierdie studie poog om deur middel van 'n literatuur oorsig 'n logiese konteks vir die navorsing te skep en om die navorsingstema verder te verfyn en te herdefinieer. Hierdie fase sal bereik word deur 'n bestekopname te doen in die vorm van 'n literatuuroorsig van die konsep en deur huidige konseptuele raamwerke te analiseer en te kategoriseer.

Die bronne wat geraadpleeg sal word, sluit in:

- Boeke, insluitend saamgestelde werke waarin erkende gesaghebbende bydraes van verskillende outeurs oor die onderwerp vervat is.
- Relevante vakkundige tydskrifte.
- Internet, deur onder meer trefwoorde te gebruik in SACat- en EBSCO-soektogte.
- Referate gelewer by kongresse.
- Navorsingsverslae, gepubliseerde en ongepubliseerde skripsies en verhandelings.

Sekere kernbegrippe wat deurgaans gebruik gaan word, is as trefwoorde vir elektroniese soektogte gebruik, en word kortliks verduidelik:

- Vertroue ("trust"): 'n Sielkundige toestand, 'n bereidwilligheid om kwesbaar te wees onder toestande van risiko en interafhanklikheid (Rousseau *et al.*, 1998:395). Mayer *et al.*, - definieer vertroue op soortgelyke wyse, maar meer

volledig, naamlik as “willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other party will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party” (1995:712).

- Trustor: Die persoon wat die keuse om te vertrou, uitoefen. Engelbrecht en Cloete definieer die trustor kortweg as “the trusting party” (2000:24).
- Trustee: Die persoon wat vertrou word, dus in wie daar vertroue gestel word. Volgens Engelbrecht en Cloete is die trustee gewoon “a party to be trusted” (2000:24).
- Vertrouensgeneigdheid: Disposisie of natuurlike ingesteldheid; hoe moeilik of maklik dit vir ’n persoon is om iemand anders te vertrou. Volgens Mayer *et al.*, verwys disposisie na “propensity to trust” oftewel “a trait that leads to a generalized expectation about the trustworthiness of others”(1995:715).
- Vertrouenswaardigheid (“trustworthiness”): Karaktertrekke of eienskappe van ’n trustee wat vertroue inspireer (Mayer *et al.*, 1995: 717). McEvily *et al.*, verduidelik die verband tussen vertroue en vertrouenswaardigheid soos volg: “Trustworthiness implies being worthy of having placed trust in one...the distinction between trustworthiness and trust is based on the actual versus perceived intentions, motives and competencies of a trustee – the former being trustworthiness and the latter being trust” (2003:93).
- Daar word nie onderskeid getref tussen die term bestuurder en bestuursleier nie, aangesien hierdie terme in die literatuur dikwels uitruilbaar gebruik word (Dirks & Ferrin, 2002:612).

Na bestudering van toepaslike literatuur, volg ’n empiriese studie in Fase twee van die ondersoek. Die empiriese ondersoek word direk hierna in detail bespreek.

1.4.2 Fase 2: Empiriese studie

Fouché wys daarop dat navorsing op so 'n wyse moet geskied dat die betekenis van die versamelde data duidelik na vore sal kom en dat die interpretasie van die data tot 'n 'ontdekking' sal lei (2002:100;102). Dit bring die navorser te staan voor die vraag na watter navorsingsontwerp die geskikste sal wees, naamlik die keuse tussen 'n kwantitatiewe of 'n kwalitatiewe navorsingsbenadering. Vervolgens word gekyk na 'n toepaslike navorsingstrategie om Fase twee ten beste te bereik.

1.4.2.1 Navorsingsontwerp

'n Kwalitatiewe eksplorasië-ontwerp sal gebruik word om insig te verkry oor hoe die spesifieke teikengroep vertroue konseptualiseer. Hierdie keuse word vervolgens kortliks gemotiveer.

Potgieter (2000:103) gee 'n uiteensetting van die verskille tussen kwantitatiewe- en kwalitatiewe navorsingsmetodes, soos opgesom in die tabel hiernaas.

Tabel 1: Verskille tussen kwantitatiewe en kwalitatiewe navorsing

Nr	Kwantitatiewe navorsing	Kwalitatiewe navorsing
1	Meestal modernisties.	Meestal postmodernisties
2	Konsentreer op feite as waarheid.	Konsentreer op waarheid as konstruk, waarheid het vele alternatiewe.
3	Getalle en hoeveelhede is belangrik.	Werk meer beskrywend.
4	Geheel word in segmente opgebreek en ondersoek.	Die geheel van die saak word beskou.
5	Die navorser staan onafhanklik van die objek wat nagevors word.	Die navorser en die objek het wedersydse invloed op mekaar.
6	Grense vir die ondersoek word afgebaken: Steekproewe.	Die omgewing waarin die objek hom bevind, speel ook 'n rol.
7	Veralgemening van data en feite.	Konsentreer eerder (vervolg op volgende bladsy)

Nr	Kwantitatiewe navorsing	Kwalitatiewe navorsing
		op ideografiese waarhede / gekontekstualiseerde kennis.
8	Klem word geplaas op ontdek van nuwe feite.	Nuwe betekenis word eerder gekonstrueer deur nuwe taal.
9	Nuwe aspekte moet bewys word.	Nuwe aspekte wil eerder geïllustreer word.
10	Die betroubaarheid van die navorsing hang van die metodes af.	Betroubaarheid van die navorsing hang van die toepaslikheid in konteks af.
11	Klem val op evaluerings.	Klem val op beskrywing.
12	Die navorser wil verklaar.	Die navorser wil verstaan.
13	Daar bestaan 'n dualisme tussen navorser en die navorsing.	Daar bestaan 'n rekursiewe verbintenis tussen navorser en navorsing.

Wanneer die navorsingsdoelwitte van hierdie studie, soos in paragraaf 1.3 uiteengesit, vergelyk word met bovermelde onderskeid in navorsingsbenaderings (Tabel 1), asook met sienings van ander navorsers, word dit duidelik dat 'n kwalitatiewe benadering die aangewese metode van ondersoek in hierdie studie behoort te wees: Hierdie studie kan eerstens geklassifiseer word as beskrywend en eksplorerend van aard. Tweedens is die fokus van die studie op gekontekstualiseerde betekenis, soos vergestalt word in verskillende perspektiewe (verskillende subjekte se waarhede) op die begrip vertrou. Die klem is dus op begripsverheldering eerder as op die generering van feite, getalle en veralgemeenbaarheid. Mouton en Marais (1985:52) wys uit dat wanneer kontekstuele faktore voorop staan, 'n kwalitatiewe metodologie die aangewese benadering is. In hierdie studie is kontekstuele faktore by die teikengroep vermoedelik van belang, soos in meer besonderheid in paragraaf 1.4.2.6 by die bespreking van die teikengroep duidelik sal word.

Ander navorsers wys verder uit dat 'n kwalitatiewe benadering die geskikste is om te gebruik wanneer die doel is om gedetailleerde beskrywings van 'n spesifieke verskynsel (in die geval bestuursperspektiewe op vertrou) te verkry. Creswell (1998:16) beklemtoon byvoorbeeld dat daar in die kwalitatiewe navorsingsproses daarop gefokus

word om 'n gedetailleerde beskouing van die saak wat nagevors word, te gee. Volgens dieselfde outeur, beskou die navorser die saak vanuit die verwysingsperspektief van die deelnemer, en betrek die individue in hulle natuurlike omgewing (Creswell, 1998:16), soos hier die geval is. In dieselfde trant wys verskeie ander navorsers uit dat 'n kwalitatiewe benadering die toepaslikste is om die kompleksiteit van 'n verskynsel maksimaal te ontgin en om dieper insig oor die onderwerp te ontwikkel (De Vos, Strydom, Fouché & Delport, 2009:74).

Hierdie navorser onderskryf die siening van Trochim en Donnelly wat die waarde van 'n kwalitatiewe navorsingsontwerp in sosiale wetenskaplike ondersoeke soos volg beklemtoon: "...in social research, there are many complex and sensitive issues that almost defy simple quantitative summarization" (2008:143). Volgens die navorser is 'n kwalitatiewe navorsingsontwerp vir die doeleindes van hierdie studie die geskikste om 'n ryk verskeidenheid perspektiewe en variasies van hoe vertroue deur verskillende individue verstaan word, te eksploreer en te beskryf.

Nadat die navorsingsbenadering gemotiveer is, word die spesifieke meetinstrumente waardeur die kwalitatiewe studie sal ontvou, vervolgens in meer detail bespreek.

1.4.2.2 Meetinstrumente

Kwalitatiewe metodes van data-insameling is uiteenlopend van aard. Metodes sluit onder meer in onderhoudvoering, verskeie vorms van observasie, gevallestudies en fokusgroepe (Trochim & Donnelly, 2008:146-7). Hierdie studie sal fokus op onderhoudvoering as belangrikste metode van data insameling. Dit is volgens verskeie navorsers ook die algemeenste van die kwalitatiewe navorsingsmetodes -(De Vos *et al.*, 2005:287).

Vrae wat moontlik in die onderhoude gebruik sal word, sal geïdentifiseer word uit die literatuurstudie ten opsigte van relevante aspekte wat direk met die navorsingsonderwerp verband hou. Die voorlopige vrae wat vir onderhoudvoering geïdentifiseer is, sal eers vooraf deur middel van 'n loodsondersoek getoets word. Redes hiervoor word vervolgens kortliks gemotiveer.

Volgens Mouton (2009:103), is een van die algemeenste foute wat in navorsing begaan word die feit dat geen **loodsondersoek** vooraf onderneem word nie. Die doel van hierdie loodsondersoek is om:

- die navorsingstema te verfyn;
- om te verseker dat die literatuur en inhoud van die praktiese ondersoek behoorlik belyn is; en
- om die bruikbaarheid en verstaanbaarheid van vrae wat tydens onderhoude gestel sal word, te toets.

Deur eers hierdie toetslopie vooraf te doen kan die navorser haarself beter ten opsigte van die hoofondersoek oriënteer, deurdat al die aspekte van die navorsing vooraf getoets kan word en regstellings betyds gedoen kan word (De Vos *et al.*, 2009: 206). Na verwagting sal die loodsondersoek uitwys of vrae korrek geïnterpreteer word en sal misverstande betyds geantisipeer word. Die vooraf-ondersoek sal ook aandui of 'n bevredigende verskeidenheid en diepte-inhoud van response deur die vrae verkry sal kan word.

Vraelyste vir die loodsondersoek sal voltooi word deur middel-, en seniorvlak bestuurders wat werkzaam is in 'n verskeidenheid van privaat- maar ook enkele openbare instansies. Hoewel die heterogene faktore (byvoorbeeld bestuursleiers met soortgelyke demografiese eienskappe as die in die teikengroep) in ag geneem word by seleksie van die tien tot twaalf deelnemers aan die loodsstudie, is waarskynlikheidsbeperkings nie ter sprake nie omdat geen veralgemenings beoog word nie (De Vos *et al.*, 2009:206).

Vraelyste sal deur deelnemers aan die loodsondersoek in teenwoordigheid van die navorser voltooi word. Sodoende kan onduidelikhede wat mag ontstaan, dadelik uitgeklaar word. Hierdie prosedure sal die kanse beperk dat respondente sommige vrae verkeerd interpreteer. Response sal deur die navorser ontleed en gebruik word vir verfyning van vrae wat daarna in die hoofsondersoek ingesluit sal word.

Nadat die bruikbaarheid van vrae met behulp van die loodsondersoek geverifieer is, word dit opgeneem in 'n vraelys. Hierdie vraelys sal dien as riglyn wat gebruik sal word tydens semi-gestruktureerde onderhoude met 'n spesifieke teikengroep.

Semi-gestruktureerde een-tot-een onderhoude is georganiseer rondom 'n spesifieke onderwerp van belang, maar laat tegelykertyd genoegsame bewegingsruimte toe in terme van omvang en diepte waartoe die tema geëksploreer kan word. Die voordeel van hierdie tipe onderhoudvoering is dus dat dit 'n geleentheid bied om diepte in data te bekom, terwyl beide tipiese sowel as unieke data verkry kan word (De Vos *et al.*, 2009:292). In hierdie geval sal oop-einde vrae aan deelnemers gestel word met die oog daarop om deelnemers se eie verstaan en interpretasie van die kernbetekenis van vertroue te eksploreer.

Hoewel individuele onderhoude tydrowend en hulpbron intensief is, hou dit ook belangrike voordele in. Die feit dat onderhoude byvoorbeeld individueel en in privaatheid geskied, fasiliteer 'n gefokusde benadering en openhartige gesprekvoering. Persoonlike kontak verhoog ook aanpasbaarheid, byvoorbeeld dat die tempo en reaksies op vrae aangepas kan word by die individuele behoeftes van die respondent. Die moontlikheid bestaan veral dat toeligtingsvrae gestel kan word om 'n toepaslike diepte van responsvlak te verseker. Omdat vrae egter tematies gestruktureer is, vergemaklik dit die akkumulasie van inligting en strukturering van potensieel wyd uiteenlopende antwoorde (Trochim & Donnelly, 2008:106).

Die onderhoude sal na raming gemiddeld 'n driekwart uur per sessie duur. Dieselfde vrae sal aan elke deelnemer gestel word, maar addisionele toeligtingsvrae sal, waar nodig, bygevoeg word om duidelikheid oor 'n bepaalde stelling te verkry (Welman, Kruger & Mitchell, 2010:166-7). Tydens onderhoude sal gepoog word om deelnemers se persoonlike perspektiewe op die aard van vertroue ten opsigte van hul verhouding met direkte leiers enersyds, asook met direkte ondergeskiktes andersyds, te bepaal. Etiese aspekte sal deurgaans in gedagte gehou word om te verseker dat deelnemers aan die ondersoek voldoende beskerming geniet.

Ten einde te verseker dat die ondersoek op **etiese** wyse geskied, sal spesifieke aandag aan die volgende aspekte gegee word: Die navorsingsvoorstel is eerstens voor die aanvang van die studie voorgelê aan 'n etiese komitee. Hierdie komitee het die voorstel oorweeg aan die hand van 'n uitgebreide stel etiese kwessies, voordat toestemming verleen is dat daar met die studie voortgegaan kon word.

Met inagneming van etiese riglyne, soos deur Mouton (2009:243) uiteengesit is, is daar aanvullend tot die regulasies van die etiese komitee ook aandag gegee aan die volgende: Alle deelnemers sal ingelig word rakende die onderwerp van die studie en moet in staat wees om ingeligte toestemming vir deelname te kan gee. Gedurende die proses van inligtinginsameling sal nooit doelbewus gepoog word om fisiese, psigologiese of sosiale stres te induseer nie. Om deelnemers op hul gemak te stel en ook die spontane verloop van die gesprek te fasiliteer, sal daar moeite gedoen word om ter inleiding van elke gesprek eers rapport met elke deelnemer te vestig. 'n Diktafoon sal met die toestemming van deelnemers tydens die onderhoude gebruik word om inligting op te neem en minimale steurnis in die vloei van die gesprekke te verseker (Welman *et al.*, 2010:196). Die opnames sal later getranskribeer en ontleed word.

Riglyne vir semi-gestruktureerde onderhoudvoering soos weergegee deur Trochim en Donnelly (2008:114-117) sal by gesprekvoering gevolg word. Een vraag op 'n keer sal gestel word. Daar word nie beoog om enige kontroversiële vrae in hierdie studie in te sluit nie. Deelnemers sal nogtans die vryheid gegee word om ter enige tyd hulself van die beantwoording van vrae te weerhou, indien hulle van mening sou wees dat die vrae te sensitief van aard is, of ongewensde gevolge vir hulle sou kon inhou. Om lede wat aan die studie deelneem teen reperkussies in die werksituasie te beskerm, sal skuilname in die bespreking van die data gebruik word.

Nadat die data op etiese wyse van respondente bekom is, sal daar deur middel van die integrasie en vergelyking van teorie en praktiese belewenisse 'n aantal belangrike fasette van vertroue duideliker omlin kan word. Die wyse waarop die data geanaliseer en geïnterpreteer gaan word, word vervolgens bespreek.

1.4.2.3 Kwalitatiewe analise en interpretasie van data

Mouton en Marais wys daarop dat navorsingsprosedure in die kwalitatiewe navorsingsproses nie so streng geformaliseer is nie en dat daar op 'n meer filosoferende wyse te werk gegaan kan word (1985:157). In die analise van versamelde data sal nietemin gepoog word om 'n struktuur daar te stel wat sinvolle ordening sal moontlik maak en wat op logiese wyse sal lei tot die aanbevelingsverslag.

Om aan hierdie doelwit te beantwoord, word gebruik gemaak van Hiesh en Shannon (2005:1282) se uiteensetting van kwalitatiewe inhoudsanalise. Hierdie navorsers se benadering is gestruktureerd en poog om die algemene kritiek teen kwalitatiewe metodes, naamlik dat dit moeilik is om dieselfde navorsing deur ander navorsers te dupliseer (Trochim & Donnelly, 2008:289), aan te spreek.

Kwalitatiewe inhoudsanalise word gedefinieer as “a research method for the subjective interpretation of the content of text data through the systematic classification process of coding and identifying themes or patterns” (Hiesh & Shannon, 2005:1278). Die genoemde navorsers wys daarop dat daar hoofsaaklik drie afsonderlike benaderingswyses tot kwalitatiewe data-analise is, naamlik 'n konvensionele metode, 'n direkte metode en laastens 'n summatiewe metode (2005:1277). Die doel van 'n direkte metode van inhoudsanalise is om 'n teoretiese raamwerk te valideer of verder uit te bou (Hiesh & Shannon, 2005:1281). Die direkte metode is vir die doeleindes van hierdie navorsing om hierdie rede gekies. 'n Sekondêre rede is -omdat dit van 'n meer gestruktureerde aard is (Hickey & Kipping, 1999:81). Volgens die navorser is hierdie opsie verkieslik omdat dit die geleentheid bied om ontleding van 'n onderwerp wat alreeds kompleks en ontwykend van aard is, makliker in terme van die literatuur te struktureer. Bespreking van die stappe van die benadering wat vervolgens hanteer sal word, sal hierdie keuse verder toelig.

Binne die breë direkte inhoudsanalisebenadering is daar ook weer verskillende strategieë wat gevolg kan word. Die spesifieke direkte strategie wat deur hierdie navorser gekies is, word volgens - Hiesh & Shannon se uiteensetting daarvan

verduidelik (2005:1282-3): Inhoudsanalise begin deur data onmiddellik volgens voorafbepaalde kodes, gegrond op die literatuurstudie, te kodeer. Data wat nie hiervolgens gekodeer kan word nie, word later geanaliseer om te bepaal of dit tuishoort in 'n nuwe kategorie wat nog nie voorheen deur die literatuur geïdentifiseer is nie, en of dit alternatiewelik eerder tuishoort as 'n subkategorie van 'n bestaande kodering. Die bevindings van die gekodeerde teks verskaf dus bevestigende inligting wat die literatuur ondersteun, of moontlik kan weerspreek en nuwe toeligting gee. Die geanaliseerde teks kan opgesom word met behulp van sleutelwoorde (wat in die teks aangedui is met behulp van kodes) wat aangevul word met voorbeelde en beskrywende getuienis. Omdat statistiese vergelykings nie sinvol is nie, kan rangordes gebaseer op frekwensie van verwysing-, gebruik word as alternatiewe metode van prioritisering. Die literatuurstudie dien as riglyn vir bespreking van die bevindings.

Hiesh en Shannon verduidelik dat die belangrikste voordele van hierdie direkte benadering daarop berus dat dit bestaande teorieë kan ondersteun en uitbou. Soos navorsing in 'n bepaalde terrein uitbrei, maak dit ook nuwe insigte eksplisiet (2005:1283).

Om gewig aan die aanbevelings in die navorsingsverslag te verleen, is dit ook belangrik dat aandag gegee word aan die geldigheid en betroubaarheid van die studie, soos eersvolgend gebeur.

1.4.2.4 Geldigheid en betroubaarheid van die studie

Verskeie navorsers wys daarop dat die kriteria wat normaalweg by kwantitatiewe studies gebruik word om die geldigheid en betroubaarheid van 'n studie te bepaal, nie by kwalitatiewe studies toepaslik is nie (De Vos *et al.*, 2009:346; Lincoln & Guba, 1985:290). Die alternatiewe kriteria wat meer toepaslik is vir kwalitatiewe studies, sluit volgens De Vos *et al.*, (2009:346-7), Koekemoer en Mostert (2010:4) en Lincoln en Guba (1985:290) die volgende in:

- geloofwaardigheid en kredietwaardigheid word aangespreek deur die kontrolering van die waarheidswaarde van bevindings as plaasvervanger vir interne geldigheid:
- toepaslikheid en versekering van oordragswaarde van bevindings word aangespreek as plaasvervanger vir eksterne geldigheid;
- vertroubaarheid ("dependability") as alternatief tot betroubaarheid ("reliability"); en
- die versekering van neutraliteit en ooreenkomstigheid word aangespreek as alternatief tot objektiwiteit.

Soos met enige metode, is daar ook wat die keuse van hierdie spesifieke direkte kwalitatiewe analisemethode aanbetref, nadele daaraan verbonde. Van die belangrikste nadele is dat data benader word op 'n ingeligte, dog moontlik bevooroordeelde wyse. Indien dit die geval is, sal dit 'n beperking plaas op neutraliteit of bevestigbaarheid ("confirmability"), as die parallelle konsep vir objektiwiteit -(Hiesh & Shannon, 2005:1283). Omdat bestaande teorie as vertrekpunt gebruik word, is dit byvoorbeeld moontlik dat bestaande teorie oorbeklemtoon kan word. Dit kan meebring dat navorsers kontekstuele aspekte van die onderwerp kan misluk. In opvolging van 'n gestruktureerde vraag kan dit ook gebeur dat die navorser spesifieke ondersoekvrae vra om duidelikheid oor 'n bepaalde respons te verkry, maar in die proses kan die respondent moontlik aflei wat 'n verlangde antwoord behoort te wees en dan gunstig reageer bloot om aan gewaande verwagtings te voldoen. Om hierdie leemtes te oorbrug, beveel Hiesh en Shannon (2005:1283) aan dat 'n auditproses gevolg word ten einde neutraliteit en onbevooroordeeldheid in die interpretasie van resultate te verseker. Die navorser verseker dat die beginsels van goeie kwalitatiewe navorsing toegepas en die leemtes wat Hiesh en Shannon hierbo aangedui het, op verantwoordbare wyse hanteer sal word deur strategieë wat direk hierna in meer besonderheid bespreek sal word.

Die beginsels van kwalitatiewe navorsing soos deur De Vos *et al.*, (2009:346-7), Koekemoer en Mostert (2010:4) en Lincoln en Guba (1985:290) hierbo uiteengesit, sal verseker word deur verskillende strategieë:

Eerstens sal elke stap van die navorsingsproses duidelik uiteengesit word en verduidelik wat gedoen word en waarom (neutraliteit).

Ter beantwoording aan die kriteria vir geloofwaardigheid word gestel dat hierdie studie fokus op 'n in-diepte beskrywing van verskillende perspektiewe binne gegewe parameters, soos uitgespel word in paragraaf 1.3. Die onderliggende filosofiese verwysingsraamwerk word in besonderheid verduidelik in paragraaf 1.4. 'n Volledige raamwerk word daargestel in Hoofstuk 2. Die teikengroep bestaan ook uit 'n duidelik geïdentifiseerde groep proefpersone en word bekendgestel in paragraaf 1.4.2.6. Opnames van gesprekke sal met toestemming van die deelnemers gemaak word. Na transkribering van die opnames en verwerking van inligting sal die resultate eers weer aan proefpersone beskikbaar gestel word sodat hulle die akkuraatheid van die gespreksweergawes kan verifieer, voordat dit in die studie opgeneem word.

Ter beantwoording aan die vereiste vir oordraagbaarheid sal gebruik gemaak word van die metode van triangulasie van verskillende bronne van data (De Vos *et al.*, 2009:346): Eerstens sal gebruik gemaak word van 'n literatuurstudie om teoretiese fundering aan die studie te bied. Daar sal deurentyd van kruisverwysings na toepaslike literatuur gebruik gemaak word om standpunte in hierdie studie te ondersteun. Uit die literatuur sal ook sleutelkonsepte en modelle geïdentifiseer word wat sal dien as riglyn vir ordening, analisering en interpretasie / vergelyking van ingesamelde data.

Om vertroubaarheid, toepaslikheid en konsekwentheid verder te verseker, sal daar 'n loodsstudie uitgevoer word om onderhoudvoeringstegnieke en vrae wat gebruik gaan word, te verfyn (konsekwentheid). Hierdie voorafondersoek sal met behulp van vraelyste onderneem word om bruikbare vrae vir onderhoudvoering te identifiseer en die verstaanbaarheid van hierdie vrae te verseker deur herformulering en verfyning van

bewoording (waarheidswaarde). Dieselfde afgeronde vrae sal ook in die uiteindelijke ondersoek gebruik word om konsekwentheid te verkry.

In die hoofondersoek sal semi-gestruktureerde onderhoude met persone in die teikengroep gevoer word om die navorsing op eksplorerende, beskrywende wyse te kan uitbou. Data-insameling en analisering sal volgens vasgestelde, aanvaarde prosesse plaasvind, soos reeds in paragraaf. 1.4.2.3 uiteengesit. Daarbenewens sal 'n onafhanklike ekspert ('n bedryfsielkundige wat bekend is met die metode) gevra word om 'n steekproef te maak van getranskribeerde teks. Die persoon sal versoek word om temas te identifiseer sodat dit vergelyk kan word met dit wat deur die navorser geïdentifiseer is (toepaslikheid).

bevindings wat in die empiriese ondersoek na vore mag kom, sal ook deurgaans vergelyk word met dit wat voorheen in die literatuur bevind is. Hierdie benadering sal daartoe bydra dat 'n kritiese, logiese en koherente argumentasielyn so ver moontlik gevolg word (triangulasie).

Bogenoemde beginsels sal verder onderskryf word deur die feit dat die navorser benewens genoemde verifikasie-metodes, ook alle rou data sal bewaar, deurgaans dieselfde prosedures vir ontleding van al die data sal volg en triangulasie tussen verskillende bronne van data sal doen (Koekemoer & Mostert, 2010:15-16).

Na verifikasie sal die eindresultaat verwerk word in 'n navorsingsverslag. Die samestelling van die navorsingsverslag word vervolgens bespreek.

1.4.2.5 Navorsingsverslag

Volgens Delport en Fouché (2002:357) behels die eienskappe van 'n kwalitatiewe navorsingsverslag die volgende: Dit is minder gestruktureerd en meer beskrywend as wat die geval is by 'n kwantitatiewe verslag. Dit fokus op verskillende deelnemers se subjektiewe belewenisse omvat daarom verskillende perspektiewe op die onderwerp. Die rapportering van resultate word gedoen in 'n meer beskrywende styl as wat by kwantitatiewe navorsing die geval is.

Die styl van rapportering sal ook in geval van hierdie studie beskrywend van aard wees. Die verslag is bedoel om aanbevelings aan senior bestuurders te maak oor hoe om vertroue binne die organisasie te bou. Vir hierdie doel is dit belangrik dat die teikengroep se toepaslikheid volgende beskryf sal word.

1.4.2.6 Teikengroep

Die teikengroep is 'n Suid-Afrikaanse militêre mediese instansie as prominente voorbeeld van 'n konteks met 'n diverse werkersmag. Weens vertroulikheidsredes en ter voldoening aan voorwaardes vir deelname word die identifiserende besonderhede van die eenheid nie gepubliseer nie.

Waar een mens se lewe van die optrede van 'n ander persoon afhang, is vertroue 'n krities belangrike faktor. Weermaglede bevind hulself gereeld in lewensgevaarlike situasies waar hulle op wedersydse vertroue in mekaar se optrede aangewese is vir oorlewing. Lewensreddende mediese steun word byvoorbeeld nie net aan soldate in oorlogsituasies gebied nie, maar ook in vredestye. In vredestye word mediese steun onder meer verskaf in internasionale vredesmagoperasies, noodtoestande en grootskaalse rampsituasies. In al hierdie situasies is weermaglede onderling afhanklik van mekaar vir oorlewing. Die leier van so 'n groepering wat saam ontplooi, hou die lewens van almal wat onder sy bevel is in sy hande. Ryan som die noodsaak van vertroue in 'n militêre omgewing, asook die praktiese waarde daarvan vir ander situasies, soos volg op:

“In a combat team, all members are mutually interdependent, meaning everyone has a specific job to do – jobs that often require a significant amount of risk to life or limb. Soldiers must trust their leader to make decisions that minimize risk where possible, and the leader must trust that soldiers will carry out their orders despite any hazards for the overall benefit of the team.....While most businesses are not subject to circumstances similar to combat, many of the trust-building processes practiced in the military are nevertheless applicable, particularly when an organization faces crises” (2009:1-2).

Kortliks kan gesê word dat hierdie teikengroep gekies is omdat dit:

- 'n verskeidenheid professionele groeperings met waarskynlik uiteenlopende perspektiewe oor wat as basis vir vertroue gesien word, insluit;
- omdat dit by uitstek dien as prominente voorbeeld van 'n konteks met 'n diverse werkersmag; en laastens omdat dit
- verskillende vorms van institusionele beheer omvat. ('n Streng militêre hiërargiese gesagstruktuur word gebruik tydens ontplooiings. In die tuisbasis word beheer deur middel van 'n matriksstruktuur uitgeoefen, wat meer buigsaam is. Dit kan interessante sienings oor die verband tussen vertroue en kontrole / beheer belig).

Die **proefpersone** bestaan uit senior-, en middelvlakbestuurders binne die genoemde militêre eenheid. Proefpersone se sienings sal onderling met mekaar asook met dit wat in die literatuur geïdentifiseer is, vergelyk word ten einde ooreenkomste en verskille te bepaal. Resultate sal gebruik word om aanbevelings aan senior-bestuur te maak oor hoe om vertroue suksesvol te bou.

Die bestuursleiergroep bestaan in totaal uit vier-en-twintig lede. Daar word geantisipeer dat tussen agt en twaalf onderhoude gevoer sal word, maar die finale hoeveelheid onderhoude sal afhang van die hoeveelheid en diepte van inligting wat verkry word voordat 'n versadigingspunt bereik word (Mouton, 2009:91).

Deelnemers sal geselekteer word op grond van 'n nie-waarskynlikheid, doelgerigte **steekproeftrekkings tegniek**. Met hierdie tegniek word seleksie van proefpersone gedoen met 'n spesifieke doel in gedagte en een of meer spesifieke, vooraf-gedefinieerde groepe kan betrek word (Trochim & Donnelly, 2008:49).

Die tegniek is vir hierdie studie gekies weens die feit dat a) die navorser redelike toegang tot die bepaalde teikengroep het en b) net 'n spesifieke groepering, naamlik die leiergroep, vir die ondersoek van belang is. Die tegniek maak dit verder moontlik om afleidings te maak aangaande verbande tussen spesifieke veranderlikes, alhoewel oorsaaklikheid nie bepaal sal kan word nie en eksterne geldigheid moontlik beperk kan

wees (Trochim & Donnelly, 2008:49, 51). 'n Nadeel van die tegniek is ook dat verteenwoordigheid ten opsigte van die populasie moeilik kan wees om te bepaal (Welman *et al.*, 2010:69). Ander faktore wat in ag geneem is by steekproefkeuse sluit in tydbeperkings en beperkte hulpbronne. (Terwyl die voordele van die tegniek vir die navorser oorwegend is, is die nadele tog ook op gesistematiseerde wyse aangespreek ten einde so goed as moontlik daarvoor te kompenseer. Besonderhede oor hoe geldigheid en betroubaarheid aangespreek is, is reeds in paragraaf 1.4.2.5 bespreek).

Daar sal vereis word dat respondente op senior- of middelbestuursvlak funksioneer. Diversiteitsaspekte sal verteenwoordigend wees ten opsigte van ras, geslag, ouderdom en ervaringsvlak. Deelnemers sal genader word via die bevelvoerende gesagstruktuur om toestemming te verkry vir deelname. Die eenheid sal volgens beplanning tydens drie geleenthede besoek word gedurende Augustus 2010.

Die beskrywing van die teikengroep sluit hierdie gedeelte, waarin die navorsingsmetode in detail bespreek is, af. Daar is aan die leser verduidelik dat hierdie navorsing in twee fases bedryf sal word, naamlik 'n teoretiese studie in Fase een in die vorm van 'n literatuurstudie. Fase twee behels 'n empiriese ondersoek deur middel van 'n kwalitatiewe navorsingsontwerp. Daar is breedvoerig aandag gegee aan die redes waarom 'n kwalitatiewe benadering gekies is en hoe dit bydra tot die uitkoms van die studie. Daar is ook gespesifiseer dat Fase twee op sy beurt uit twee sub-fases bestaan, naamlik 'n loodsondersoek gevolg deur semi-gestruktureerde onderhoude as hoofondersoek. Redes vir alle stappe is deurgaans gemotiveer. Die geloofwaardigheid en betroubaarheid van die ondersoekmetodes is gemotiveer. Daar is afgesluit met 'n bekendstelling van die teikengroep.

In die gedeelte wat hierop volg, word die waarde en beperkings van die studie aan die leser verduidelik.

1.5 WAARDE EN BEPERKINGS VAN HIERDIE STUDIE

Die bydrae van die studie is daarin geleë dat dit 'n sistematisering bied van wyd uiteenlopende perspektiewe wat in die literatuur oor vertrouwe bestaan. Die studie bied 'n

eerste uniek Suid-Afrikaanse perspektief op vertroue binne 'n militêre mediese leierskapskonteks.

Min navorsing is in die openbare sektor oor vertroue gedoen. Die enkele studies wat wel oor vertroue in hierdie sektor gedoen is, is in die veld van besigheidsadministrasie gedoen (Cho & Ringquist, 2010:8). Slegs een van die drie studies wat gedoen is, gee eksplisiet aandag aan die moontlikheid dat vertroue as 'n hulpbron ontwikkel kan word om die effektiwiteit van bestuurders te verbeter.

Geen studie is nog na die wete van die navorser binne die studieveld van organisasiegedrag oor bestuursleiers in die Suid-Afrikaanse openbare sektor oor die onderwerp gedoen nie. Daar is ook na die beste wete van die navorser nog nooit voorheen 'n soortgelyke studie oor bestuursleiers se sienings van vertroue in die Suid-Afrikaanse militêre mediese gesondheidsdiens gedoen nie.

Bevindings kan waarde bied vir diegene wat geïnteresseerd is in teorie-ontwikkeling, asook vir leiers wat daarop ingestel is om werknemerverhoudinge te verbeter. Teorie kan byvoorbeeld uitgebou word ten opsigte van die volgende areas: Is daar tematiese gemeenskaplikhede tussen verskillende konseptualiserings van vertroue? Hoe verskil kriteria waarop vertroue gebaseer word ten opsigte van verskillende referente? Verskil sienings van trustors wat in magposisies is (en dus minder aan risiko's blootgestel is / minder kwesbaar voel) van die sienings van trustors wat in ondergeskikte posisies verkeer (en dus 'n groter mate van kwesbaarheid ervaar)? Wat beskou 'n trustor (in dié geval spesifiek 'n werknemer) as deurslaggewend vir vertroue wanneer 'n magsrelasie ter sprake is?

Organisasie-ontwikkelingspraktisyns wat belangstel in rolpersepsies en om rolaanvaarding van werknemers te verbreed, kan die resultate ook in ander intervensies gebruik. Resultate kan byvoorbeeld saam met ander samewerkingskwessies wat tussen leier en volgelinge ter sprake is, gebruik word om leier-volgelinge verhoudings oor 'n breër spektrum aan te spreek.

Volgens sommige navorsers is daar vreemd genoeg ten spyte van die verskillende dimensies van vertroue wat teoreties geïdentifiseer is, min studies wat meer as een dimensie binne dieselfde studie ondersoek (Dirks & Ferrin 2002:623). Die studie spreek hierdie leemte aan deur beide voorwaardes vir en gevolge van vertroue in dieselfde studie te ondersoek en sodoende 'n meer omvattende en konsekwente beeld te verkry. Navorsingsresultate kan 'n bydrae lewer tot die studie van organisasiegedrag en effektiewe bestuurspraktyke ter verbetering van produktiwiteit.

Beperkings van die studie sluit in dat dit vertroue in die algemeen, dit wil sê *verskillende* konseptualiserings van die begrip, ondersoek. Omdat daar nie in diepte op slegs 'n enkele tipe konseptualisering – byvoorbeeld kognitief gebaseerde vertroue – gefokus word nie, kan bevindings nie as kousale verbande en verklarings van 'n spesifieke aspek van vertroue geïnterpreteer word nie.

Die feit dat inligting wat verkry is gebaseer is op persoonlike sienings van bestuurders uit 'n spesifieke, moontlik unieke omgewing, beperk die geldigheid van veralgemenings tot ander organisasies.

1.6 UITLEG VAN DIE STUDIE

Die hoofstukke in hierdie skripsie word soos volg ingedeel:

Hoofstuk 1: Inleiding en probleemstelling.

Hoofstuk 2: Literatuur oorsig.

Hoofstuk 3: Empiriese ondersoek.

Hoofstuk 4: Bestuursverslag.

1.7 OPSOMMING

As inleiding tot die probleemstelling is aangedui dat vertroue noodsaaklik is vir organisasiesukses en effektiewe leierskap, maar nie altyd maklik is om te vestig nie.

Van die redes waarom dit moeilik is om vertroue te bou, word toegeskryf aan teoretiese uiteenlopende standpunte wat die vergelykbaarheid van navorsingsresultate kompliseer. Die probleemstelling fokus op konseptualiserings van vertroue, soos respektiewelik gesien vanuit die perspektiewe van senior- en middelvlak bestuursleiers. Daar word van die standpunt uitgegaan dat teoretiese sienings oor vertroue nouer met kontekstspesifieke faktore (byvoorbeeld die situasie en referente vir vertroue) belyn moet word. Die uiteindelijke navorsingsdoelwit is om bruikbare aanbevelings aan bestuur te kan maak oor hoe om vertroue te bou.

Die navorsingsbenadering is 'n kombinasie van teoretiese en empiriese metodes en sluit 'n literatuurstudie, loodsondersoek en een-tot-een semi-gestruktureerde onderhoude met 'n geselekteerde teikengroep bestuursleiers in 'n militêre mediese eenheid in. Die waarde asook die beperkings van die studie is aangedui. Laastens is 'n voorskou gegee van die hoofstukindelings wat vir hierdie studie beplan word.

Vervolgens word 'n uitgebreide literatuurstudie onderneem, ter voorbereiding van die empiriese ondersoek wat daarna volg.

HOOFSTUK 2: LITERATUURSTUDIE

2.1 INLEIDING

In Hoofstuk 1 is die navorsingsprobleem gemotiveer. In hierdie hoofstuk word die probleemstelling toegelig met 'n teoretiese verkenning van die onderwerp.

'n Komplekse begrip soos vertroue vereis dat die teorie en navorsingsmetodologie wat daarop betrekking het, die verskeidenheid fasette en vlakke van die begrip behoorlik sal verreken. Dit is onder meer belangrik omdat uiteenlopende vakkundige perspektiewe op vertroue implikasies inhou vir hoe vertroue gekonseptualiseer word, wat beskou word as die voorwaardes of boustene en uitkomst daarvan, die metodologiese benaderings tot die bestudering daarvan en vir die vergelykbaarheid van navorsingsbevindings (McEvily *et al.*, 2003: 91). 'n Omvattende begrip van die konsep is verder belangrik weens die bestuursimplikasies wat vertroue inhou: "Understanding the role of trust in different contexts is both theoretically and managerially significant because different theoretical models may be appropriate for different situations, and these different models may suggest different managerial interventions" (Jarvenpaa, Shaw & Staples, 2004:251).

Die vraag kan gevra word hoe heersende teorieë die kernaard van vertroue sien. Daar sal gepoog word om hierdie vraag deur middel van 'n literatuurstudie oor die onderwerp te beantwoord. Omdat die onderwerp geweldig wyd is, is dit nie binne die bestek van hierdie studie moontlik om 'n volledige oorsig oor alle aspekte van vertroue te gee nie. Daar sal hoofsaaklik gefokus word op navorsingsinsette wat betekenisvolle bydraes gelewer het en as landmerke oor die onderwerp beskou word. Die resultaat van hierdie verkenning sal dien as basis vir die interpretasie van die empiriese navorsingsresultate wat hierna volg.

Vervolgens sal daar gekyk word na verskillende konseptualiserings van vertroue.

2.2 DEFINIËRING VAN VERTROUE

Soos reeds in paragraaf 1.2 in meer detail bespreek is, bestaan daar nie 'n universeel aanvaarde vakkundige definisie van vertroue nie (Dirks & Ferrin, 2002:611; Kramer

2006:2; Rousseau *et al.*, 1998:394). Die idees van **kwesbaarheid** en **positiewe verwagtings** kom algemeen voor in meeste definisies (Rousseau *et al.*, 1998:394). Die volgende bekende (1998:394) definisie is 'n goeie voorbeeld hiervan: "Trust is a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behaviour of another" (Rousseau *et al.*, 1998:395).

'n Ander algemene komponent is die gedagte dat vertroue te make het met **risikoneming** as gevolg van onsekerheid, soos die volgende definisie duidelik reflekteer:

"Trust is an expectancy of positive (or negative) outcomes that one can receive based on the expected action of another party in an interaction characterized by uncertainty" (Bhattacharya, Devinney & Pillutla, 1998:462).

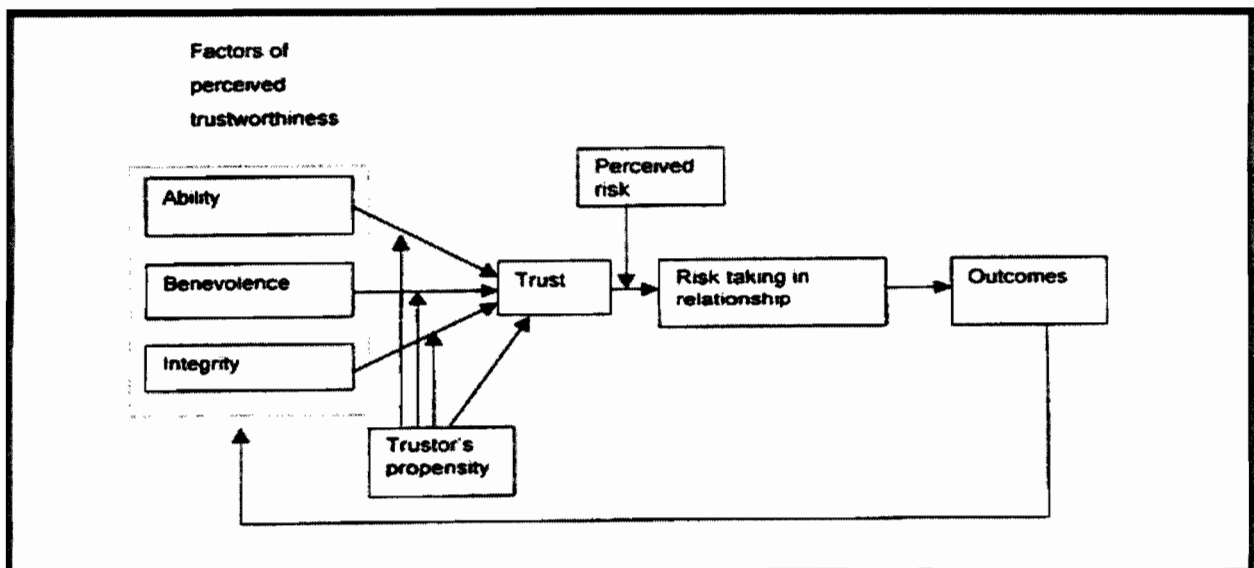
Dis begryplik dat 'n ontwykende, komplekse konsep soos vertroue moeilik op 'n algemeen aanvaarde wyse gedefinieer kan word, aangesien daar 'n wye verskeidenheid fasette is wat ter sprake kom. Bachman en Zaheer lig die volgende kerntemas uit, wat in verskillende konseptualiserings oor vertroue onderskei kan word (2008:xi-xiv):

- Vertroue as 'n kollektiewe norm versus vertroue as 'n rasonale besluit.
- Vertroue as 'n konstante, stabiele gegewe versus 'n verskynsel wat varieer; dit wil sê as konteksspesifiek verstaan moet word.
- Vertroue as organisasie-eienskap versus iets wat interpersoonlik van aard is.
- Vertroue as 'n funksie / rol - byvoorbeeld dat dit óf institusioneel-gebaseerde-, óf interaksiegebaseerde funksies vervul.
- Sommige definisies is gefundeer op die basis waarop vertroue tot stand kom.
- Ander benaderings definieer die kernaard van vertroue op grond van die fases van vertroueskepping.
- 'n Belangrike stroming bekijk vertroue vanuit die tweeledige aard van verhoudings, veral in terme van magsbalanse tussen die rolspelers.
- Laastens is daar ook 'n perspektief wat die nadele en ekonomiese kostes verbonde aan die vertrouensbesluit, in die definisie van die konsep, verreken.

Elk van bogenoemde temas kan ook weer onderverdeel word op grond van tematiese nuanseverskille binne die oorhoofse tema (Bachman & Zaheer, 2008:xi). Dit val egter nie binne die bestek van hierdie studie om aan al hierdie elemente reg te laat geskied nie. Daar sal eerder gepoog word om konseptualiserings oor vertroue volgens 'n eie tematies-gebaseerde raamwerk te groepeer. Hierdie raamwerk sal hoofsaaklik fokus op aspekte van vertroue wat gemeenskaplik in meerdere temas voorkom (byvoorbeeld hoe die eienskappe van die rolspelers vertroue beïnvloed). Daar sal ook gebruik gemaak word van elemente uit modelle van ander navorsers wat spesifieke relevansie vir die doel van hierdie studie mag hê.

'n Verskeidenheid modelle is geraadpleeg, waarvan die volgende van besondere belang is: Colquitt, Lepine en Wesson (2011:241), Hurley, (2006:1), Martins (2002:754-769), Mayer *et al.*, (1995:715), Sheppard en Sherman (1998:422-437) en Tseng, Chen en Chen (2005:295). Veral die model van Mayer *et al.*, is sinvol. Belangrike pluspunte daarvan behels die pertinente fokus op die tweeledige aard van vertroue tussen rolspelers in 'n organisasiekonteks. Dit sluit faktore in wat betrekking het op die trustor, maar neem ook vertrouenswaardigheidsaspekte van die trustee in ag. Die invloed van waargenome risiko op die vertrouensbesluit word ook verreken (1995:709; 715). Nog 'n pluspunt van hierdie model is dat dit reeds in 'n Suid-Afrikaanse werkskonteks vir geldigheid getoets is (Engelbrecht & Cloete, 2000:24). Figuur 1 dui aan hoe die elemente op mekaar inspeel:

Figuur 1: Geïntegreerde model van interpersoonlike vertroue

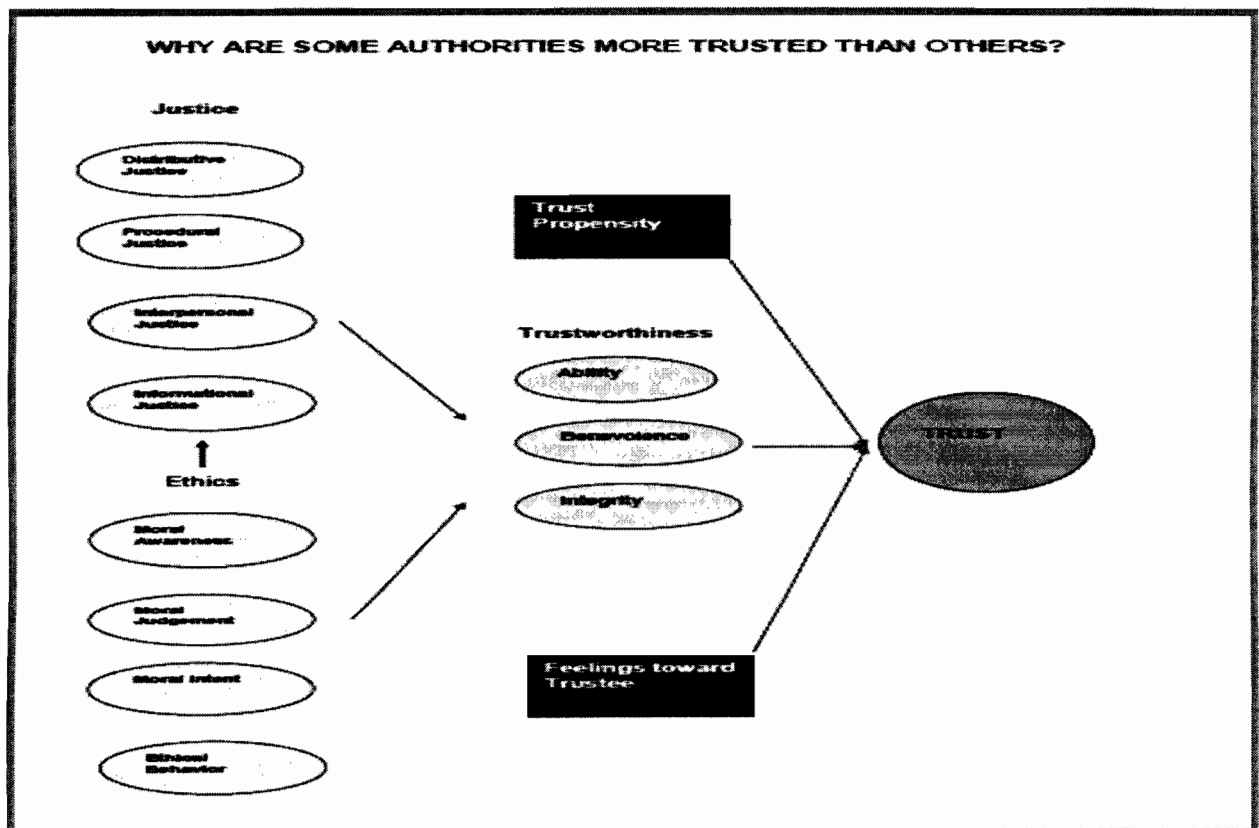


Bron: Mayer *et al.*, 1995:715.

Uit die model blyk dit dat karaktereienskappe van die trustee (bevoegdheid, welwillendheid en integriteit) asook van die trustor (vertrouensgeneigdheid) vertroue sal beïnvloed. Ook die graad van waargenome risiko sal bepalend wees of die keuse gemaak sal word om te vertrou of nie. Beide partye se karaktereienskappe sowel as albei se persepsies rondom die graad van risiko wat betrokke is, sal dus 'n invloed hê op die uitkoms van die situasie.

Ten spyte van die pluspunte van die model soos bo genoem, is dit na die mening van hierdie navorser egter nie voldoende om as *uitsluitlike* teoretiese basis / vertrekpunt vir so 'n komplekse onderwerp gebruik te word nie. Van die leemtes sluit onder meer in dat dit volgens die navorser nie genoegsame erkenning gee aan die belangrike rol van geregtigheidsbeginsels, asook morele en etiese aspekte in die vertrouensbesluit nie. Genoemde aspekte word duideliker deur die model van Colquitt *et al.* (2011:241) voorgestel, soos geïllustreer in Figuur 2.

Figuur 2: Faktore wat vertroue beïnvloed



Bron: Colquitt *et al.*, 2011:241.

Die model wat in Figuur 2 uitgebeeld word, erken die belangrikheid van karaktereienskappe van beide die trustor en trustee, maar beklemtoon ook addisionele aspekte. Laasgenoemde sluit normatiewe beginsels in, naamlik verskillende vorms van geregtigheid en moreel-etiese aspekte, asook die belangrike rol wat emosionele aangetrokkenheid kan speel as voorwaardes vir vertroue.

Hoewel bogenoemde model 'n verklaring gee van waarom sommige gesagsfigure meer vertrou word as ander, bied dit steeds nie 'n volledige oorsig oor al die faktore wat 'n rol speel by vertroue nie. Daar is dus nie een enkele model wat uitgesonder kan word om *uitsluitlik* as riglyn gebruik te word nie, hoofsaaklik vanweë die veelsydige en komplekse aard van die konsep waarna reeds voorheen verwys is – sien Hoofstuk 1, afdeling 1.2 en die inleiding tot hierdie hoofstuk vir terugverwysing in die verband.

Die navorser sal vervolgens poog om 'n meer oorsigtelike raamwerk oor konseptualiserings van vertroue saam te stel. Dit sal hoofsaaklik fokus op universele elemente wat in verskeie tematiese sienings oor vertroue na vore kom. Daar sal gepoog word om uiteenlopende konseptualiserings oor vertroue volgens 'n eie tematies-gebaseerde raamwerk te groepeer.

Eerstens word sienings van vertroue soos gebaseer op die *identiteit* van die trustor en trustee bespreek, gevolg deur perspektiewe wat vertroue hoofsaaklik sien as verhoudings-gebaseerd / *interpersoonlik* van aard. Derdens word die klem verskuif na *organisasievertroue*, en word die gaping wat ontstaan tussen vertroue soos gesetel in individue versus vertroue soos gesetel in instansies, ondersoek. Eersvolgende word sienings van identiteitsgebaseerde vertroue bespreek.

2.2.1 Konseptualiserings van vertroue wat sentreer rondom die identiteite van die trustor en trustee

Sommige vakkundige definisies van vertroue fokus sterk op die karaktereienskappe van die rolspeler(s) op grond waarvan afleidings oor die persoon se vertrouenswaardigheid gemaak word. 'n Voorbeeld hiervan is die definisie van Farris,

Senner en Butterfield, wat vertroue definieer as “a personality trait of people interacting with the peripheral environment of an organization” (1973:145).

Verskeie navorsers glo dat vertroue fundamenteel gesien kan word as 'n sielkundige staat of 'n kondisie van 'n persoon, veral dié van die trustor (Mayer *et al.*, 1995:714; Rotter, 2008:48; Rousseau *et al.*, 1998:395). Aspekte van dié sielkundige staat kan breedweg gegroepeer word as disposisie-gebaseer, kognitief-gebaseer of affektief-gebaseer (Colquitt *et al.*, 2011:220). Die drie faktore is die resultaat van 'n komplekse mengsel van persoonlikheid, kultuur en ervaring en het meer te make met die vertrouwer (trustor) as met die persoon wat vertrou word, die trustee (Colquitt *et al.*, 2011:220).

Sienings van vertroue wat 'n persoon se sielkundige staat as basiese uitgangspunt gebruik, word nou in meer besonderheid bespreek. Die drie invalshoeke wat in hierdie kategorie uitgelig sal word, is disposisie-gebaseerde, kognitief- en affektief-gebaseerde vertroue. Eerstens word disposisie-gebaseerde sienings bespreek.

2.2.1.1 Vertrouensgeneigdheid (disposisie-gebaseerde vertroue)

Disposisie het veral te make met die trustor se ingesteldheid (Mayer *et al.*, 1995:724). 'n Persoon met 'n hoë vertrouensgeneigdheid sal makliker glo dat daar op die woorde en dade van ander staatgemaak kan word. Dit is skynbaar die produk van oorerwing sowel as opvoeding (Colquitt *et al.*, 2010: 122). Hierdie eienskap word volgens verskeie navorsers gesien as relatief standhoudend en sal 'n invloed hê op die persoon se bereidwilligheid om ander te vertrou (Engelbrecht & Cloete, 2000:25).

Wanneer die disposisie van die *trustor* ter sprake is, word onderskei tussen diegene met 'n hoë disposisie en ander met 'n lae disposisie tot vertroue (Colquitt *et al.*, 2011: 220). Persone met 'n hoë disposisie is geneig om makliker te vertrou omdat hulle glo dat mense oor die algemeen goedgeestig, en die wêreld 'n veilige plek is. Gevolglik vind hulle dit ook *makliker om risiko's te neem*, aangesien hulle nie te veel bekommerd is oor alles wat moontlik kan skeefloop in 'n bepaalde situasie nie (Erikson, in Rotter, 2008:48; Hurley, 2006:55;). Die teenoorgestelde is waar van persone wat 'n lae disposisie tot vertroue het: Hulle is meer agterdogtig oor die

motiewe van ander, sien makliker gevare raak en is dus minder geneig om risikos te neem en hulself in situasies te plaas waar hulle blootgestel, afhanklik van iemand anders, of kwesbaar mag wees. Laasgenoemde *situasie van kwesbaarheid* sou byvoorbeeld vir die trustor ontstaan wanneer die besluit geneem sou word om iemand anders - die trustee - met iets belangriks te vertrou (Colquitt *et al.*, 2011: 220).

Colquitt *et al.* wys daarop dat die trustor se vertrouensgeneigdheid waarskynlik 'n groter invloed uitoefen in die vroeër fases van vertrouwe-skepping. Dit is die geval wanneer nuwe verhoudings gevorm word, aangesien die trustor nog weinig relevante situasionele inligting het om 'n ingeligte besluit oor vertrouwe te neem (2011:220).

Binne die werkplek sou hierdie basis vir die besluit om te vertrou of nie, byvoorbeeld figureer wanneer nuwelinge in diens geneem word, in virtuele kommunikasie, of wanneer tydelike werkspanne vinnig gevorm moet word en waar lede geen vooraf kennis van mekaar het nie.

Vir Mayer *et al.*, (1995:715) gaan dispoisie by die trustor oor die vermoë om te vertrou, maar by die *trustee* oor sy vertroubaarheid. Sekere karaktereienskappe van die trustee sal tot uiting kom in sy optrede, wat sal bepaal of die trustee as vertrouenswaardig geag sal word al dan nie.

In 'n ongelyke magsverhouding is die karakter van die trustee van besondere belang. 'n Werkgewer (in die geval die trustee) beskik naamlik oor besluitnemingsmag wat die werknemer (trustor) se bereiking van persoonlike doelwitte dramaties kan beïnvloed. Dit laat die werknemer byvoorbeeld kwesbaar ten opsigte van besluite wat geneem word rakende sy salaris, bevordering, werklading en selfs moontlike aflegging. Volgens Dirks en Ferrin maak die werknemer afleidings oor die werkgewer se karakter onder meer aangaande sy integriteit, betroubaarheid, regverdigheid en vermoëns, om die mate van persoonlike kwesbaarheid op grond hiervan te evalueer. Daar moet dus besef word dat die leier se karaktertrekke belangrike konsekwensies vir werknemers se houdings en gedrag ten opsigte van werk sal hê (2002:614). Navorsing wys dat wanneer ondergeskiktes glo dat hul leiers oor positiewe karaktereienskappe soos integriteit beskik of bekwaam is, hulle geredeliker bereid sal

wees om te waag en byvoorbeeld sensitiewe inligting met hulle te deel (Dirks & Ferrin, 2002:613).

Karaktereienskappe van die trustee bied ook 'n vertrekpunt om te verstaan waarom sekere persone meer as ander vertrou sal word. Dit is dus veral relevant wanneer verklarings gesoek word vir die *mate* waartoe 'n persoon bereid is om verskillende ander persone te vertrou.

Disposisionele faktore wat evaluering van die *trustee* se vertroubaarheid beïnvloed, sluit in persepsies oor die trustee se *karakter (veral integriteit)*, *bevoegdheid (competence and expertise)* en *welwillendheid* – dit wil sê die trustee se integriteit, vermoëns en goedgesindheid (Colquitt *et al.*, 2009:220; Engelbrecht & Cloete, 2000:25). Hierdie konsepte word nou kortliks verduidelik.

Volgens Mayer *et al.*, (1995:714, 724), verwys *integriteit* na die trustee se konformering aan aanvaarde beginsels, bereidheid om ondernemings wat gegee is gestand te doen en nie opportunistiese gedrag te openbaar nie. Rotter baseer sy definisie van interpersoonlike vertroue grootliks hierop: “Trust is an expectancy held by an individual or a group that the word, promise, verbal or written statement of another individual or group can be relied upon” (2008:48).

Integriteit impliseer konsekwentheid; 'n persoon se woorde en gedrag moet ooreenkom (Mayer *et al.*, 1995: 714,724). Colquitt *et al.*, voeg hierby dat beloftes nagekom moet word en dat sekere morele riglyne vir gedrag gevolg moet word (2011:224). Ander navorsers gaan verder deur 'n eksplisiete normatiewe konnotasie aan integriteit te koppel. Hulle argumenteer dat vertroue *slegs* verstaan kan word in terme van gemeenskaplike waardes tussen die partye (Grey & Garstin, 2001:232).

In praktyk veronderstel dit dat 'n bestuursleier nie alleen sekere waardes sal voorstaan waarmee die ondergeskikte kan identifiseer nie, maar sal ook beteken dat daar van 'n bestuursleier konsekwentheid verwag sal word tussen sy woorde en sy optrede (Mayer & Davis, 1999:124).

Volgens Ryan vorm gedeelde waardes in 'n militêre konteks 'n uiters belangrike basis vir die vestiging van vertroue. Sy beskryf byvoorbeeld 'n insident om haar ervaring te illustreer, en kom tot die volgende gevolgtrekking (2009:1):

“In my experience....shared values facilitate cooperative relationships and intimacy at much faster rate in the military than in many civilian professions.Our shared values served as a precursor for instantaneous mutual trust...I recognizedthat the values I share with my own leaders, peers and subordinates often serve as the figurative handshake upon which all subsequent trust is built.”

Volgens Burke (2008:98), speel karaktereienskappe 'n toenemend belangrike rol hoe meer senior die pos is wat 'n leier beklee. Alhoewel besigheidskennis en bestuursvaardighede ook tot 'n mindere mate 'n rol speel, is 'n leier se karakter volgens hierdie skrywer die bepalende faktor vir hoe so 'n individu 'n organisasie gaan lei. Burke voeg hierby: “The higher one rises in an organization the more self-awareness lies at the center of leadership development” (Burke, 2008:98). Dit sal interessant wees om te sien hoe hierdie aspek in die empiriese navorsingsgedeelte manifesteer. Sou dit bevestig word, sal hierdie stelling belangrike implikasies inhou vir leierskapsontwikkeling en vir hoe vertroue gebou behoort te word.

Welwillendheid verwys na die trustee se ingesteldheid om goed aan ander te doen sonder dat dit deur 'n selfsugtige winsmotief gedryf word, asook regverdig optrede (Mayer & Davis, 1999:124; Mayer *et al.*, 1995: 714,724). Ander navorsers assosieer konsepte soos lojaliteit, openlikheid, toeganklikheid en omgee met hierdie begrip (Engelbrecht & Cloete, 2000:25). Nooteboom, Berger en Noorderhaven (1997:312-3) beklemtoon dat die subjektiewe waarskynlikheid moet bestaan dat die trustee nie die trustor se afhanklikheid sal misbruik nie, al mag dit ook bloot wees dat eiebelang (byvoorbeeld die implikasies vir persoonlike reputasie) die trustee van misbruik sal weerhou.

In die werkplek sal 'n bestuursleier se intensies byvoorbeeld as welwillend beskou word wanneer die persoon se gedrag demonstreer dat hy / sy vir die ondergeskikte omgee en laasgenoemde se belange op die hart dra. In 'n militêre konteks sou dit kon beteken dat 'n bevelvoerder ten spyte van 'n moontlike outokratiese bestuurstyl,

steeds buigbaarheid sou toon wanneer 'n ondergeskikte se persoonlike omstandighede dit regverdig.

Bevoegdheid verwys na vaardighede en vermoëns waarmee 'n persoon invloed in 'n sekere domein kan uitoefen, ongeag of die invloed van formele of informele aard is (Mayer & Davis, 1999:124). Vanweë die hiërargiese aard van 'n militêre omgewing kan bestuursleiers groot invloed op ondergeskiktes uitoefen en word verwag dat hierdie aspek prominent sal figureer.

Vermoëns het ook te make met tegniese- en bestuursvaardighede, sowel as met professionaliteit (Colquitt *et al.*, 2010:135; Mayer *et al.*, 1995:714, 724). Indien topbestuur byvoorbeeld goeie besluite neem en bevoeg is om probleme op te los, sal dit werknemers se persepsie van bestuur se vermoëns positief beïnvloed (Mayer & Davis, 1999:125).

Navorsing wat rondom bogenoemde drie aspekte van vertrouenswaardigheid gedoen is, word kortliks bespreek om te sien of daar 'n volgorde van belangrikheid vasgestel kan word.

Navorsing wat deur Garbarro gedoen is, toon dat **integriteit** die opvallendste kriterium is wat toesighouers gebruik as oorweging om 'n ondergeskikte te vertrou of nie, gevolg deur bevoegdheid en konsekwentheid as naasbelangrikste kriteria. Dieselfde navorser het ook bevind dat integriteit, motiewe (lojaliteit en respek) asook openlikheid, die belangrikste kriteria is wat *ondergeskiktes* op hulle beurt gebruik om die vertrouenswaardigheid van toesighouers te assesser (Garbarro, in Engelbrecht & Cloete, 2000:25).

Engelbrecht en Cloete (2000:26-7) het soortgelyke navorsing oor ondergeskiktes se vertroue in toesighouers onder Suid-Afrikaanse omstandighede gedoen. Hulle studie het Garbarro se bevindings ten opsigte van integriteit en welwillendheid ondersteun. Die studie het ook bevind dat 'n toesighouer se vermoëns klaarblyklik nie 'n belangrike rol speel in opwaartse vertrouensbesluite nie. Laasgenoemde bevinding strook egter nie met navorsing wat onder soldate in Irak deur Sweeney (2010:252) gedoen is nie.

Sweeney se navorsing is gedoen in 'n konteks waar soldate voor 'n gevegsituasie geëvalueer is om te sien of hulle vertroue in hul leiers in herooring neem wanneer hulle op die vooraand van 'n lewensgevaarlike situasie staan. Resultate van hierdie studie toon dat die meerderheid soldate inderdaad die vertrouenswaardigheid van hul leiers in herooring neem, om seker te maak dat hul leiers onder meer oor die bevoegdheid beskik om die groter eise van 'n gevegsituasie te kan hanteer. Sweeney skryf hieroor:

“Findings ...suggested that the trust leaders developed during peacetime training seemed to transfer to the combat environment and that leaders' abilities emerged as the most influential factor in the development of trust in the high-vulnerability context of combat.”

Die navorsing van Garbarro asook die van Engelbrecht en Cloete waarna hierbo verwys is, het gekonsentreer op die elemente wat in Mayer *et al.* se model (1995:715) vir vertroue ter sprake is. Daar moet egter onthou word dat ander modelle nie noodwendig op dieselfde faktore fokus om vertroue omvattend te kan verstaan nie. Die model van Martins (2000:27) fokus byvoorbeeld op ander uiters tersaaklike aspekte, soos die moontlike verband wat “die groot vyf” persoonlikheidseienskappe asook spesifieke bestuurstylvoorkeure op vertroue kan hê. Die verband van hierdie aspekte met vertroue is goed nagevors en word in meer besonderheid in paragraaf 2.2 as uitkomstes van hoë vertroue in 'n organisasie bespreek.

In sommige denkrigtings oor identiteitsgebaseerde vertroue word die rol van gemeenskaplike waardes, identifisering met die trustee(s) en *verbondenheid* prominent aangespreek (McShane & Von Glinow, 2010:252). Die konsep van identiteit van die trustor veronderstel dan dat mense mekaar vertrou omdat hulle soortgelyk dink, voel en optree. Die trustor se self-konsep is deels gebaseer op sy verbondenheid aan die groter groep trustees met wie hy versoenbare waardes en oortuigings deel en daarom met hulle kan identifiseer (identification-based trust).

Volgens McShane & Von Glinow (2010:252), is identifikasie met die trustee potensieel die sterkste (mees robuuste) vorm van vertroue, omdat die trustor en trustee(s) dieselfde waardes en oortuigings deel. Optredes wat nie aan die verwagte eise voldoen nie, word makliker oorgesien, aangesien daar 'n diepgaande

ooreenstemming van waardes en oortuigings tussen die trustor en trustee is wat standhoudend is en kleiner verskille kan oorbrug (2010:252). Hierdie insig het belangrike implikasies onder meer vir hoe samewerking verkry kan word, vir diversiteit, korporatiewe kultuurvorming en vir visie- en waardeskepping. Die implikasies word in Hoofstukke 3 en 4 meer volledig bespreek.

Tot dusver is uitgewys dat die identiteite van die trustor en trustee 'n baie belangrike rol speel by vertroue. Daar is beklemtoon dat relatief stabiele karaktertrekke soos vertrouensgeneigdheid / disposisie veral by die *trustor* belangrik is, terwyl integriteit, welwillendheid en vermoëns veral belangrike eienskappe is wat van 'n *trustee* verlang word. Daar is ook uitgewys dat gemeenskaplike waardestelsels bevorderlik is vir vertroueskepping. Dit is onvermydelik dat die genoemde faktore sal manifesteer in rolspelers se gedrag: Dit sal byvoorbeeld 'n belangrike rol speel by die bestuursleier se dominante bestuurstyl en bestuurspraktyke, wat later in hierdie hoofstuk aan die orde gestel word.

Ter afsluiting van hierdie gedeelte, moet daarop gewys word dat konteks 'n rol kan speel ten opsigte van watter eienskappe in watter *stadium van die proses* as oorwegend belangrik beskou sal word. Hoewel daar teenstrydige bevindings in die literatuur hieroor is (Engelbrecht & Cloete, 2000:25-6), maak Mayer *et al.* die afleiding dat die disposisie van die *trustor* moontlik veral aanvanklik in verhoudings sal bepaal hoe gou die trustor sal besluit om te vertrou. Daarteenoor sal die karaktereienskappe van die *trustee* waarskynlik eers op 'n later stadium van verhoudings 'n deurslaggewende rol begin speel. Hierdie verwagting word daarop gegrond dat dit tyd neem om eienskappe, vermoëns en waardes van 'n persoon soos dit oor tyd in gedrag manifesteer, te assesseer (1995:722). Dit beteken ook dat vertroue nie 'n konstante gegewe is nie, maar dat die stadium en konteks van die verhouding bepaal watter tipe basis vir vertroue die mees relevante vir daardie tydstip is (Nooteboom *et al.*, 1997: 314; Rosseau & Sitkin, 1998:398).

Opsommenderwys word gestel dat, alhoewel die navorser glo dat 'n eksklusiewe fokus op karaktereienskappe om vertroue te verstaan hoogs reduksionisties van aard is, die disposisie van die trustor asook die van die trustee belangrike voorwaardes vorm vir die vestiging van vertroue. Dit behoort daarom wel in berekening gebring te

word. Die trustor se kapasiteit om te kan vertrou blyk 'n aanduiding te gee van sy/haar identiteit. Dieselfde is skynbaar waar vir die vermoëns, welwillendheid en integriteit van die trustee. Die positiewe afleiding kan gemaak word dat die identiteite van die trustor en trustees die eerste voorwaarde is vir vertroue om te kan bestaan.

Alhoewel disposisie 'n bydrae lewer om te verstaan waarom sommige mense makliker as ander vertrou en ook hoe misplaaste of naïewe vertroue kan ontstaan, bied dit slegs 'n beperkte perspektief op die verstaan van vertroue. *Dieselfde trustor* kan byvoorbeeld, soos wat Mayer *et al.* uitwys, wisselende vlakke van vertroue teenoor verskillende trustees openbaar (1995:716), waarvoor disposisie alleen nie 'n bevredigende verklaring bied nie. Vervolgens word kognitief-gebaseerde vertroue bespreek as 'n tweede onderafdeling van dié groep definisies wat vertroue op grond van die eienskappe van die rolspelers verklaar.

2.2.1.2 Kognitief-gebaseerde vertroue

Die tweede *individuele* staat van vertroue is gebaseer op *kognisies*. Wanneer vertroue gekonseptualiseer word as 'n sielkundige staat van die trustor, word vertroue gewoonlik gedefinieer in terme van verskillende verwante interne kognitiewe prosesse en oriëntasies van die trustor (Kramer, 2006:3). Hierdie fokus impliseer dat vertroue gebaseer is op 'n *rasionele oorweging* van die trustee se vertrouenswaardigheid (Colquitt *et al.*, 2010:135). Oorwegings word, soos reeds vermeld, hoofsaaklik gegrond op indikasies van die trustee se integriteit, bevoegdheid (competence and expertise) en welwillendheid (Engelbrecht & Cloete, 2000:25). In 'n kennis-gebaseerde ekonomie word hierdie eienskappe as besonder belangrike aanwysers beskou van 'n persoon se vermoë om voorspelbaar, dit wil sê volgens die verwagting / eise van die situasie, te kan optree (Rousseau *et al.*, 1998:402).

Rasionele oorwegings as basis vir vertroue is egter beperk, omdat dit afhanklik is van feite wat bekend moet wees, maar nie altyd is nie. Dit is ook baie subjektief, want besluitnemingsteorieë wys daarop dat 'n besluit dikwels geneem word by 'n punt waar minimum standarde van aanvaarbaarheid bereik word eerder as by 'n optimale punt (Kreitner & Kinicki, 2007:377).

'n Verwante rasioneel-georiënteerde vorm van vertroue is wat McShane en Von Glinow (2010:374) noem *kognitiewe berekendheid / calculus-gebaseerde* vertroue. Hierdie basis van vertroue word soos volg gedefinieer: "Calculus-based trust... is based on assuring consistency of behaviour; that is, individuals will do what they say because they fear the consequences of not doing what they say" (Lewicki & Bunker, 1996:119). Dit is gebaseer op die logiese afleiding dat 'n trustee wel betroubaar sal optree, bloot omdat die konsekwensies van onbetroubare gedrag te verreikende negatiewe gevolge sou hê, waarvoor die trustee nie kans sien nie. Hierdie tipe basis van vertroue word geassosieer met die transaksionele bestuurstyl, waar die bestuurder tipies net sal ingryp wanneer daar van gestelde standarde afgewyk word (Den Hartog, Shippers & Koopman, 2002:30). Omdat die navorser hierdie benadering as invloedryk beskou, sal daar in meer besonderheid hierop teruggekom word in paragraaf 2.2.

Om konsekwente gedrag en voorspelbaarheid van uitkomst te probeer verseker – dit wil sê vertroue te probeer skep – deur dit te baseer op afskrikmiddels, is 'n swak vorm van vertroueskepping (McShane & Von Glinow, 2010:374). In die moontlike afwesigheid van welwillendheid kan die vraag tereg gevra word of afskrik-gebaseerde vertrouensgedrag nog wel hoegenaamd as 'n vorm van vertroue beskou kan word. Sonder om te veel hierop uit te brei, kan hoogstens aanvaar word dat hierdie aanslag slegs 'n minimale basis vir vertroue bied, omdat dit weens die onstabiele aard daarvan maklik verbreek word en nie op die langtermyn volhoubaar is nie – daar bestaan altyd die moontlikheid dat daar nie aan verwagtings voldoen gaan word nie en wanneer die vertrouensbreuk plaasvind, is dit weens die negatiewe effek van strafmaatreëls moeilik om weer te herstel. Gebruikmaking van afskrikmiddels is derhalwe 'n minder effektiewe manier om betroubare optrede te verseker / vertroue te bou. Dit sal nietemin interessant wees om te sien hoe militêre bestuursleiers, wat geredelik van strafmaatreëls gebruik maak om dissipline te vestig, oor hierdie benadering tot vertroueskepping dink.

Die verskynsel van onkundigheid of *onsekerheid oor die voorspelbaarheid van die trustee se gedrag* speel 'n kernrol in die verstaan van vertroue. "It is related to the limits of our capacity to ever achieve a full knowledge of others, their motives, their

responses...to change" (Gambetta, 2008:138). Vertroue word volgens hierdie perspektief – wat verskil van ander wat vertroue as 'n plaasvervangende beheermaatreël sien – juis relevant in situasies waar nie alle feite bekend is nie en 'n mate van onsekerheid ten opsigte van sekere moontlike optredes verreken moet word, wat besluitneming sal beïnvloed. (Hierdie beskouing het belangrike implikasies vir organisasievertroue, veral ten opsigte van *hoe* groter bestendigheid en voorspelbaarheid van mense se gedrag verkry kan word en watter *rol* vertroue daarin behoort te speel – later meer hieroor).

Kognitiewe beoordelings berus op persepsies wat subjektief van aard is en beperk is tot dit wat waargeneem kan word of bekend is. Die kognitiewe perspektief beklemtoon die trustor se vermoë om rasionele berekenings te maak rakende die trustee se betroubaarheid, maar dit is ook van 'n reduksionistiese aard omdat dit die emosionele en sosiale invloede op vertrouensbesluite marginaliseer. Die navorser stem daarom saam met Kramer (2006:5) en Colquitt *et al.* (2010:135) dat die soeke na 'n selfs meer komplekse en multidimensionele beskrywing van vertroue nie misplaas is nie.

2.2.1.3 Affektief-gebaseerde vertroue

Vertroue neem verskillende gestaltes in verskillende verhoudings aan. Een van hierdie gestaltes is 'n emosionele respons wat min te make het met 'n rasionele berekening van meriete, maar eerder gebaseer is op interpersoonlike aangetrokkenheid en identifisering met die trustee: Verskeie navorsers identifiseer byvoorbeeld positiewe ervarings en positiewe ontwikkeling van die verhouding, familiariteit, wedersydse begrip, gewoontevorming en "bonding" as belangrike emosionele elemente wat vertroue kweek (Nooteboom *et al.*, 1997:314; Rousseau *et al.*, 1998:399). Emosie kom in spel omdat gereelde interaksie oor die langer termyn lei tot die vestiging van emosionele bande gebaseer op *wederkerige* interpersoonlike omgee en *ondersteuning* (Rousseau *et al.*, 1998:399). Die trustor is dus bereid om 'n risiko te neem en kwesbaarheid ten opsigte van die trustee te aanvaar op grond van 'n emosionele gehegtheid / band wat tussen die trustor en trustee ontstaan. Colquitt *et al.* tipeer hierdie verhoudings soos volg:

(When) an emotional bond develops, and our feelings for the trustee further increase our willingness to accept vulnerability. These relationships are characterised by a mutual investment of time and energy, a sense of deep attachment, and the realization that both parties would feel a sense of loss if the relationship were dissolved" (2011:226).

Enersyds kan hierdie verskynsel positiewe konnotasies hê, soos Cooper en Sawaf aandui in die volgende definisie van vertroue: "trust is an emotional strength that begins with the feeling of self-worth and purpose that we are called to extend outward to others, like a radius circle..." (1996:84). Hierdie stelling suggereer dat vertroue 'n emosioneel kragtige respons is wat nie alleen op 'n manier verwant is aan sielkundige welsyn en bemagtiging van die individu wat daarby betrokke is nie, maar ook 'n potensieel voordelige invloed op die breër omgewing kan uitoefen.

Mayer *et al.* wys daarop dat die ontwikkeling van 'n emosionele band die relatiewe belangrikheid van aspekte van betroubaarheid kan verander (1995:724), sodat bevoegdheid en kennis dus ook minder belangrik geag kan word indien die trustor van die trustee hou. Dit mag gebeur dat effektiwiteit in sommige situasies hierdeur in die slag bly.

In 'n militêre konteks waar mense soms lewensgevaarlike situasies deel, vorm daar dikwels diepgaande emosionele bande wat volgens diegene wat dit beleef het, soms beskryf word as uniek en baie besonders. Luitenant-kolonel Ryan van die Amerikaanse weermag beskryf haar ervarings hiervan soos volg (2009:1):

".....there (is) something special about how we cultivate trust in the Army..... Perhaps it's because we move around so much that we feel a sense of urgency to get to know each other more quickly. Maybe it's the time we spend together riding in dusty HMMWVs and sitting in foxholes sharing even the most mundane details of our lives in an attempt to pass the time until we get back to civilization. But mostly I think it's because we want to know almost everything about the people we potentially face death with. These deep personal relationships — that I have come to consider familial in many cases— cement the bonds of trust."

Ter afsluiting: Die drie vorms van vertroue, naamlik disposisie-, kognisie- en affektief-gebaseerde vertroue wat pas bespreek is, fokus al drie op die individu, veral die trustor, se rol in vertroueskepping. Die drie vorms van vertroue word deur Colquitt *et al.* (2010:125) soos volg saamgevat:

“Taken together, disposition-based trust, cognition-based trust, and affect-based trust provide three completely different sources of trust in a particular authority. In the case of disposition-based trust, our willingness to be vulnerable has little to do with the authority and more to do with our genes and our early life experiences. In the case of affect-based trust, our willingness to be vulnerable has little to do with a rational assessment of the authority’s merits and more to do with our emotional fondness for the authority. Only in the case of cognition-based trust do we rationally evaluate the pluses and minuses of an authority, in terms of ability, integrity, and benevolence.”

In die empiriese ondersoek sal gekyk word tot watter mate een of almal van die genoemde aspekte 'n rol speel by die keuse om te vertrou. Dit is belangrik om te onthou dat nie net die eienskappe van die trustor en trustee nie, maar ook die aard van die interpersoonlike dinamika tussen spesifieke rolspelers vertroue sal beïnvloed (Rousseau *et al.*, 1998:398). Die klem word nou verskuif na die invloed van 'n interpersoonlike konteks.

2.2.2 Verhoudingsgebaseerde vertroue

Mayer *et al.* (1995:724) bevraagteken die sterk klem op die individu-gebaseerde benadering tot vertroue deur daarop te wys dat vertroue interpersoonlik van aard is. Daarom moet vertroue, in die woorde van Kramer, gekonseptualiseer word “....not only as a calculative orientation toward risk, but also a social orientation toward other people and society as a whole” (2006:5).

Verhoudingsgebaseerde vertroue, wat groot klem lê op die wederkerigheid van gedrag tussen die rolspelers, is grootliks beïnvloed deur die sosiale uitruilingsteorie (“social exchange theory”) en die leier-ondergeskikte uitruilingsteorie (“leader-member exchange theory”) (Dirks & Ferrin, 2002:611, 614). Die kerngedagte is dat vertroue geleidelik ontstaan vanweë herhaalde uitruiling van voordele tussen individue, wat stelselmatig toeneem in aard en omvang (Whitener, Brodt, Korsgaard & Werner, 1998:514). Volgens Dirks en Ferrin, sien werknemers hul verhouding met hul leier as iets wat weier strek as die ekonomies-gebaseerde kontrak wat tussen hulle gesluit is. Die rolspelers tree met mekaar in interaksie op die basis van vertroue, welwillendheid en die persepsie van wedersydse verpligtinge teenoor mekaar. Omgee en konsidererendheid speel 'n belangrike rol (2002:614).

In uitbreiding hierop argumenteer Rousseau *et al.* dat interafhanklikheid tussen rolspelers 'n noodsaaklike voorwaarde vir vertroue is, aangesien die belange van een party slegs bereik kan word deur staat te maak op die bydrae van 'n ander persoon (1998:395). Hierdie interafhanklikheid is van 'n baie spesifieke aard: Dit word naamlik gekenmerk deur kwesbaarheid teenoor 'n ander persoon, asook deur onsekerheid – die uitkoms van 'n vertrouensbesluit kan nie gewaarborg word nie. Ten spyte van onsekerheid word die vertrouensbesluit nogtans vrywillig en in goedertrou geneem. Mayer *et al.* verstaan vertroue as iets wat interpersoonlik van aard is en onderstreep die belangrikheid van kwesbaarheid, onsekerheid en geïmpliseerde risiko wat met so 'n besluit gepaard gaan (1995:712):

“Trust is..... the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party.....(vulnerability) implies that there is something of importance to be lost”.

Voorbeelde in die werkplek waar die keuse om te vertrou kwesbaarheid veronderstel, sluit situasies in waar 'n bestuursleier byvoorbeeld sal besluit om sensitiewe inligting aan 'n ondergeskikte oor te dra, waar 'n pasiënt sal besluit om sy positiewe MIV-status met sy werkgewer te deel, of waar departemente sal besluit om skaars hulpbronne ter wille van samewerking te deel.

Die vraag kan tereg gevra word waarom die trustor steeds, ten spyte van kwesbaarheid, risiko's en gebrek aan waarborge van die uitkomst, die besluit sou neem om tog wel iemand te vertrou. Rousseau *et al.* bied in hulle definisie van vertroue 'n antwoord hierop, naamlik dat vertroue onder meer behels dat daar *positiewe* verwagtings ten opsigte van die intensies en gedrag van die ander persoon veronderstel word (1998:395). Ander definisies van vertroue motiveer die gronde vir hierdie positiewe verwagting duideliker, naamlik as iets wat voortspruit uit gereelde, eerlike samewerkingsgedrag tussen mense met *gemeenskaplik gedeelde norme* (Fukuyama, in Marchita, 2004:5).

Die besluit om te vertrou is dus 'n rasioneel-oorweegde, berekende risiko op grond van 'n bepaalde *positiewe* verwagting, naamlik dat die trustee nie die trustor se kwesbaarheid sal uitbuit nie. Die verwagtings van die trustor ten opsigte van die

trustee wys uit dat welwillendheid, integriteit, kompetensie en konsekwentheid in der waarheid 'n verwagting is dat die trustee se optrede gelei sal word deur bepaalde norme vir wat in die situasie as aanvaarbaar beskou sal word. Verwagtings omtrent die trustee is daarom nie alleen gebou op die karakter van die trustee nie, maar ook op 'n stel norme waaraan sy gedrag moet voldoen.

Naas kwesbaarheid en positiewe verwagtings ten opsigte van die trustee se gedrag, word die interafhanklike vertrouensverhouding ook deur ander onderskeidende eienskappe gekenmerk. Die feit dat oorwegings vir vertroue klem lê op die vermoë van die trustor om inligting rakende die trustee te beoordeel, bring onder meer mee dat vertroue *relatief* van aard is. Gambetta (2008:138) verduidelik dit soos volg: "Trust should be seen as.....a threshold point ... which can take a number of values suspended between complete distrust (0) and complete trust (1), and which is centred around a mid-point (0,50)". Vertroue word hierdeur, in teenstelling met meer konstante identiteitsgebaseerde idees daaroor, geteken as varieerbaar op 'n kontinuum en kan dus wissel na gelang van omstandighede.

Een manier waarop vertroue kan varieer, is teenoor dieselfde trustee, maar ten opsigte van verskillende take. Ter illustrasie: Hoë vertroue sal 'n hoë mate van vermoë, welwillendheid en integriteit vereis. Vaardigheid ten opsigte van een taak beteken egter nie noodwendig dieselfde vaardigheid in 'n ander taak nie.

Vertroue neem ook verskillende vorms aan wanneer *verskillende rolspelers* of kontekste betrokke is. In een konteks kan dit primêr gaan oor die opweeg van vermeende voordele of kostes van 'n interaksie. In 'n ander konteks kan die besluit om te vertrou geneem word op grond van 'n emosionele respons gebaseer op interpersoonlike aangetrokkenheid en identifikasie met die trustee. Volgens Mayer *et al.*, is ekonomies-gebaseerde interaksies geneig om 'n berekende, kognitief-gebaseerde basis van vertroue te beklemtoon, terwyl sosiale verhoudings neig om identifikasie op grond van waargenome eendersheid meer te beklemtoon (1995:727).

Selfs al is dit *dieselfde rolspelers* wat betrokke is, kan vertroue, afhangend van die konteks, wissel in graad en omvang. Rousseau *et al.*, verwys hierna as die "bandwydte" vir vertroue: Waar die trustor glo in die positiewe intensies van die

trustee in 'n wye verskeidenheid situasies, is die bandwydte van vertroue groot. In teenstelling hiermee is die bandwydte nou wanneer die omvang van vertroue alleenlik beperk is tot spesifieke situasies of omstandighede (1998:398).

'n Militêre bestuursleier wat byvoorbeeld as mediese dokter 'n hele mediese span by die basiseenheid bestuur en ook oor ervaring beskik om tydens operasionele ontplooiing as bevelvoerder van 'n veldhospitaal te kan optree, sal heel moontlik 'n groter bandwydte van vertroue hê as 'n persoon wat nie ontplooiingservaring het nie.

'n Ander konteks-verwante aspek van vertroue het betrekking op die ontwikkelingsfase van die verhouding. Sommige navorsers (Mayer *et al.*, 1995: 722; McEvily *et al.*, 2003:91; Rousseau *et al.*, 1998:398) sien vertroue as 'n historiese proses wat verander in aard en diepte, ooreenkomstig die fase van die vertrouensverhouding oor tyd. Selfs wanneer dieselfde rolspelers dus betrokke is, kan die omvang van vertroue varieer, afhangend van die verhouding se geskiedenis, stadium van ontwikkeling en leidrade in die onmiddellike situasie (Rousseau *et al.*, 1998:398).

'n Studie wat deur Engelbrecht en Cloete (2000:25) gedoen is, het die hipoteses gestel dat a) 'n trustee se integriteit die prominente oorweging sal wees vroeg in 'n verhouding waar die partye relatief onbekend aan mekaar is, terwyl b) welwillendheid op 'n latere fase in die verhouding die belangrikste oorweging vir vertroue sal wees. Hierdie hipoteses was nie deur die bevindings van die studie ondersteun nie (2000:26). Dieselfde navorsers het ook bevind dat die historiese duur / stadium van die verhouding tussen toesighouer en ondergeskikte geen betekenisvolle invloed gehad het op die voorkeur prioriteitsvolgorde van die determinante nie (Engelbrecht & Cloete, 2000:25).

'n Ander interessante perspektief op historiese konteks het te make met die post-moderne werkomgewing, waar interpersoonlike verhoudings dikwels tekort skiet aan historiese konteks. Die tydelike aard van werk en die noodsaak om binne 'n relatief kort tydperk sinergie in projekspanne te kan verkry, asook die rol van tegnologie in virtuele kommunikasie, wat by uitstek konteksloos geskied, dryf Meyerson *et al.* (2006:416) se konsep van blitsvertroue ("swift trust").

Blitsvertroue verwys na 'n unieke vorm van vertroue wat in tydelike sisteme ontstaan ten spyte van die ooglopende gebrek aan 'n historiese proses waardeur vertroue tussen rolspelers opgebou kon word (Meyerson *et al.*, 2006:416). Die histories-gebaseerde ontwikkelingsperspektief veronderstel dat vertroue aanvanklik laag is, maar toeneem oor tyd soos wat die betrokkenes mekaar leer ken (Lewicki & Bunker, 1996:114; Mayer *et al.*, 1995:727). Nogtans is hoë inisiële vertrouensvlakke in nuwe een-tot-een interaksies sowel as in virtuele werksverhoudings waargeneem, selfs in die aanvanklike fases, nog voordat deelnemers die kans gehad het om 'n historiese databasis oor wedersydse betroubaarheid van mekaar op te bou (Jarvenpaa *et al.*, 2004:1; Meyerson *et al.*, 2006:415).

Verklarings vir blitsvertroue steun ook op 'n perspektief dat vertroue op bepaalde positiewe *toekomstverwagtings* eerder as op historiese gebeure, gebaseer is. Verskeie navorsers bied 'n verklaring hiervoor deur te sê dat vertroue gebaseer is op *toekomstverwagtings wat gekoppel is aan rolkonteks*, eerder as op historiese gedrag van individue: Hung *et al.* (2004:21) sê in die verband byvoorbeeld “swift trust is based on expectations fixed to roles, social categories, stereotypes, third-party information, and rules”. In aansluiting hierby wys Rossouw en Van Vuuren daarop dat spanlede meesal geselekteer word op grond van professionele kundigheid en dat daar op grond hiervan bepaalde aannames gemaak word oor bevoegdheid en kwaliteit. Die trustor is dus bereid om in 'n vertrouensverhouding te tree nie omdat hy / sy die trustee ken nie, maar omdat geantisipeer word dat die trustee in die toekoms aan sekere rolverwagtings sal kan voldoen (2010:143-4).

Die volgende insident illustreer hoe blitsvertroue tussen weermaglede kan ontstaan. 'n Amerikaanse soldaat, na haar terugkeer uit Irak, word aangehaal:

“I had the occasion to ask a university administrator, himself a veteran, for a fairly substantial policy exception that I truthfully did not expect to be considered. When he granted my request without batting an eye I was taken aback. After I stammered out a surprised thank you, I exclaimed: 'But you don't even know me' to which he replied: 'Oh I do know you, because I know what you stand for and I know you'll do the right thing.' Our shared values served as a precursor for instantaneous mutual trust that developed and deepened over the course of our professional relationship. I recognized that this was not an isolated incident.....” (Ryan, 2009:1).

'n Laaste konteks-verwante aspek verwys na die belangrikheid van kulturele verskille tussen individualistiese kulture (waar daar min afstand tussen gesagsfiguur en ondergeskikte is), teenoor kollektivistiese kulture (waar daar 'n relatief groter afstand tussen gesagsfigure en ondergeskiktes is) (Kreitner & Kinicki, 2007:115). Navorsing wat deur Costigan gedoen is, toon dat 'n verhoudings-gebaseerde voorkeur as basis vir vertroue tussen leier en direkte ondergeskikte van groter belang by kollektivistiese kulture as by individualistiese kulture is (2007:764). Dit behoort interessant te wees om te sien watter basis van vertroue uit die navorsing prominent blyk te wees, aangesien Suid-Afrika 'n mengsel van beide kollektivistiese sowel as individualistiese kulture het.

Samevattend gesien, staan die volgende aspekte oor vertroue uit: Onsekerheid en kwesbaarheid van die trustor word deur baie teoretici gesien as kernelemente van verhoudingsgebaseerde vertroue (Rousseau *et al.*, 1998:394) – hoewel dit volgens hierdie navorser moontlik ietwat van 'n oordrewe beklemtoning van die rol van hierdie elemente mag wees. Verskeie navorsers voeg hierby as kernelement van vertroue dat dit die bereidwilligheid om 'n risiko te neem moet insluit (Gambetta, 2008:138; Mayer *et al.*, 1995:71; Rousseau *et al.*, 1998:395). Die besluit om te vertrou word ten spyte van waargenome risiko geneem, omdat die positiewe verwagting bestaan dat die trustee volgens 'n stel ongeskrewe riglyne sal optree wat insluit dat die trustor se kwesbaarheid nie misbruik sal word nie. Verhoudingsgebaseerde vertroue is daarom, in kort, gebaseer op positiewe verwagtings van die trustee se optrede en intensies in 'n situasie wat deur hoë risiko gekenmerk word (Colquitt *et al.*, 2010:121,135; Colquitt *et al.*, 2009:243; Martins, 2002:757; Robinson, 2008:462).

'n Volgende belangrike vraagstuk wat aangespreek moet word, is hoe vertroue van die individuele / interpersoonlike vlak na 'n organisasievlak transformeer. Institusioneel-gebaseerde konseptualiserings van vertroue word volgende bespreek.

2.2.3 Vertroue in organisasies

Aangesien organisasies uiteindelik uit individue bestaan, ontstaan die vraag of organisasievertroue iets anders is as die vertroue tussen individue.

Sommige navorsers sien *verhoudings-gebaseerde vertroue* ook as die basis vir *organisasievertroue*, want hulle sien vertroue altyd as iets wat, ongeag teen watter agtergrond, tussen individue ontstaan. Mayer *et al.* se model vir organisasievertroue (1995:715) is volgens hierdie navorser 'n voorbeeld hiervan. Die model se bydrae is onder meer daarin geleë dat dit beide die invloed van die trustor sowel as die trustee op die verhouding in ag neem, en 'n duidelike onderskeid tref tussen vertroue en die uitkomstes daarvan (Mayer *et al.*, 1995:711). Volgens hierdie navorser impliseer die model egter dat 'n wederkerige verhouding steeds as basis vir vertroue dien, terwyl die invloed van die organisasiesisteem deur die model as 'n kontekstuele invloed onderskei word. Hiervolgens word vertroue in organisasieverband gesien as 'n verlenging van vertroue tussen 'n groep individue, binne 'n bepaalde (organisasie)-konteks.

Die wedersydse sosiale interaksie tussen rolspelers in 'n organisasie is ter sake aangesien magsverhoudings ongelykheid van rolspelers in organisasies veronderstel. Ongelyke magsposisies kan volgens die navorser byvoorbeeld beteken dat opwaartse vertroue (vertroue wat in 'n gesagsfiguur gestel word) deur ander faktore bepaal word as afwaartse vertroue (vertroue wat in 'n ondergeskikte gestel word), aangesien kwesbaarheid en verwagtings verskil.

Teenstanders van die argument wat verhoudings-gebaseerde vertroue sien as basis vir organisasievertroue (dus relasies bloot binne 'n spesifieke organisasiekonteks), glo nie dat vertroue tussen individue noodwendig sal oorspoel na vertroue binne organisasieverband nie (Zaheer, McEvily & Perrone, 1998:141). Interpersoonlike vertroue mag byvoorbeeld selfs teenproduktief binne organisasieverband manifesteer in die vorm van misplaaste lojaliteit, soos kan gebeur by die toesmeer van korrupsie (Nooteboom *et al.*, 1997:320). Hierdie standpunt argumenteer daarom dat die verhouding tussen individu en *organisasie 'n andersoortige vorm van vertroue* veronderstel. Volgens Dirks en Ferrin, is daar inderdaad navorsingsbewyse wat bevestig dat individue 'n onderskeid tref tussen individuele en kollektiewe oorspronge van outoriteit, wanneer hulle vertrouenswaardigheid beoordeel (2002:615). Die klem op kollektiewe oorspronge van outoriteit is veral by organisasievertroue ter sake.

Hoewel daar ook 'n legio nuanseverskille bestaan in hoe organisasievertroue gedefinieer word, is daar 'n redelike gemeenskaplike klem op die (debatteerbare) potensiele rol wat *vertroue as beheermaatreël* kan speel. Aanhangers van hierdie benadering lê klem op wetlike maatreëls om die organisasie teen opportunistiese gedrag van werknemers te beskerm (Mayer & Davis, 1999:123). Die dominante bedoeling is dus, soos Nooteboom *et al.* dit stel, "to... embed non-self-interested trust in a wider scheme of governance" (1997:315). Verskillende uitgangspunte hieroor word vervolgens ondersoek.

Grey en Garsten (2001:233) poog om die gaping tussen individu en organisasiestruktuur te oorbrug, deur organisatoriese vertroue nouer te vereenselwig met voorspelbaarheid. Vertroue word ook nouer gekoppel aan die rol van organisasiestrukture en sisteme: Organisering sluit handeling in wat koördineer en stabiliteit bring, waardeur onsekerheid en risiko verminder word. Waar vertroue bestaan, word stabiliteit geskep. Volgens hierdie navorsers is vertroue dus 'n sosiale proses waardeur kontrole bewerkstellig word deurdat mense relatief voorspelbaar optree (Grey & Garsten, 2001:244).

Vir McEvily *et al.*, (2003:92) beteken organisasievertroue dat toepaslike organisering en koördinasie (met ander woorde goeie bestuur) juis die noodsaaklikheid van (wetlike) kontrolemaatreëls sal verminder. Anders gestel: Om orde en stabiliteit te verkry, is goeie organisasie- en koördineringsbeginsels wel nodig, maar volgens die genoemde navorsers *dra* vertroue slegs *by* tot groter stabiliteit en orde, sonder om 'n *plaasvervanger* vir ander beheermaatmaatreëls te word.

In teenstelling met bogenoemde standpunte van Grey en Garsten asook van McEvily *et al.*, stel ander navorsers organisasievertroue eksplisiet gelyk aan kontrole – dus as iets wat hoofsaaklik gesetel is in strukture (Sheppard & Tuchinsky, 1996:142). Argumente wat voortspruit uit laasgenoemde perspektief sien vertroue as 'n vorm van magsuitoefening met die funksie om risiko te verminder. Daarom word geredeneer dat 'n afskrik-gebaseerde tipe vertroue nodig is wat die trustee sal dwing om betroubaar op te tree. Die logika van hierdie benadering is dat strafmaatreëls wat in plek is, vertroue sal bou deurdat dit opportunistiese gedrag sal ontmoedig (McEvily *et al.*, 2003:93).

Wetlike maatreëls kan egter die ontwikkeling van vertroue juis inhibeer omdat dit die geleentheid om vertroue te skep, inperk (McEviley *et al.*, 2003:98,99; Rousseau *et al.*, 1998:400). Navorsing bewys byvoorbeeld dat gereelde toesighouding en oormatige monitering van werknemers geïnterpreteer kan word as 'n teken van wantroue in die werknemer (Kruglanski, 1970:215; Mayer *et al.*, 1995:727). Verder kan wetlike maatreëls lei tot toenemende formalisering van verhoudings en is daarom nie effektief om vertroue te bewerkstellig nie (Sitkin & Roth, 1998:296).

Opsommend van bogenoemde standpunte kan gesê word dat daar enersyds 'n denkrigting is wat voorstaan dat die vertrouensverhouding tussen individue dieselfde basis is as wat vir vertroue in organisasies geld – dit is bloot die konteks waarin dit ontstaan wat verander – en sien ander vertroue as 'n strukturele meganisme wat in die post-burokratiese era optree as óf 'n fasiliteerder van groter stabiliteit en voorspelbaarheid ('n meganisme wat bydra tot orde), óf eksplisiet as plaasvervanger vir kontroles, waardeur beheer uitgeoefen moet word (dus as 'n meganisme wat alternatiewe vorms van beheer vervang).

In teenstelling met bogenoemde standpunte wat op verskillende wyses probeer verklaar hoe vertroue van individu na organisasie transformeer, is daar ook navorsers wat glo dat 'n sinvolle oorbrugging tussen individuele en organisasie-gebaseerde vorms van vertroue glad nie moontlik is nie. Hulle tref gewoon 'n duidelike onderskeid tussen interpersoonlike vertroue, versus vertroue in 'n organisasie. Volgens hierdie kamp is interpersoonlike- en organisasievertroue verwante, maar afsonderlike, begrippe en glo hulle dat dié twee vorms van vertroue onderhandelings- en interaksieprosesse op verskillende maniere beïnvloed (Zaheer *et al.*, 1998:141).

Al die bogenoemde verklarings vir presies hoe vertroue, wat in essensie iets is wat tussen mense ontstaan, oordra na organisasies toe, bly volgens die navorser steeds onbevredigend. In kort kom die vraagstuk neer op wat Mayer *et al.* (1995:727) soos volg verwoord: "A strong organizational control system could inhibit the development of trust, because a trustee's actions may be interpreted as responses to that control rather than signs of trustworthiness." Mayer *et al.* wys dus daarop dat die grens

tussen (gedwonge) konformering aan reëls en vertroue, wat 'n vrywillige keuse veronderstel, vaag raak. Ironies genoeg is die sisteme waardeur organisasies poog om vertroue te skep, soms juis die instrumente waardeur vertroue ondermyn kan word – sulke streng beheersisteme kan selfs die gedrag wat dit probeer onderdruk of elimineer, uitlok (Kramer 2006:10).

Slotsonder: Dat vertroue noodsaaklik is, is duidelik – nie alle gedrag kan gemoniteer óf gekontroleer word nie. Vertroue as die bereidheid om 'n risiko te neem, is daarom belangrik waar gehoop word op produktiewe uitsette in situasies wat dubbelsinnig of moeilik reguleerbaar is. In hierdie sin is vertroue belangrik vir bestuursleiers, maar dan moet hulle ook 'n baie duidelike begrip hê van hoe om dit aan te wend sodat 'n balans behou word tussen onbeperkte vryheid / ongeordende verlating op die trustee se diskresie aan die een kant, teenoor die aanwending van beheermaatreëls wat risiko's sal verminder, maar tegelyk ook die vestiging van vertroue sal kan ondermyn. Bestuursleiers moet daarom ook 'n duidelike idee hê van wat die funksie van sy organisasie is en wat die norme is wat hierdie organisasie ondersteun, om 'n toepaslike keuse te kan maak.

In die voorafgaande gedeelte is 'n literatuurstudie gedoen om te bepaal hoe heersende teorieë die kernaard van vertroue sien. Daar is gepoog om konseptualiserings oor vertroue volgens 'n eie tematies-gebaseerde raamwerk te groepeer. Hierdie raamwerk het gefokus op drie hooftemas wat gemeenskaplik in verskeie konseptualiserings van vertroue voorkom, naamlik:

- Vertroue wat gebaseer is op die identiteit van die trustor en / of trustee: By die trustor is natuurlike vertrouensgeneigdheid van belang, by die trustee is integriteit, bevoegdheid en welwillendheid belangrike oorwegings aan die hand waarvan vertroue omskryf word.
- Verhoudingsgebaseerde vertroue, wat fokus op vertroue as 'n interaktiewe, wederkerige sosiale proses.
- Organisasievertroue, wat konsentreer op die rol van vertroue as instrument om voorspelbaarheid en stabiliteit van sisteme te verseker en die organisasie teen opportunistiese gedrag van werknemers te beskerm. In hierdie

sienswyse val die klem minder op individue en word vertroue verstaan as iets wat op onpersoonlike wyse geïntitutionaliseer kan word.

Vervolgens word gekyk na die rol en funksie van vertroue in die werkplek, asook na die voorwaardes en uitkomstes daarvan.

2.3 DIE ROL EN FUNKSIE VAN VERTROUEN IN DIE MODERNE WERKPLEK

Die moderne werksomgewing skep 'n groter aangewesenheid op vertroue as wat voorheen die geval was. Hierdie stelling word soos volg gemotiveer: Die 21^{ste} eeuse werksomgewing word gekenmerk deur globalisering, vae grense, onsekerheid, kompleksiteit en konstante verandering (Rossouw & Van Vuuren, 139-140). Hiërargiese strukture neig om vlakker te wees en groter klem word geplaas op kliëntgesentreerdheid, deelnemende bestuurstyle, asook op erkenning van 'n toenemend professionele, diverse werkersmag se innoverende potensiaal (Sydow 2008:362; Werner, Bagraim, Cunningham, Potgieter & Viedge, 2007:9). Die omgewing is komplekser, dinamieser en moeiliker om te reguleer deur middel van tradisioneel burokratiese meganismes (Grey & Garsten, 2001:236; Sydow, 2008:362). Hierdie veranderinge hou sekere implikasies vir vertroue in, soos Sennet uitwys:

“Organisations have had to experiment with new ways of working in order to remain competitive in the global economy. The need to be flexible....means the end of hierarchical and bureaucratic organisations. Flatter organisations with fewer layers of authority and flexible job descriptions have become common. People work in teams, where they form alliances for a specific project, disband, and then regroup into a new team for a fresh project. The volatile nature of these working conditions can jeopardise the trust that was offered by long-term, stable working conditions within hierarchical organisations” (1998:31).

Verandering en herorganisering skep aan die een kant groter onsekerheid, kwesbaarheid en die moontlikheid dat wantroue sal ontstaan. Nogtans noodsaak dit tegelyk ook 'n groter aangewesenheid op vertroue, aangesien vertroue beskou word as 'n toepasliker meganisme om organisasiebreë in 'n toenemend professionele omgewing te reguleer (Sydow, 2008:362). Vertroue is toenemend onontbeerlik, want nie alles kan gekontrakteer word nie (Tichey & Bennis, 2007:84). Dit is onder meer noodsaaklik vir direkte taakuitvoering, sinvolle inskakeling by die breër spektrum van

verpligtinge en vir effektiewe funksionering binne 'n komplekse sosiale sisteem (Gambetta, 2008:173).

Grey en Garsten sien die rol van vertroue in hierdie nuwe konteks soos volg:

“... the post-bureaucratic organization (PBO) is characterized by consensus-building dialogue rather than rule-following, a consensus based upon influence structures which are at least partially independent of formal hierarchy....Such consensus building requires an atmosphere of trust based upon a recognition of the interdependence of organizational actors” (2001:236).

Uit bogenoemde aanhaling blyk dit duidelik dat werknemers bemagtig moet word sodat beide die organisasie sowel as die individu optimaal kan funksioneer. Hierdie demokratisering van die werkplek impliseer 'n onderliggende mensbeskouing dat werknemers vertroue kan word om hul potensiaal te *wil* ontsluit en dat indien hulle vertroue word, dit hulle motivering en verantwoordelikheidssin sal versterk .

McGregor se onderskeid tussen teorie X (wat grootliks pessimistiese verwagtings jeens werknemers se ingesteldheid koester) en teorie Y (wat werknemers eerder sien as verantwoordelik en kreatief) is welbekend (Kreitner & Kinicki, 2007:9). Uit die wyse waarop die werkplek besig is om te verander, is dit duidelik dat vertroue fundamenteel is tot 'n teorie y-verhouding tussen 'n direkte leier en ondergeskikte (Costigan, Berman, Ilter, Kranas, & Kureshov, 2007: 784).

Groter klem op buigbaarheid, spanwerk, deelnemende bestuur en bemagtiging vereis dat werknemers meer verantwoordelikheid vir organisasie-uitkomstes moet aanvaar. Van bestuursleiers vereis dit dat hulle werknemers moet konsulteer, in teenstelling met die outokratiese styl van “command-and-control, ego-centered managers of yesteryear” (Werner *et al.*, 2007:9).

Uit bogenoemde bespreking is dit duidelik dat vertroue 'n wederkerige verhouding van gee- en-neem veronderstel en nie eensydig geoperasionaliseer kan word nie. Rousseau *et al.* verduidelik die uitkringende positiewe effek van wedersydse vertroue soos volg: “In more fluid work settings, trust may be particularly important for the ability of workers to self-organize. Where trust is present, it can promote a critical

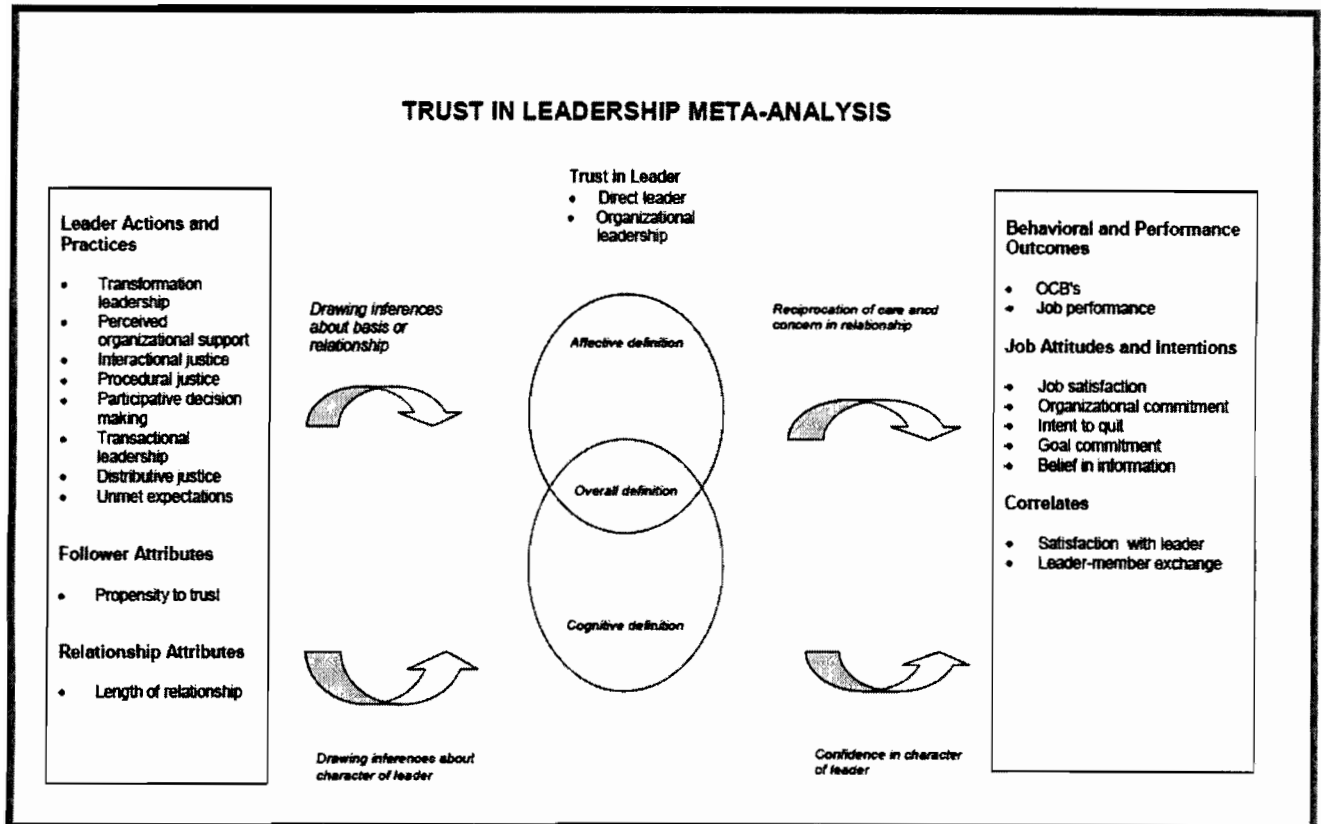
mass of trust-related behaviours, such as the cooperation needed to create higher unit trustworthiness" (1998:401-2).

Die vraag is egter wie – werknemer of werkgever - die eerste stap tot vertroueskepping behoort te neem? Hierdie navorser stem saam met Whitener, Brodt, Korsgaard en Werner (1998:514), wat van mening is dat bestuursleiers se optrede en gedrag die basis vir vertroue skep en dat dit inderwaarheid leiers se verantwoordelikheid is om die eerste stap te neem om vertrouensverhoudings in die werkplek te inisieer. Dit vereis onder meer insig in hoe om die regte balans te vind tussen monitering deur middel van reëls en regulasies enersyds, versus bemagtiging van werknemers deur middel van vertroueskepping aan die ander kant. Leiers se insig in bogenoemde kompleksiteite van die werkplek sal grootliks bepaal hoe effektief die risikos wat vertrouensverhoudings inhou, bestuur sal word (Hardin, 2006:4; Sheppard & Sherman, 1998:430-2).

Opsommend kan gestel word dat die post-burokratiese era spesifieke veranderinge in die werkplek teweeggebring het in terme van die werkersmag samestelling sowel as die wyse waarop die werkplek georganiseer word. Dit het genoodsaak dat afhanklikheid van tradisionele kontrole / beheermaatreëls soos byvoorbeeld toesighouding en streng monitering nie langer volhoubaar is nie. In die plek daarvan verkry vertroue groter klem as geïmpliseerde maatreël om die verlangde organisasie uitkomstes te verseker.

Dit is belangrik dat leiers 'n duidelike beeld sal hê van wat die voorwaardes vir vertroue is wat in plek gestel moet word ten einde optimale organisasie-uitkomstes te verseker. Dirks en Ferrin se model vir vertroue (2002:615) bied 'n handige raamwerk om die verband tussen vertroue en verskillende konstrakte wat vir die werkplek relevant is, te verstaan. Nie alleen bring dit die voorwaardes en uitkomstes van vertroue binne dieselfde teoretiese verwysingsraamwerk byeen nie, maar fokus ook sterk op die sentrale rol wat leierskap in die vertroueskeppingsproses speel. Die model in Figuur 3 hiernaas bied 'n oorsig oor die belangrikste voorwaardes en uitkomstes van vertroue volgens Dirks en Ferrin se siening daarvan. Die model dien as samevattende oorsig van die sentrale rol wat vertroueskepping tot organisasie-uitkomstes lewer:

Figuur 3: Voorwaardes en uitkomstes van vertroue



Bron: Dirks & Ferrin, 2002:615.

Die model in Figuur 3 beeld uit hoe persepsies rakende die teenwoordigheid van sekere voorwaardes beide kognitiewe en emosionele basisse van vertroue beïnvloed. Die resultaat van die beoordeling bepaal of daar vertroue in leierskap op direkte sowel as organisasievlak moontlik is. Indien die keuse gemaak word om te vertrou, vind dit neerslag in die houdings en gedrag van ondergeskiktes. Laasgenoemde word gelys as uitkomstes in die model.

Dirks en Ferrin se model waarna hierbo verwys is, sal voortaan as vertrekpunt gebruik word om die voorwaardes en uitkomstes vir vertroue in meer detail te ondersoek. Die doel van hierdie bespreking is om 'n oorsig te kry van die relatiewe sterkte van verbande tussen vertroue en die onderskeie voorwaardes, met ander woorde om te probeer begryp waar en deur middel van watter meganismes vertroue die sterkste moontlike impak kan hê.

2.4 VOORWAARDES VIR VERTRoue

Verskeie navorsers het die verskillende voorwaardes vir vertroue met mekaar vergelyk en gevind dat sekere voorwaardes 'n relatief sterker verband met vertroueskepping toon as ander. Dirks en Ferrin se model (2002:615) soos hierbo geïllustreer, dien as basiese raamwerk om dié voorwaardes wat die hoogste korrelasies met vertroue toon, uit te sonder vir bespreking. Daar sal egter ook verwys word na die perspektiewe van ander navorsers, waar laasgeneemde perspektiewe die genoemde raamwerk op sinvolle wyse kan aanvul. Eerstens sal leierskapstyle bespreek word, gevolg deur persoonlikheidseienskappe as faktor wat baie nou hierby aansluit. Daarna sal bestuurspraktyke onder die vergrootglas geplaas word. Daar sal onder meer in besonderheid gekyk word na die rol van verskillende vorms van geregtigheid.

2.4.1 Leierskapstyl

Wé spesifiek as die vertrouensreferent gesien word, is baie belangrik om in ag te neem (Den Hartog, 2003:133). Verskillende outoriteitsvlakke – topbestuur versus laer bestuursordes – kan 'n verskil maak ten opsigte van watter voorwaardes vir vertroue gestel word, asook watter uitkomstes direk daardeur beïnvloed word (Dirks & Ferrin, 2002:611). Cook & Wall (1981:50) het byvoorbeeld bevind dat vertroue in bestuur afneem soos wat daar laer in die bestuursvlakke afbeweeg word van senior bestuursvlak na toesighouer, witboordjie- en blouboortjie hiërargië.

Die besluit om *top bestuurders* te vertrou, hou volgens sommige navorsers byvoorbeeld grootliks verband met die resultaat / uitkomstes van *organisasiebesluite* wat geneem is. Daarteenoor word die besluit om 'n direkte toesighouer te vertrou, eerder gebaseer op direkte ervarings wat die ondergeskikte het van die leier se karakter, woorde en optrede (Costigan *et al.*, 2007: 765; Dirks & Ferrin, 2002: 611; Tan & Lim, 2009: 61). Dit het belangrike implikasies vir hoe en waar hulpbronne aangewend behoort te word om vertroue te bou (Dirks & Ferrin, 2002:611). Dit is egter nie altyd moontlik om hierdie onderskeid tussen verskillende leierskapsvlakke konsekwent in die bespreking van voorwaardes vir vertroue deur te trek nie, aangesien navorsers se teikengroepe soms nie só spesifiek afgebaken is nie. Dit

mag moontlik ook een van die redes wees waarom sommige navorsingsresultate oënskynlik teenstrydig blyk te wees. Voortaan sal hoofsaaklik gekonsentreer word op die rol van die direkte leier as vertrouensreferent.

Die aard van die leierskapstyl van die direkte leier is vanweë die mags-ongelyke aard van die verhouding met die werknemer (trustor) 'n belangrike voorwaarde wat sal bepaal of vertroue tussen die twee partye sal ontwikkel of nie.

Verskeie navorsers bevind dat wat direkte leiers aanbetref, aspekte van transformasieleierskap- en/of transaksionele leierskap direk en / of indirek verband hou met vertroueskepping (Den Hartog, 2003:141; Den Hartog *et al.*, 2002:29; Dirks & Ferrin, 2002:624; Engelbrecht & Chamberlain, 2005:10; Kraft, Engelbrecht & Theron, 2004:30). Gillespie en Mann het byvoorbeeld gevind dat drie style (transformasie-, transaksionele en konsulerende leierskapstyle) 67% van die variansie in spanlede se vertroue in die leier verklaar het. Die belangrikste leierskapsgedrag wat volgens hierdie navorsers vertroue geskep het is a) konsultering van spanlede wanneer besluite geneem word, b) kommunisering van 'n kollektiewe visie en c) die persepsie dat daar gemeenskaplike waardes met die leier gedeel word (2004:588-607).

'n Kort beskrywing van wat hierdie style behels en watter basis vir vertroueskepping by elk veronderstel word, sal eers gegee word. Dan sal daar in meer detail gekyk word na watter spesifieke aspekte van die onderskeie style die nouste met vertroueskepping geassosieer word.

Die volle spektrum leierskapsteorie soos ontwikkel deur Avolio en Bass (1991), veronderstel dat leierskapstyle varieer op 'n kontinuum van baie passief (*laissez-faire*) aan die een kant, tot aktief en inspirerend (transformasieleierskap) op die teenoorgestelde eindpunt van die spektrum (Avolio & Bass, 1991; Bass & Avolio, 1994; Kreitner & Kinicki, 2007:524).

Transaksionele leierskap lê meer in die middel van die kontinuum en fokus op interpersoonlike interaksie tussen die werkgever en werknemer (Colquitt *et al.*, 2011:

497). Die klem is op roluitklaring en die verskaffing van positiewe en / of negatiewe belonings, afhangend van die werknemer se prestasie of gebrek daaraan. Die leier kan kies of hy / sy op passiewe wyse wil reageer om onaanvaarbare gedrag uit te wis (byvoorbeeld ignorering), of deur aktief in te gryp en wel hoofsaaklik net as iets verkeerd loop, met die doel om dit reg te stel. 'n Derde vorm van ingryp veronderstel versterking van verlangde gedrag. Uitdeel van belonings vir goeie prestasie is 'n voorbeeld hiervan - gedrag sal waarskynlik herhaal, omdat belonings van so aard is dat dit vir die werknemer waarde dra (Den Hartog, 2003:127; Kreitner & Kinicki, 2007:525). Die aard van die vertrouensverhouding wat tussen trustor en trustee geskep word vind dus hoofsaaklik plaas op die basis van ekonomiese koste-versus-voordeel uitruilings waarin die individu se eiebelang steeds voorop staan (Den Hartog, 2003:127; Den Hartog, Shippers & Koopman, 2002:30).

Transformasieleierskap daarteen, inspireer werknemers om organisasie-doelwitte na te streef eerder as eiebelang. Die belangrikste maniere waardeur hierdie styl werknemers so ver kry om in te koop, is eerstens deur 'n klimaat van vertroue te skep en tweedens deur gedrag en waardes te modelleer waarmee die ondergeskikte wil identifiseer (Colquitt *et al.*, 2011: 497; Kraft *et al.*, 2004:11; Kreitner & Kinicki, 2007:525).

Transformasieleierskap word gekenmerk deur vier gedragswyses wat 'n belangrike impak op volgelinge het, naamlik: Inspirasie, intellektuele stimulasie, individuele konsiderasie en geïdealiseerde invloed (Bass & Avolio, 1994). Hierdie tipe leier kommunikeer onder meer inspirerende visies van die toekoms en kry volgelinge so ver om daarop in te koop. Hulle motiveer en inspireer volgelinge om bo hul eie belang uit te styg, en ter wille van die organisasie die ekstra myl te loop (Bass & Avolio, 1994; Colquitt *et al.*, 2011: 497; Engelbrecht & Chamberlain, 2005:4,5; Kreitner & Kinicki, 2007:525).

Die aard van die verhouding met die transformasieleier is volgens Engelbrecht en Chamberlain (2005:4) een van vertroue ("confidence") op grond van 'n intense emosionele betrokkenheid. Transformasieleiers ontwikkel kwaliteit verhoudings met hul ondergeskiktes deur te demonstreer dat hulle nie net begaan is oor die organisasiebelange nie, maar dat hulle hul ondergeskiktes ook wil help groei en ontwikkel. Die verhouding sluit dus 'n etiese gedragskomponent in. Volgelinge

reageer op die leier met gevoelens van admirasie, lojaliteit, respek en identifisering (Engelbrecht & Chamberlain, 2005:5).

Hoewel die twee leierskapstyle wat uitgelig is beide effektief kan wees om vertroue te skep (Den Hartog *et al.*, 2002:30), bestaan die aanvoeling dat vertroueskepping deur middel van verskillende voorwaardes plaasvind. Navorsingsbevindings in die verband word kortliks ondersoek.

2.4.1.1 Transformasieleierskap

Den Hartog *et al.*, het gevind dat transformasieleierskap 'n groter positiewe effek op ondergeskiktes het as wat met transaksionele leierskap die geval is. Tog kan beide transformasie- en transaksionele leierskap vertroue in die leier bevorder (2002:30). Dirks & Ferrin (2002:624) sowel as Pillai, Schriesheim en Williams (1999:923) vind dat transformasieleierskap die leierskapstyl is wat die sterkste verband met vertroue toon. Spesifieke gedragskomponente wat tiperend is van die transformasieleierskapstyl word hierna bespreek, naamlik inspirasionele leierskap, individuele konsiderasie, visieskepping en intellektuele stimulasie. Eersgenoemde twee komponente word deur die oorwig van navorsing as die belangrikste beskou, terwyl daar slegs kortliks na laasgenoemde twee komponente verwys sal word omdat dit ook 'n bydraende rol by vertroueskepping speel, hoewel minder belangrik.

Inspirasionele leierskap is spesifiek tot 'n betekenisvolle mate positief verwant aan vertroue in bestuur en in kollegas, veral wat die motiveringswaarde daarvan aanbetref (Den Hartog, 2003:137). Den Hartog vind verder dat *individuele konsiderasie* en spanbouvermoë 'n sterker verband toon met vertroueskepping in vergelyking met ander aspekte soos visieskepping en intellektuele stimulasie (2003:141). Nogtans is daar ook wel 'n matige verband tussen *visieskepping* en *intellektuele stimulasie* met vertroueskepping gevind (2003:142).

Volgens Dirks en Ferrin is dit egter nie duidelik is presies *watter* gedragskomponent van 'n transformasieleierskapstyl die deurslaggewende rol speel by vertroueskepping nie. Sommige komponente skep moontlik vertroue deur middel van verhoudingsgebaseerde operasionaliserings van vertroueskepping, soos byvoorbeeld die geval sal wees wanneer individuele konsiderasie, wat sorg en

omgee insluit, die deurslaggewende gedragskomponent is. Andersins mag karaktergebaseerde faktore 'n rol speel, soos wat die geval sal wees indien rolmodelering die primêre rede vir die ontstaan van vertroue is (Dirks & Ferrin, 2002:623-4).

Sommige navorsers betwis bevindings dat daar 'n direkte verband tussen transformasieleierskap en vertrouesekepping is (Engelbrecht & Chamberlain, 2005:10; Kraft *et al.*, 2004:16). Kraft *et al.*, kon byvoorbeeld nie 'n direkte verband tussen vertroue en die transformasiestyl vind nie, maar wel dat hierdie styl deur bemiddeling van interaktiewe geregtigheid vertroue fasiliteer (2004:16).

Een van die moontlike verklarings vir teenstrydige bevindings kan volgens Engelbrecht en Chamberlain toegeskryf word aan die uiterste onstabiele ekonomiese fase waarin hierdie navorsers se studie onderneem is, wat moontlik kon beteken dat die gebrek aan sekuriteit so oorweldigend was dat dit die direkte effek van leierskapsgedrag oorskadu het (2005:10). Ander verklarings kan moontlik herlei word na die feit dat vraelyste om vertroue te meet, nie noodwendig dieselfde konseptuele vertrekpunte vir vertroue gebruik het nie. (Sonder om in verdere detail hierop in te gaan, word kortliks verwys na die navorsing van Den Hartog versus Engelbrecht en Chamberlain waarna hierbo verwys is, wat duidelik ten opsigte van konseptualiserings van vertroue verskil en waarin ook verskillende meetinstrumente gebruik is om vertroue te meet.) Ander verklarings kan moontlik gesoek word in verskille ten opsigte van die teikengroepe – beide Kraft *et al.*, sowel as Engelbrecht en Chamberlain se teikengroepe is van Suid-Afrikaanse oorsprong en behels diverse kulturele groepe met gemengde oriëntasies ten opsigte van magsafstand teenoor die leier.

2.4.1.2 Transaksionele leierskap

Wat transaksionele leierskap as voorwaarde vir vertroue betref, vind Kraft *et al.*, (2004:16) dat daar 'n verband is tussen transaksionele leierskap en verdelende geregtigheid. Hierdie verband word hoofsaaklik gelê deur middel van voorwaardelike belonings, eerder as deur middel van enige van die alternatiewe vorms van bestuur-by-uitsondering. Hierdie bevinding is in ooreenstemming met die van Den Hartog (2003:139) en met Den Hartog, Shippers & Koopman, (2002:31).

Terwyl voorwaardelike belonings kennis-gebaseerde vertroue verhoog, hou bestuur-by-uitsondering volgens Den Hartog *et al.*, weer meer verband met kognitiewe berekendheid as basis vir vertroue. Dit is toe te skryf aan die beklemtoning van monitoring en beheer – daar word gedoen wat gesê word omdat die konsekwensies van nie-konformering dien as afskrikmiddel (2002:31). Laasgenoemde navorsers het verder bevind dat voorwaadlike belonings 'n sterker voorspeller van vertroue is as wat prestasiemonitering is; trouens, daar is gevind dat prestasiemonitering vertroue selfs afbreek (Den Hartog *et al.*, 2002:31).

Bogenoemde bevindings wys uit dat om vertroue te bou, bestuurders wat van 'n transaksionele styl gebruik maak, eerder moet konsentreer op voorwaardelike belonings as manier om vertroue te bou as deur middel van enige van die alternatiewe wyses van bestuur-by-uitsondering.

2.4.2 Persoonlikheidseienskappe

Sekere persoonlikheidseienskappe van die leier dra ook sterker by tot vertroueskepping as ander. Mayer & Davis vind byvoorbeeld dat daar 'n hoë korrelasie is tussen vertrouenswaardigheidseienskappe (gedefinieer as vermoëns, welwillendheid en integriteit) van die trustee en die trutor se intensie om te vertrou (1999:134). Dit is in ooreenstemming met bevindings van Colquitt *et al.*, wat van mening is dat vertrouenswaardigheid sentraal is nie net tot die verstaan van vertroue nie, maar ook tot die voorspelling van die vlakke van vertroue wat moontlik is in 'n bepaalde interpersoonlike verhouding (2007:910).

Mayer en Davis bevind dat vertroue in bestuursleiers ten volle deur 'n kombinasie van vertrouenswaardigheidseienskappe bepaal word, hoewel hulle nie daarin kon slaag om 'n spesifieke eienskap uit te sonder as oorheersend in hierdie opsig nie – die korrelasie is dus van oorkoepelende aard (1999:134). Mayer en Davis verklaar hul bevinding deur klem te lê op die feit dat situasie-spesifieke faktore sal bepaal watter enkele eienskap onder spesifieke omstandighede deurslaggewend sal wees: In situasies wat tegniese ekspertise vereis sal die trustee se taakspesifieke vermoëns waarskynlik belangriker geag word, terwyl situasies wat polities sensitief is moontlik

meer klem sal plaas op integriteit as voorwaarde vir vertroue. Mense verskil ook onderling van mekaar in terme van die relatiewe belangrikheid wat aan 'n bepaalde faktor gekoppel word (1999:124). Ook hier blyk dit dus dat die konteks waarin die vertrouensverhouding tot stand kom, 'n bepalende invloed sal hê op watter aspekte van die trustor se karakter prominensie sal geniet.

Den Hartog se navorsing sonder integriteit uit as 'n besonder prominente voorwaarde vir vertroue. Naas integriteit vind hierdie navorser dat regverdigheid en betroubaarheid ook belangrike kriteria is wat vertroue in die leier sal bevorder (2003:137). Hierdie navorsers vind wat bestuurstyl aanbetref, dat konsiderasie nouer verband hou met integriteit en vertrouenswaardigheidseienskappe, as wat visieskepping 'n verwantskap met integriteit en vertrouenswaardigheidseienskappe toon (2003:139; 141).

Soos Den Hartog, sonder Cunningham en MacGregor ook regverdigheid as belangrike voorwaarde vir vertroue in 'n toesighouer uit, tesame met voorspelbaarheid (vergelykbaar met die betroubaarheidskriterium in die voorafgaande paragraaf), asook welwillendheid (2000: 1575). Colquitt, Scott en Lepine lys weer die volgende eienskappe as belangrik vir vertroueskepping (2007:910):

- Vermoëns (wat in die geval verwys na beide taak-spesifieke kennis en vaardighede sowel as algemene wysheid wat nodig is om suksesvol te wees)
- Karakter ('n begrip met veelvuldige fasette insluitend konsepte soos eerlikheid, regverdigheid, toeganklikheid, omgee en voorspelbaarheid)
- Welwillendheid (geassosieer met begrippe soos lojaliteit, ondersteunende gedrag, omgee en toeganklikheid) en
- Integriteit (gedefinieer as die mate waarote die trustee suiwer morele en etiese beginsels uitleef; geassosieerde begrippe sluit in regverdigheid, geregtigheid, konsekwentheid en die nakoming van beloftes).

Volgens Colquitt *et al.*, (2007:911) verteenwoordig vermoëns en integriteit as hoof oorwegings vir die keuse om iemand te vertrou, 'n rasonale grondslag vir die

vertrouensbesluit. Integriteit, soos geassosieer word met regverdigheid en sterk morele inbors, verskaf die soort langtermyn voorspelbaarheid wat individue kan help om onsekerheid beter te hanteer. Welwillendheid, aan die ander kant, behels hoofsaaklik 'n emosionele basis vir die vertrouensbesluit. So 'n goedgesindheid word geassosieer met ondersteunende gedrag, omgee / versorgendheid en kultiveer 'n positiewe emosionele gehegtheid aan die trustee (2007:911).

Daar moet egter onthou word dat kognitiewe en emosionele oorwegings nie altyd suiwer van mekaar te onderskei is nie. Hierdie basisse vir vertrouensoorwegings kan onafhanklik van mekaar, sowel as gesamentlik optree om vertrouenskeuses te beïnvloed. Ongeag of die keuse om te vertrou uit kognitiewe en /of emosionele oorwegings spruit, bevind Colquitt *et al.*, dat vermoë, integriteit en welwillendheid al drie betekenisvolle, *unieke* verhoudings met vertroue het. Dit beteken dus dat volgens die genoemde navorser al drie hierdie genoemde vertrouenswaardigheidsdimensies beskou moet word as belangrike voorwaardes om vertroue te skep, hoewel elkeen op *unieke* wyse daartoe bydra (2007:911).

Ander persoonlikheidsaspekte soos die sogenaamde “groot vyf” persoonlikheidsdimensies (emosionele stabiliteit, ekstroversie, konsensieusheid, insiklikheid en openheid vir ervaring) se verband met vertroue is deur Martins ondersoek. Hierdie navorser vind dat daar 'n positiewe verband is tussen vertroue en persoonlikheidsaspekte, maar dat die sogenaamde “groot vyf” persoonlikheidsdimensies slegs 'n matige verband met vertroueskepping toon (2003:763). Martins vind dat die “groot vyf” eerder 'n indirekte invloed uitoefen, naamlik via bestuurspraktyke. Bestuurspraktyke speel dus 'n belangriker rol by vertroueskepping as persoonlikheidseienskappe (Martins 2002:754).

Opsommenderwys: Desnieteenstaande verskillende definisies van vertroue en vertrouenswaardigheid wat in die onderskeie navorsingsbevindings veronderstel word, is dit duidelik dat wat persoonlikheidseienskappe aanbetref veral integriteit, regverdigheid, vermoëns en welwillendheid prominent figureer as voorwaardes vir vertroue. Na aanleiding van Martins se bevindings soos hierbo aangedui, is dit egter belangrik dat daar nie met leierskapstyle en persoonlikheidseienskappe volstaan kan

word as voorwaardes vir vertroue nie, maar dat die rol van bestuurspraktyke ook ondersoek behoort te word.

2.4.3 Bestuurspraktyke

Bestuurspraktyke speel 'n groot rol by vertroueskepping in die verhouding tussen bestuursleier en ondergeskikte (Martins, 2002:763). Vir die doeleindes van hierdie studie sal hoofsaaklik gefokus word op organisatoriese geregtigheid en besluitnemingsmetodes as belangrike bestuurspraktyke wat vertroue kan skep.

2.4.3.1 Organisatoriese geregtigheid

Organisatoriese geregtigheid verwys na die mate waartoe werknemers ervaar dat hulle regverdig behandel word by die werk (Kreitner & Kinicki, 2007:244). Sommige navorsers beklemtoon dat dit ook eties korrekte optrede veronderstel: "Organisational justice is a personal evaluation of the ethical and moral standing of managerial conduct" (Van der Bank, Engelbrecht & Strümpher, 2008:1). Persepsies van organisatoriese geregtigheid beïnvloed werknemers se houding oor 'n organisasie en teenoor hulle werk. Dit raak uiteindelik dus ook die organisasie se uitset (Piccolo, Bardes, Mayer, & Judge, 2008:275).

Organisatoriese geregtigheid bestaan uit sub-komponente naamlik prosedurele -, verdelende- en interaktiewe geregtigheid (Kreitner & Kinicki, 2007:244). 'n Meer spesifieke fokus op die onderskeie sub-vorms van geregtigheid het getoon dat *al drie sub-vorms* van organisatoriese geregtigheid bydra tot werknemervertroue in die algemeen (Kreitner & Kinicki, 2007:245). Ertürk het verder gevind dat al drie vorms van geregtigheid statisties betekenisvol verband hou met vertroue in 'n *direkte leier* (2007:265). Colquitt, Conlon, Wesson, Porter en Ng (2001:425-445) bevestig ook dat al drie vorms van geregtigheid verband hou met vertroue in en tevredenheid met die leier, en dat dit uiteindelik oorspoel na positiewe werk-oriëntasies (motivering en taakverrigting).

Die rol van spesifieke sub-vorms van organisatoriese geregtigheid as voorwaardes vir vertroue behoort egter van naderby bekyk te word, aangesien die meganismes

wat by die onderskeie vorms werkzaam is om vertroue te skep, moontlik onderling mag verskil. Omdat die oorwig van navorsing beklemtoon dat veral prosedurele geregtigheid 'n uiters noodsaaklike rol speel by vertroueskepping, word hierdie aspek nou ondersoek.

2.4.3.2 Prosedurele geregtigheid

By prosedurele geregtigheid is die fokus meer op strukturele aspekte: Dit fokus op die prosesse wat in plek gestel word om regverdigheid te verseker, asook spesifiek op die mate waartoe hierdie prosesse gesien / beoordeel word as regverdig (Engelbrecht & Chamberlain, 2005:3).

Navorsers beklemtoon dat prosedurele geregtigheid 'n deurslaggewende rol speel by die vestiging van persepsies oor vertrouenswaardigheid (De Cremer *et al.*, 2006: 556; Tyler & Degoe 1996:342). Verskeie navorsers vind ook 'n positiewe verband tussen prosedurele geregtigheid en vertroue in die leier (Engelbrecht & Chamberlain, 2005:4; Kraft *et al.*, 2004:16). Engelbrecht en Chamberlain het verder gevind dat prosedurele geregtigheid spesifiek 'n bemiddelingsrol rol speel by die transformasieleierskapstyl en vertroueskepping (2005:4).

Van der Bank *et al.*, (2008:1) onderskei tussen objektiewe prosedurele geregtigheid en subjektiewe prosedurele geregtigheid: Dit is nie noodwendig die regverdigheid van die prosesse as sodanig wat vertroue skep nie, maar die ondergeskikte se persepsies dat die prosesse regverdig is. Hierdie onderskeid word ondersteun deur bevindings van Kraft *et al.*, naamlik dat transformasieleierskap - anders as wat die verwagting was - nie van prosedurele geregtigheid *per se* gebruik maak om vertroue te bou nie, maar dat dit eerder berus op persepsies van regverdigheid. Persepsies van prosedurele geregtigheid speel dus 'n fasiliterende rol by die transformasieleierskapstyl, eerder as wat vertroue geskep word deur die neerlê van regverdige prosedures as sodanig (2004:17).

Waargenome *ondersteuning deur die organisasie* sal hierdie persepsies oor regverdigheid grootliks beïnvloed. Pillai *et al.*, bevind byvoorbeeld dat ondersteunende gedrag deur die toesighouer gunstiger perspesies van prosedurele

geregtigheid skep, as in vergelyking met situasies waarin toesighouers nie ondersteunende gedrag geopenbaar het nie (1999: 923). Bemagtiging van werknemers, soos byvoorbeeld wanneer werknemers inspraak in besluitnemingsprosesse gegee word, bevorder ook persepsies van prosedurele geregtigheid (Engelbrecht en Chamberlain, 2005:3).

Dit wil voorkom of daar 'n wederkerige verband tussen die verskillende veranderlikes bestaan: Prosedurele geregtigheid is enersyds 'n belangrike voorwaarde vir vertroue, terwyl 'n hoë kwaliteit verhouding met die leier (die eindresultaat) tog ook weer positiewe persepsies oor geregtigheid predisponeer. De Cremer & Tyler (2007:646) bevind byvoorbeeld dat 'n bestaande hoë kwaliteit verhouding met 'n leier tot gunstiger persepsies van prosedurele geregtigheid lei. Piccolo *et al.*, maak uit soortgelyke bevindings die belangrike afleiding dat die implimentering van regverdigde organisasieprosedures minder effektief sal wees om positiewe werknemergedrag te ontlok wanneer werknemers min vertroue in die leier het (2008:281). Bestaande positiewe persepsies van die leier kan dus veroorsaak dat die implimentering van prosedurele geregtigheid gunstiger beleef sal word as wat die geval sou wees as dieselfde prosedures geïmplimenteer sou word deur 'n leier wat nie dieselfde mate van vertroue geniet het nie.

2.4.3.3 Interaktiewe geregtigheid en deelnemende bestuur

Dit laat die vraag ontstaan of die wyse waarop die prosedures gekommunikeer word, moontlik 'n rol kan speel as voorwaarde vir vertroue. By interaktiewe geregtigheid, 'n spesifieke onderafdeling van prosedurele geregtigheid, gaan dit meer om die wyse waarop prosedures uitgevoer word, naamlik die kwaliteit van die interpersoonlike behandeling wat mense ontvang wanneer prosedures geïmplimenteer word (Kreitner & Kinicki, 2007:245). Interaktiewe geregtigheid verwys veral na die kommunikasie / oordra van prosedures op 'n sensitiewe en eerlike manier (Kraft *et al.*, 2004:16). Dit verwys ook na die volledigheid van inligting wat verskaf word, asook na die mate van waardigheid en respek waarmee veral ongewenste uitkomstes -byvoorbeeld dissiplinêre aksies- hanteer word (Van der Bank *et al.*, 2008:2).

Aryee, Budhwar en Chen (2002:280) se navorsing is in die openbare sektor gedoen en wel in 'n kollektiwistiese kultuurkonteks, waar magsverhoudings tussen leiers en ondergeskiktes van meer gedistansieerde aard is. Hierdie navorsers het gevind dat prosedurele geregtigheid nouer verwant is aan vertroue in die organisasie, terwyl interaktiewe geregtigheid nouer verwant is aan vertroue in die direkte leier. Hulle bevind in der waarheid dat *net* interaktiewe geregtigheid verwant is aan vertroue in leier (Aryee *et al.*, 2002:280). Die vraag ontstaan tot watter mate die kultuurkonteks resultate beïnvloed het en of dit sou verskil het indien dieselfde studie in 'n oorwegend individualistiese kultuur gedupliseer sou word?

In 'n Suid-Afrikaanse studie wat deur Blackburn onderneem is, is gevind dat sekere vorms van interaksie tussen 'n toesighouer en ondergeskikte besonderlik bydra tot vertroueskepping in die verhouding, naamlik: Deelnemende besluitneming, oop en duidelike kommunikasie, eerlikheid en empatie (Blackburn, in Engelbrecht & Cloete, 2000:25). In aansluiting hierby kon Dirks en Ferrin ook aantoon dat vertroue in direkte leiers sowel as in topbestuur deur die instelling van deelnemende besluitnemingsprosesse versterk word (Dirks & Ferrin, 2002:623).

Die verband tussen interaktiewe geregtigheid en vertroue in die leier word ook deur ander studies wat in 'n Suider-Afrikaanse konteks gedoen is bevestig. Kraft *et al.* het byvoorbeeld gevind dat interaktiewe geregtigheid spesifiek verbind word met die transformasieleierskapstyl (2004:16). Kraft *et al.*, se navorsing toon verder dat daar 'n verband is tussen vertroueskepping en verdelende geregtigheid (2004:16).

2.4.3.4 Verdelende geregtigheid

Verdelende geregtigheid verwys na die waargenome regverdigheid in hoe hulpbronne en belogings verdeel is (Kreitner & Kinicki 2007:244; McShane, 2010:151). In ooreenstemming met Kraft *et al.*, se bevindings, toon Mayer en Davis dat vertroue in die leier persepsies van die geloofwaardigheid van prestasie-metings verbeter (Mayer & Davis, 1999: 134). Kraft *et al.* vind verder 'n beduidende positiewe verband tussen verdelende geregtigheid en interpersoonlike vertroue (2004:17). Volgens hierdie navorsers se bevindings speel verdelende geregtigheid spesifiek 'n

bemiddelingsrol tussen transaksionele leierskap en interpersoonlike vertroue (2004:12).

Soos in die geval van prosedurele geregtigheid, speel persepsies van regverdigheid ook by die bevordering van interpersoonlike vertroue 'n belangrike rol. Werknemers is bereid om aan 'n sosiale ruiltransaksie (soos wat tipies die geval is by transaksionele leierskap) deel te neem wanneer hul persepsie is dat die uitkoms van hierdie ruilproses regverdig sal wees. Hul deelname aan die proses is dus 'n investering in vertroue (Kraft *et al.*, 2004:17). Ander manifestasievorms van transaksionele leierskap, soos alternatiewe wyses van bestuur-deur-uitsondering, het nie dieselfde bemiddelings effek tussen leierskap en vertroueskepping getoon nie (Kraft *et al.* 2004:12).

In die voorafgaande bespreking is aangetoon dat al drie vorms van organisatoriese geregtigheid – prosedurele-, verdelende – en interaktiewe geregtigheid – belangrike voorwaardes is vir vertroue. Ertürk het probeer vasstel watter een van die drie sub-vorms die deurslaggewendste invloed op vertroue in direkte leierskap sou hê en die volgende gevind: Interaktiewe geregtigheid het die sterkste verband met die optrede van die direkte leier getoon, gevolg deur prosedurele geregtigheid en dan verdelende geregtigheid (2007:265).

Navorsing wat verskillende grade van betekenisvolheid tussen die onderskeie vorms van organisatoriese geregtigheid en vertroue bevind, behoort egter nie heeltemal onkrities aanvaar te word nie. Die literatuur lewer ook voorbeelde van navorsing wat van hierdie bevindings bevraagteken of, alternatiewelik, net bevestiging vind vir 'n verband tussen vertroue en 'n enkele sub-vorm van organisatoriese geregtigheid. Met hierdie kwalifiserende agtergrond in gedagte, word samevattend gestel dat die oorwig van navorsing toon dat al drie vorms van organisatoriese geregtigheid as belangrike voorwaardes vir vertroueskepping dien. Enkele navorsers kon aantoon dat interaktiewe geregtigheid van die drie vorms, waarskynlik die belangrikste bydrae tot vertroueskepping lewer, gevolg deur prosedurele geregtigheid.

Hoewel bepaalde leierskapstyle en persoonlikehidseienskappe, sowel as die belangrikste bestuurspraktyke wat bespreek is almal relevante voorwaardes is vir

vertroue, het Dirks en Ferrin probeer om 'n bepaalde prioriteitsvolgorde van belangrikheid te identifiseer. In volgorde van prioriteit is die volgende gevind: Daar was 'n verband tussen vertroue en transformasieleierskap, gevolg deur waargenome organisasie-ondersteuning en interaksionele geregtigheid, prosedurele geregtigheid, transaksionele leierskap, verdelende geregtigheid, en laastens 'n negatiewe verband tussen vertroueskepping en onbeantwoorde verwagtings. Hierdie navorsers argumenteer verder dat eersgenoemde drie - transformasieleierskapstyl, waargenome organisasie-ondersteuning en interaksionele geregtigheid - primêr opereer vanuit verhoudingsgebaseerde konseptualiserings van vertroue, terwyl die res hoofsaaklik opereer vanuit karaktergebaseerde konseptualiserings, of minstens 'n kombinasie van karakter- en verhoudingskonseptualiserings van vertroue (2002:624).

Dit blyk dat die transformasieleierskapstyl sterker geassosieer word met vertroueskepping deur bemiddeling van prosedurele en interaktiewe geregtigheid, terwyl verdelende geregtigheid eerder by die transaksionele leierskapstyl 'n bemiddelingsrol speel. Persepsies oor die aard van die onderskeie vorms van geregtigheid, eerder as die objektiewe implimentering van die prosedures as sodanig, speel 'n ewe belangrike rol.

Hierdie bevindings het belangrike implikasies vir hoe om vertroue te bou. Dit kom onder meer daarop neer dat veral transformasieleiers die suksesvolste sal wees om vertroue te skep wanneer hulle fokus op die wyse waarop prosedures gekommunikeer word (op sensitiewe, eerlike en konsidererende wyse) eerder as op die neêrlê van regverdige prosedures opsigself. By transaksionele leiers is dit veral belangrik om verdelende geregtigheid op 'n deelnemende wyse te implimenteer, sodat deelnemers sal voel dat hulle inspraak gehad het in hoe hulpbronne, veral belonings, geallokeer word. Bemagtiging deur middel van groter inspraak in aangeleenthede wat werknemers raak, kan dus instrumenteel wees om positiewe persepsies en vertroue te skep.

Dit sal interessant wees om te sien tot watter mate bogenoemde faktore in die empiriese ondersoek ten opsigte van die teikengroep sal manifesteer. Bestuursleiers in die teikengroep van hierdie studie het byvoorbeeld almal redelik intensiewe

opleiding in die volle-spektrum leierskapsteorie van Avolio en Bass (1991) ondergaan. Omdat dit 'n relatief outokratiese omgewing is, is daar egter minder buigbaarheid in baie opsigte. Daar word onder meer baie klem geplaas op die formalisering van prosedures asook op die regverdige verdeling van hulpbronne, maar beide wat, en hoe besluite geneem word, word dikwels eensydig op 'n strategiese vlak geneem en wel volgens gestipuleerde prioriteite. In 'n relatief outokratiese opset is deelnemende besluitneming nie altyd moontlik of selfs gewens is nie, wat sienings oor interaktiewe geregtigheid mag beïnvloed indien die teikengroep se persepsie / verwagting sou wees dat konsultasie en effektiewe interaksie wel belangrik behoort te wees. Dit mag ook wees dat die teikengroep se kriteria waaraan vertroue in topbestuur gemeet word, mag verskil van dit waaraan die direkte leier, wat hoofsaaklik op operasionele eerder as strategiese vlak funksioneer, gemeet word.

In die voorafgaande paragrawe is die rol van vertroue en die belangrikste voorwaardes vir vertroueskepping belig. Hierna volg 'n bespreking van die verband tussen vertroue en organisasie-uitkomstes.

2.5. DIE VERBAND TUSSEN VERTROUE EN ORGANISASIE-UITKOMSTES

Uitkomstes van 'n lae- sowel as 'n hoë vertroue omgewing sal vervolgens bespreek word. Eerstens word die kenmerke van 'n lae vertroue omgewing bespreek.

2.5.1 Uitkomstes van 'n lae vertroue omgewing

Ten spyte van die kritiese belangrikheid van vertroue vir hedendaagse organisasies word daar wêreldwyd, soos reeds in hoofstuk een aangedui is, 'n afname in vertrouensvlakke binne baie maatskappye en veral ook tussen bestuursleiers en diegene wat aan hulle rapporteer, bespeur (Engelbrecht & Cloete, 2000:24; Martins, 2002:754; Sitkin & Roth, 1998:295).

Van die redes vir lae vertroue kan ondermeer herlei word na die tempo van verandering en meegaande onsekerheid wat in die moderne werksomgewing 'n teelaarde vir lae vertroue skep: Westwood en Clegg (2003:340) is skepties of dit

selfs moontlik is om vertroue te midde van soveel onsekerhede te bou, soos blyk uit die volgende aanhaling:

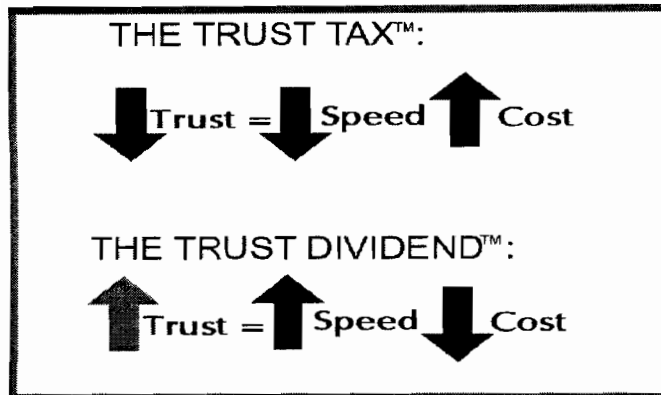
“It is hard to countenance a new rhetoric of trust in organizations....within the same discursive (and material) space as structural unemployment, layoffs, the new social contract of individual responsibility for jobs, skills, and career, downsizing and other human resource and organizational design strategies that signal the precariousness of people’s place in organizations.....This ‘new rhetoric of trust’.....rings hollow in a climate in which such managerial strategies are made manifest in the name of economic rationalism.”

Uit bogenoemde stelling is dit duidelik dat daar grondliggende spanning tussen organisasie- versus werknemerbelange is, wat illustreer hoe groot die risikos om te vertrou, in werklikheid is. Kramer maak in die verband die opmerking dat die situasie herinner aan Hardin se idee van vertroue as “encapsulated interests”, waarna dan gevra moet word presies wie se belange uiteindelik deur die nuwe organisasie-orde beskerm word (2006:11). Om ’n wyse te vind waarop hierdie spanning tussen individuele- en organisasiebelange oorbrug kan word, hou belangrike implikasies in vir hoe om vertroue te bou, waaroor in hoofstuk 4 weer teruggekom sal word.

Die vlak van vertroue binne organisasieverband beïnvloed belangrike prosesse en organisasie-uitkomstes (Mayer & Davis, 1999:124). Volgens Covey (2006:13) beïnvloed vertroue veral twee belangrike organisasie-uitkomstes: Spoed en kostes. Waar vertroue ontbreek, word alle prosesse vertraag, omdat burokratiese aksies en alternatiewe kontrolemeganismes eers in plek gestel moet word om betroubaarheid op alternatiewe wyses te verseker. Daardeur word die spoed van onder meer besluitneming en implimentering van prosesse vertraag. Kostes verhoog tergelykertyd omdat regulasies, kontrakte en wetgewing in plek gestel moet word om, in die afwesigheid van vertroue, konformering aan standarde af te dwing. Covey verwys na hierdie kostes om alternatiewe maatreëls vir vertroue in plek te stel as “trust tax” (2006:13). Colquitt *et al.*, wys daarop dat dit Amerika jaarliks in die omgewing van 35 biljoen dollar kos om konformering aan die Sarbanes-Oxley wet te monitor (2011:243). Soos wat lae vertroue die spoed van prosesse vertraag en kostes opjaag, het hoë vertroue die teenoorgestelde uitwerking, naamlik dat dit die

spoed van besluitneming verhoog en kostes vir die organisasie afbring. Covey som die impak van lae vertroue op deur die volgende eenvoudige visuele voorstelling:

Figuur 4: Die impak van vertroue.



Bron: Covey, 2006:13.

Uit die analise is dit duidelik dat vertroue ooglopende implikasies vir die organisasie se aanpasbaarheid en winsgewendheid op die langtermyn het. Covey beklemtoon dat vertroue nie net relevant nie, maar essensieël is vir optimale funksionering van 'n organisasie. In die woorde van Covey: "Whether it is high or low, trust is the "hidden variable" in the formula for organizational success" (Covey, 2006: 20). Waar geen of min vertroue in die organisasie bestaan, kan verwag word dat 'n toksiese atmosfeer sal heers, intense mikro-bestuur sal plaasvind, beheer hoofsaaklik deur toename in burokratiese maatreëls, strafmaatreëls en wettiese sisteme uitgeoefen sal word, dat die hiërargiese strukture grootliks oneffektief sal funksioneer en baie tyd gemors sal word om standpunte en besluite te verdedig (Covey 2006:22-24).

Volgens Hall sal 'n lae vertroue omgewing tot gevolg hê dat werkverrigting swak is en in silos plaasvind. Simptome van lae vertroue sal bespeur kan word in traagheid om nuwe uitdagings en aanspreeklikheid te aanvaar. 'n Algemene gevoel van onsekerheid sal heers rakende hoe probleme aangespreek behoort te word asook senuweeagtigheid oor hoe daarop gereageer gaan word. 'n Tendens sal bestaan dat werknemers eie belang voorop stel en ander sal blameer vir dinge wat verkeerd loop. (<http://entente.com.au/trust-in-business.html> [Toegang: 25/2/10])

Interpersoonlike verhoudings sal disfunksioneel van aard wees: Mense sal ongelukkig voel en in kampe verdeel wees; groeperings sal geëtiketteer word as

“ons” (vriende) en “hulle” (vyande). Kommunikasie sal stram wees en gekleur word deur vrees, onsekerheid, vertwyfeling en bekommernis. Intense konflik sal smeulend dreig, soms openlik opvlam, of andersins in koue oorloë ontaard. Dreigemente van vervolging en verbale en / of fisiese mishandeling sal gereeld voorkom (Covey, 2006:22-24). 'n Gebrek aan wedersydse vertroue het angs, agterdog, onsekerheid, lae moreel, swak werksverbondendheid en lae werksbevrediging tot gevolg (Mishra & Morrissey, 1990: 445).

Lae vertroue sal ook 'n negatiewe impak hê op leiers se effektiwiteit (Pienaar, 2009:135). Volgens Hall beleef leiers in so 'n situasie frustrasie omdat die gevoel ontstaan dat volgelinge weerstand toon – leiding mag gegee word, maar niemand wil dit navolg nie. Werknemers is ook onwillig om te konformeer aan regulasies wat deur die leier ingestel word. Konflik tussen lede van die bestuurspan onderling is ook algemeen, omdat hulle nie daarin slaag om ooreen te stem nie. Onsekerheid oor die toekomsrigting (visie en missie van die organisasie), maar ook ten opsigte van persoonlike werksekuriteit ontstaan. Lae vertroue het verder die effek dat deursigtigheid verdwyn – leiers het die gevoel dat hulle dit nie kan bekostig om alles te vertel nie. Laastens het lae vertroue ook tot gevolg dat swak risikobestuur toegepas word – probleme word maar hanteer soos dit opduik, eerder as wat daar pro-aktief opgetree word (<http://entente.com.au/trust-in-business.html> [Toegang: 25/2/10]).

Wantroue is nie iets wat net eensydig aan leierskant teenoor ondergeskiktes ervaar word nie. Volgens Ruderman, Hannum, Leslie en Steed is die feit dat leiers nie weet hoe om vertrouensverhoudings te bou nie, 'n algemene probleem (2001:3). In ooreenstemming hiermee bevind Pienaar dat swak interpersoonlike verhoudings een van die vernaamste redes is waarom leiers misluk; 'n belangrike rede vir mislukking is die feit dat persoonlike vertroue wat in die leier gestel word, verloën word (2009:135). Navorsing het bevind dat onsuksesvolle leiers geneig is om oorwegend op negatiewe aspekte te fokus - om te wantrou, word 'n gewoonte-instelling (Pienaar, 2009:135). Lubit (2002:127-8) wys daarop dat skeptisisme en wantroue leiers se effektiwiteit spesifiek affekteer wanneer dit kom by die motivering van ondergeskiktes. Ondergeskiktes reageer op hierdie ingesteldheid deur op hulle beurt weer sulke leiers as onvertrouenswaardig te beskou.

Volgens Dirks en Ferrin (2002:613) sal min vertroue in 'n leiersfiguur lei tot sielkundige spanning (distress) by die werknemer, wat weer op sy beurt die werknemer se houdings ten opsigte van die werkplek negatief sal beïnvloed. Wanneer die perspeksie byvoorbeeld bestaan dat die leier se gedrag spreek van 'n gebrek aan integriteit, regverdigheid, oneerlikheid en onbekwaamheid, ontstaan kommer oor die besluite wat geneem word en ondergeskiktes sal dan meer geneig wees om van werk te verander (Dirks & Ferrin, 2002:613).

Een van die belangrikste gevolge is dat die vertroue (confidence) wat bestaan het in vertroue-as-meganisme om organisasieresultate te bewerkstellig, stelselmatig ondermyn is. Sievers (2003:357) vra byvoorbeeld of vertroue enigsins nog 'n plek in die organisering van die werkplek behoort te hê, en of dit nie eerder deur alternatiewe (burokratiese of wettiese) maatreëls vervang behoort te word nie.

Ten slotte moet daarop gewys word dat min vertroue nie altyd net negatief hoef te wees nie. Dit moet wel gesien word in die konteks daarvan dat naïewe en misplaaste vorms van onkritiese, oormatige vertroue in gesagsfigure – veral wanneer dit onbeperkte vryheid aan bestuurders impliseer – ook skadelik kan wees (Kramer 2006: 9-11; Sievers, 2003:356). Ongelukkig is die skeidslyn om te bepaal wanneer wantroue geregverdig is versus wanneer dit teenproduktief raak, nie altyd maklik om te onderskei nie. Ook is die tasbare gedragskonsekwensies van wantroue nog grootliks onduidelik. Kramer (2006:9) vra byvoorbeeld of dit duidelik is presies hoe mense in situasies van wantroue sal reageer?

Opsommenderwys kan gestel word dat lae vertroue 'n negatiewe impak het op 'n verskeidenheid aspekte in die werksomgewing, onder meer op die werksatmosfeer, interpersoonlike verhoudings, leierskapseffektiwiteit en op produktiwiteit. Uit die simptome wat voortvloei uit lae vertroue is dit duidelik dat dit nie net die effektiwiteit van die organisasie nie, maar ook die welsyn van die werknemers aantast. Uiteindelik sal volgehoue sub-optimale vlakke van funksionering ook die mededingendheid en lang termyn volhoubaarheid van die maatskappy bedreig (Cook & Wall, 1980:39).

Uit bogenoemde bespreking word tot die slotsom gekom dat vertroue instrumenteel is tot langtermyn volhoubaarheid en dat maniere om dit te bou, deel behoort uit te maak van die strategiese beplanningsproses. Eerstens impliseer dit dat 'n strategiese standpunt ingeneem behoort te word oor die plek daarvan vir die organisasie, gevolg deur 'n toepaslike struktuur waardeur vertroue organisasie-uitkomstes sal kan optimaliseer. Daar moet byvoorbeeld 'n standpunt ingeneem word ten opsigte van hoe die balans tussen institusionalisering (legalisering) van vertroue, versus ander vorms van vertroueskepping moet lyk. Ander vorms sluit byvoorbeeld in karaktergebaseerde vertroue (byvoorbeeld die leier se modeleringsrol asook die klem op waardes en integriteit) en verhoudingsgebaseerde vorms van vertroue (byvoorbeeld hoe lojaliteit en wederkerigheid van vertroue beloningstelsels sal raak). Dit is duidelik dat vertroueskepping en die voorkoming van die erodering van vertroue, gesien moet word as 'n direkte leierskapsverantwoordelikheid. Die onus lê volgens die navorser daarom ook by die leier om die prosesse van vertroueskepping te inisieer, eerder as wat dit by die ondergeskikte tuishoort.

2.5.2 Uitkomstes van 'n hoë-vertroue omgewing

Hoë vertroue het beide 'n direkte, sowel as indirekte impak op organisasie-uitkomstes (Dirks & Ferrin, 2001:450). Vertroue het eerstens 'n direkte positiewe impak op hoër vlakke van samewerking en superieure vlakke van prestasie (Dirks & Ferrin, 2001:450; Jarvenpaa *et al.*, 2004:250). Spesifieke prestasie-uitkomstes word nou van naderby bekyk.

2.5.2.1 Winsgewendheid

Navorsing in die privaatsektor toon dat maatskappye wat hoë vertroue geniet, oor die algemeen meer winsgewend is en gemiddeld hoër dividenduitkerings aan aandeelhouders lewer (Covey, 2006:21; McEviley *et al.*, 2003:9; Sako, 2006:275), terwyl 'n gebrek aan vertroue lei tot 'n daling in aandeelprys (Delahaye-Paine, 2003:3; Gillespie & Mann, 2004:588).

Mayer en Davis het in 'n langtermyn studie bevind dat restaurante wie se algemene bestuurders daarin kon slaag om vertroue by hul werknemers te skep, beduidend

hoër **verkoopsyfers** sowel as netto winste in die daaropvolgende drie kwartale kon toon. Hierdie restaurante het ook beduidend laer personeelomsetsyfers getoon in vergelyking met restaurante waar die algemene bestuurders minder vertrou is (1999:124).

2.5.2.2 Belyning

In 'n hoë-vertroue omgewing word die organisasie-atmosfeer volgens Covey gekenmerk deur 'n algemeen gesonde werkomgewing waarin strukture en sisteme van ondersteunende aard is, volledig belyn is met mekaar en kreatiwiteit en innovering aanmoedig. Daar word gefokus op die werk. Werknemers is gelukkig, effektiewe onderlinge samewerking en netwerking vind plaas, kommunikasie vind vrylik plaas en deursigtigheid bestaan (2006:22-24).

2.5.2.3 Positiewe interpersoonlike verhoudings en effektiewe kommunikasie

Interpersoonlike verhoudings word in 'n hoë-vertroue omgewing gekenmerk deur die volgende: Spontane kommunikasie; vreugde, omgee, kameraadskap, lojaliteit en samewerking; positiewe energie wat geskep word deur besondere verhoudings, foute word beskou as leergeleenthede; daar bestaan opgewondenheid, inspirasie oor wat gedoen moet word en werknemers beleef sinvolheid (Covey, 2006:22-24). Ander navorsers bevind dat interpersoonlike vertroue spesifiek span- sowel as organisasie-effektiwiteit bevorder (Dirks & Ferrin, 2001:452), asook toepaslike verhoudings tussen werknemers en diegene in outoriteitsposisies (Aryee *et al.*, 2002:267; Dirks & Ferrin, 2002:611; Kramer 2007:7). Engelbrecht en Cloete vind dat interpersoonlike vertroue tussen toesighouer en ondergeskikte besonder belangrik is en positiewe uitkomstes soos die volgende lewer: Openlike kommunikasie, empatie, groter outonomie, samewerking, deelnemende besluitneming, regverdigheid, wedersydse respek en die skep van geleenthede waardeur die ondergeskikte se potensiaal ontsluit kan word (2000: 27). In aansluiting hierby vind Chiaburu en Marinova dat interpersoonlike vertroue (leier- sowel as organisasiegegerig) 'n belangrike modereringsrol speel by roluitbreidings- en organisasie-ondersteunende gedrag (2006:170).

2.5.2.4 Kennisbestuur en sosiale kapitaal

Kennisbestuur en sosiale kapitaal, soos gesetel in werknemers en hul interaksies met mekaar, word ook beter in 'n konteks van vertroue ontgin (Kramer, 2006:8). Vry kommunikasie en samewerking ontstaan en fasiliteer innovering, omdat rolspelers wat mekaar vertrou, meer geredelik sal investeer in pogings tot gesamentlike probleemoplossing (Sako, 2006:272). Vertroue in die leier verhoog ook insiklikheid ten opsigte van voldoening aan eise / konformering en lei tot 'n dieper doelverbondenheid (Kramer, 2007:7), wat op hierdie wyse bydra tot effektiewe kennisbestuur.

2.5.2.5 Impak van die leierskapsreferent

Volgens die model van Dirks en Ferrin waarna in paragraaf 2.2 verwys is, toon vertroue in leierskap 'n verband met elkeen van die organisasie-uitkomstes soos wat in die genoemde model ondersoek is (Dirks & Ferrin, 2002:618-620). Dit beteken dat vertroue in die leier 'n impak het op al die uitkomstes wat in die model uiteengesit is, naamlik op:

- gedrags-en werksprestasie-uitkomstes soos organisasie-ondersteunende gedrag ("organisational citizenship behaviour") en werksverrigting;
- houdings en intensies teenoor werk – insluitend werkstevredenheid, organisasieverbintenis, doelverbondenheid, beoordeling van die geloofwaardigheid van inligting wat meegedeel word, en intensie om aan te bly in die organisasie; en
- ander onderskeidende aspekte, soos die verhouding met 'n spesifieke leierskapsreferent – die onderskeid tussen direkte leier versus topbestuur is sinvol aangesien sekere uitkomstes moontlik meer effektief deur eersgenoemde gefasiliteer word en vice versa.

Soos in die bespreking van voorwaardes vir vertroue beklemtoon is, speel konteks ook altyd 'n belangrike rol. Die invloed van die leierskapsreferent ten opsigte van die impak van vertroue op uitkomstes verdien daarom as belangrike kontekstuele faktor verdere toeligting.

Bass tref die volgende onderskeid tussen funksies van direkte leiers versus organisasieleiers / topbestuur: Direkte leiers fokus meer op operasionele aktiwiteite soos begeleiding, prestasie-beoordelings en taakverdeling, terwyl topbestuur fokus op strategiese funksies soos visie-, en doelstellings, allokering van hulpbronne en oorhoofse menslikehulpbronsfunksies. Ondergeskiktes beoordeel die mate van kwesbaarheid en risikoneming wat ter sprake is in die lig van hoeveel beheer die direkte leier in werklikheid het oor die omstandighede wat hulle direk raak (1990: 394-395).

In uitbreiding op Bass se onderskeid in referente, bevestig Dirks en Ferrin se navorsing dat vertroue in die *direkte* leier ander uitkomstes fasiliteer as wat die geval van vertroue in topbestuur is: Vertroue in die direkte leier het byvoorbeeld 'n groter impak op werkstevredenheid, organisasie-ondersteunende gedrag (veral altruïsme) en intensie om te bedank ('n negatiewe verband in laasgenoemde geval). Vertroue in topbestuur daarenteen, het weer 'n groter impak op organisasieverbintenis getoon (Dirks & Ferrin, 2002:623-4).

Costigan *et al.* het vertroue vanuit die oogpunt van die toesighouer in sy *ondergeskiktes* binne 'n oorwegend kollektivistiese kultuuriëntasie ondersoek. Daar is gevind dat beide die leier se kennis-gebaseerde vertroue asook sy / haar affektief-gebaseerde vertroue in die ondergeskikte positief geassosieer word met groter ondernemende gedrag by die ondergeskikte. Relatief gesproke, blyk dit egter dat affektief-gebaseerde vertroue die grootste positiewe impak op ondergeskiktes het (2006:764).

In aansluiting hierby vind Dirks en Ferrin dat beide karaktergebaseerde- sowel as verhoudingsgebaseerde konseptualiserings van vertroue (volgens hulle definisies word die affektiewe komponent by laasgenoemde ingesluit) 'n positiewe impak sal hê op gedrags- en prestasie-uitkomstes, hoewel deur middel van verskillende, potensieel aanvullende meganismes (2002:613). Wanneer 'n bestuurder vertrou word, vergroot die kans volgens Colquitt *et al.* dat 'n emosionele band sal ontstaan. Hiermee saam groei daar 'n gevoel van verpligting, want werknemers voel dat die vertroue wat in hulle gestel word deur 'n wederkerige lojaliteit "balloon" moet word.

Wanneer krisisse ontstaan, is werknemers dan bereid om hulself kwesbaar teenoor die leier te stel, vol vertroue dat die situasie tog wel weer sal verbeter (2011:242).

Die bevindings van Dirks en Ferrin soos hierbo saamgevat is, word ook deur ander navorsers ondersteun. So vind verskeie navorsers byvoorbeeld 'n positiewe verband tussen leier- sowel as organisasie-gerigte vertroue en organisasieverwante ondersteuningsgedrag, asook in sommige gevalle 'n negatiewe verband tussen vertroue en teenproduktiewe organisasiegedrag (Chiaburu & Marinova, 2006:170; Colquitt *et al.*, 2011:242; De Cremer *et al.*, 2006:565; Ertürk, 2007:265; Gillespie & Mann, 2004:588; Piccolo *et al.*, 2008: 292-3; Whitener *et al.*, 1998:513).

2.5.2.6 Organisasieverwante ondersteuningsgedrag

Dit blyk dat dit spesifiek interpersoonlike vertroue (Engelbrecht & Chamberlain, 2005:10) en interpersoonlike geregtigheid (Chiaburu & Marinova, 2006: 170) tussen werknemers en leiers is wat 'n belangrike determinant vir organisasieverwante ondersteunende gedrag is. Vertroue in die leier verhoog lojaliteit in dié verhouding en skep sodoende bereidheid om groter rol-uitbreiding te aanvaar (Chiaburu & Marinova, 2006: 168; Hofmann *et al.*, 2003:176). Werknemers wat hul leiers vertrou, is gemotiveerd om meer te doen as wat van hulle verwag word omdat hulle glo dat hul leier hulle nie sal uitbuit nie (Engelbrecht & Chamberlain, 2005:10).

Daar is egter ook bewyse dat nie net interpersoonlike vertroue nie, maar ook prosedurele- sowel as verdelende geregtigheid 'n modereringsrol speel by organisasie-ondersteuningsgedrag (Chiaburu & Marinova, 2006:170). Ter ondersteuning hiervan vind Kreitner en Kinicki (2007:245), sowel as Van der Bank *et al.*, (2008:1), dat spesifiek *prosedurele geregtigheid* 'n uiters belangrike fasiliteringsrol speel ten opsigte van vertroue en die volgende organisasie-uitkomstes: Werkstevredenheid en organisasieverbintenis (werksingesteldheid), asook organisasie-ondersteunende gedrag en werkverrigting (werkverwante gedrag en -prestasie).

Kreitner en Kinicki (2007:525-6) voeg hierby dat transformasieleierskap positief geassosieer word met verskeie van die genoemde uitkomstes, naamlik met

werkstevredenheid, groep- en organisasieprestasie / werkverrigting, motivering en met ondergeskiktes se tevredenheid met die leier. Den Hartog vind dat visieskepping as kenmerk van transformasieleierskap sterker as die ander eienskappe korreleer met organisasieverbintenis en werksverrigting (2003:142). Engelbrecht en Chamberlain beklemtoon dat transformasieleierskap indirek tot organisasieverwante ondersteunende gedrag bydra en wel spesifiek deur middel van prosedurele geregtigheid as belangrikste bemiddelingsfaktor (2005:10).

Vergelykbare navorsingsbevindings word in beide die private- en openbare sektore gevind, sowel as beide in individualistiese- sowel as kollektivistiese kulture. Navorsing wat byvoorbeeld deur Aryee, Budhwar en Chen in 'n openbare sektor-organisasie in Indië gedoen is, het 'n duidelike verband tussen hoë vertroue in die toesighouer en organisasieverwante ondersteuningsgedrag teenoor beide die leier spesifiek, asook teenoor die organisasie in die algemeen, aan die lig gebring (2002:280). Soortgelyke bevindings het ook in Ertürk se navorsing aan die lig gekom. Hy het naamlik gevind dat vertroue in 'n direkte toesighouer nie net lei tot organisasieverwante ondersteuningsgedrag teenoor die toesighouer nie, maar ook uitbrei na die organisasie in die algemeen. Hierdie navorsing is gedoen in Turkye, wat 'n sterk kollektivistiese kultuur het en waar ondergeskiktes 'n voorkeur het vir leiers met 'n paternalistiese bestuursbenadering (2007:259; 266).

'n Verklaring vir waarom vertroue tot 'n toename in organisasieverwante ondersteuningsgedrag en 'n afname in teenproduktiewe gedrag lei, word deur Colquitt *et al.*, uiteengesit: Die bereidheid om kwesbaarheid te aanvaar, verander die aard van die werkgewer-werknemer verhouding. Werknemers wat nie hul werkgewers vertrou nie, baseer die inhoud van hul dienskontrakte op 'n rigiede en eng gedefinieerde *ekonomiese ruilverhouding*: Elke plig is duidelik uitgestippel en eksplisiet gekoppel aan finansiële vergoeding. Wanneer vertroue toeneem, neem die werkgewer-werknemer verhouding algaande die aard van 'n *sosiale ruilverhouding* aan. Laasgenoemde verhouding word gekenmerk deur groter wedersydse welwillendheid. 'n Werknemer is bereid om die ekstra myl te loop in ruil vir 'n positiewe verwagting dat die werkgewer hom / haar regverdig sal behandel. 'n Sosiale ruilverhouding is van meer buigsame aard en welwillendheidsgedrag word

geopenbaar in die vertroue dat dit uiteindelik wel beloon sal word, hoewel nie noodwendig op die kort termyn nie (Colquitt *et al.*, 2011:242).

2.5.2.7 Werkverrigting en produktiwiteit

Dirks en Ferrin se navorsing rakende die verband tussen vertroue en werksprestasie / taakverrigting, word ook deur verskeie navorsers bevestig (Colquitt, Scott & Lepine, 2007:918; Colquitt, Lepine & Wesson, 2011:242; Jarvenpaa *et al.*, 2004:250; Jing & Avery, 2008:7). Bevindings geld ook in hierdie geval vir die openbare sektor, soos Cho en Ringquist kon bevestig: Hierdie navorsers vind dat leiers wat die vermoë het om vertroue in te boesem meer effektief is as hul eweknieë in pogings om lae produktiwiteit in swak presterende openbare instansies te verbeter. Hulle kon ook aandui dat dit spesifiek die eienskap van betroubaarheid is waaroor geselekteerde bestuursleiers beskik, wat positief geassosieer word met sekere organisasie-uitkomstes (2010:1;8).

Die verhouding tussen vertroue en interpersoonlike gedrag berus naamlik op die aanname dat die trustor se evaluasie van die trustee se betroubaarheid, die trustor se gedrag ten opsigte van die vertrouensreferent sal beïnvloed (Dirks & Ferrin, 2001:452). Volgens Cunningham en MacGregor (2000:1587) is interpersoonlike voorspelbaarheid, welwillendheid en regverdigheid ook effektiewe voorspellers van werkstevredenheid, afwesigheid en werksverlating. Die implikasie hiervan is dat interpersoonlike vertroue effektief aangewend sou kon word om die motiveringswaarde van posontwerp te verhoog.

2.5.2.8 Houdings ten opsigte van werk

Wat die ingesteldheid tot werk betref, bevestig verskeie navorsers dat vertroue lei tot die bereidheid om groter risiko's te aanvaar (Mayer *et al.*, 1995:725; Colquitt *et al.*, 2007:922). **Risikoneming** is nodig vir uitkomstes in die algemeen, maar is in spesifieke werksomstandighede (wat byvoorbeeld minder geroetineerd en voorspelbaar is) selfs meer noodsaaklik (Dirks & Ferrin, 2001:453).

Ook die verband tussen vertroue en **organisasieverbondenheid**, soos deur Dirks en Ferrin aangetoon, word deur ander navorsers bevestig. Colquitt *et al.*, vind spesifiek 'n sterk positiewe verband tussen vertroue en *affektiewe* organisasieverbondenheid asook met hoër vlakke van *normatiewe* verbondenheid, hoewel nie met voortgesette verbintenis tot die organisasie nie (2011:242). Straiter, wat die toesighouer se perspektief as vertrekpunt gebruik het, vind dat daar 'n betekenisvolle verband is tussen die toesighouer se vertroue in sy / haar ondergeskiktes en die toesighouer se persoonlike werkstevredenheid en organisasieverbondenheid (2005:96). Omgekeerd gesien, bevestig Kreitner en Kinicki dat daar 'n negatiewe verband is tussen vertroue en **onttrekkingsgedrag** sowel as **diensverlating** (2007:245).

2.5.2.9 Prioritisering van uitkomstes

Die vraag ontstaan of vertroue tot 'n groter mate by sekere uitkomstes van belang is as by ander. Dirks en Ferrin kon selfs daarin slaag om die impak van vertroue op 'n spesifieke uitkoms relatief tot ander uitkomstes, vas te stel (2002:618-9):

- Eerstens is gevind dat vertroue in leierskap die sterkste impak het op werkhoudings / werksingesteldheid, relatief gesien tot gedrags- en prestasie-uitkomstes.
- Daar is gevind dat vertroue in die leier, wat onderafdelings van werksingesteldheid betref, die sterkste impak het op werkstevredenheid, tweedens op organisasieverbintenis, die besluit tot diensverlating en verbintenis tot die uitvoering van besluite.
- Wat gedrags- en prestasie-uitkomstes betref, het vertroue in leierskap 'n sterker impak op organisasie-ondersteunende gedrag as wat dit op werkverrigting het – alhoewel beide uitkomstes positief deur vertroue beïnvloed word.

Colquitt *et al.*, (2007:911) verskil van Dirks en Ferrin daarin dat die verband tussen vertroue en werkverrigting volgens hulle ewe sterk is as met houdings ten opsigte van werk, insluitende werkstevredenheid. Hulle bevestig verder die verband tussen vertroue en uitkomstes, soos bereidheid tot risikoneming, *affektiewe*

werksverbintenis (’n belangrike voorspeller van afwesigheid en diensverlating), asook ’n negatiewe verband tussen vertroue en teenproduktiewe gedrag (2007:911). Colquit *et al.* onderskei ook unieke verbande tussen verskillende voorwaardes en spesifieke uitkomstes (2007:919):

- Volgens hierdie navorsers het integriteit byvoorbeeld ’n inkrementele effek op risikoneming;
- welwillendheid het ’n inkrementele effek op teenproduktiewe gedrag (’n omgekeerde verband);
- bevoegdheid het ’n inkrementele effek beide op risikoneming en organisasie-ondersteunende gedrag;
- vertrouensgeneigdheid het ’n inkrementele effek op beide organisasie-ondersteunende gedrag sowel as op teenproduktiewe gedrag; en
- integriteit, welwillendheid, en bevoegdheid is al drie belangrike voorspellers vir organisasieverbintenis.

Die feit dat navorsing verbande kon lê tussen vertroue en spesifieke uitkomstes, relatief tot die impak op ander uitkomstes, het belangrike praktiese gebruikswaarde. Dit verskaf onder meer ’n riglyn vir spesifieke meganismes waarop gefokus moet word indien ’n bepaalde uitkoms versterk moet word. Dis veral die onderskeidende impakte van direkte- versus topbestuursleiers, wat belangrike implikasies inhou vir hoe uitkomstes deur vertroueskepping gebou behoort te word. Ter illustrasie vind Dirks en Ferrin (2002:623) dat indien werkswerrigting, altruïsme, intensie om te bedank en werkstevredenheid deur vertroueskepping versterk moet word, daar by implikasie gefokus sal moet word op die direkte leier se gedrag. Daarteenoor is daar ’n groter verband tussen topbestuursleierskap en werksverbondenheid, as wat die geval is ten opsigte van die invloed wat ’n direkte leier op werksverbondenheid kan uitoefen (Dirks & Ferrin, 2002:623).

Samevattend blyk dit dat die leier ’n persoonlike, positiewe verhouding met sy / haar ondergeskiktes moet bou ten einde maksimale impak op uitkomstes te bewerkstellig. Daarbenewens blyk dit dat geregtigheid in al sy onderskeie vorms ook ’n krities belangrike modereringsfaktor is wat die verband tussen vertroue en gewenste organisasie-uitkomstes beïnvloed. Uitkomstes wat bespreek is, sluit in:

Winsgewendheid, belyning, positiewe interpersoonlike verhoudings en effektiewe kommunikasie, effektiewe kennis- en sosiale kapitaalbestuur, organisasieverwante ondersteuningsgedrag, asook verskillende alternatiewe houdings ten opsigte van werk.

Uit al die bevindings is dit duidelik dat vertroue 'n uiters belangrike rol speel om positiewe organisasie-uitkomstes teweeg te bring. Galford en Drapeau (2003:88) som die noodsaak van vertroue vir organisasie-uitkomstes soos volg op:

“As difficult as it is to build and maintain trust within organizations, it’s critical. An established body of research demonstrates the links between trust and corporate performance. If people trust each other and their leaders, they’ll be able to work through disagreements. They’ll take smarter risks. They’ll work harder, stay with the company longer, contribute better ideas, and dig deeper than anyone has a right to ask. If they don’t trust the organization and its leaders though, they’ll disengage from their work and focus instead on rumors, politics, and updating their résumés. We know this because we’ve seen it happen many times and because a high percentage of consulting engagements that seem to be about strategic direction or productivity turn out to be about trust, or the lack thereof.”

HOOFSTUK 3: EMPIRIESE BEVINDINGS

Die empiriese navorsing wat in hierdie hoofstuk bespreek word, is bedoel om bevindings wat in die literatuur gemaak is, aan 'n bepaalde teikengroep soos reeds bespreek is, te toets.

3.1 INLEIDING

Na aanleiding van die navorsingsdoelwitte wat in Hoofstuk 1 gestel is, is vrae geïdentifiseer wat as riglyn vir die semi-gestruktureerde onderhoude gebruik is. 'n Loodsondersoek is vooraf gedoen om die kredietwaardigheid en bruikbaarheid van vrae te verfyn. 'n Voorbeeld van vrae wat in die loodsondersoek gebruik is, word aangeheg in Aanhangsel A. Ses vrae is uiteindelik na aanleiding van die loodsondersoek duideliker geformuleer en tydens die onderhoudvoeringsessies gebruik. Die vrae wat aan die proefpersone gestel is, was die volgende:

- Vraag 1: Wat is vertroue?
- Vraag 2: Hoe lyk 'n hoë-vertroue omgewing?
- Vraag 3: Hoe lyk 'n lae-vertroue omgewing?
- Vraag 4: Wat beskou u as die belangrikste faktore wat vertroue beïnvloed?
- Vraag 5: Wat beskou u as die eindresultaat van vertroue?
- Vraag 6: Wat moet 'n leier doen om vertroue te skep?

Dieselfde vrae is telkens aan die onderskeie proefpersone gestel. Opvolgvrae is slegs gestel indien die onderhoudvoerder toeligting op 'n bepaalde antwoord verlang het, byvoorbeeld wanneer dit nie duidelik was wat die proefpersoon bedoel het, of waarna verwys is nie.

Soos wat die onderhoude opeenvolgend gevoer is, het dit gou duidelik geword dat dieselfde temas deur meer as een proefpersoon herhaal is. Hierdie waarneming word byvoorbeeld duidelik weerspieël in die tematiese opsommings wat later in hierdie

hoofstuk in tabelvorm weergegee sal word. Die ooreenstemmende sienings is moontlik daaraan toe te skryf dat die teikengroep uit 'n baie afgebakende werksomgewing kom, waarin almal op 'n daaglikse basis met dieselfde probleme en sterkpunte van die werkplek gekonfronteer word.

Soos wat daar gevorder is met die onderhoude, het dit reeds na die vyfde onderhoud begin blyk dat die inhoudelike variasie geleidelik begin afneem het. Vanaf die sewende onderhoud was dit duidelik dat 'n versadigingspunt bereik is, aangesien geen nuwe inligting meer na die oordeel van die navorser na vore gekom het, wat addisionele waarde toegevoeg het nie. Om hierdie rede is agt onderhoude uiteindelik gevoer, waarna die proses gestaak is.

'n Opsomming van die temas wat per vraag ter sprake gebring is, word hierna in tabelformaat per vraag weergegee.

3.2 TEMATIESE OPSOMMINGS

Die temas word gelys in prioriteitsvolgorde, met ander woorde die temas wat algemeen deur meeste van die proefpersone geopper is, word eerste gelys. Nadat die temas in tabelvorm per vraag opgesom is, sal 'n laaste tabel volg, waarin die algemeenste oorhoofse temas op geïntegreerde wyse opgesom word. Na die opsomming van bevindings tematies in tabelformaat weergegee is, sal 'n bespreking van die bevindings volg.

Tabel 2: Tematiese opsomming van vraag 1: Wat is vertroue?

No	Tema	Aantal proefpersone
1	Veiligheid en sekuriteit. (Dit verwys na gevoelens van geborgenheid en kom tot stand vanweë die partye se wedersydse positiewe ervarings van welwillendheid teenoor mekaar. Sien ook tema 3, waar daar na lojaliteit verwys word. Tema 3 kan gesien word as aanvullend tot tema 1).	5
2	Billikheid en regverdigheid. (Trefwoorde: goeie oordeel, goedertrou, billike optrede).	3
3	Wedersydse lojaliteit.	2 (vervolg)

No	Tema	Aantal proefpersone
4	Eienaarskap. (Aanvaarding van verantwoordelikheid en verbintenis tot gemeenskaplike doelwitte).	2
5	Om ernstig opgeneem te word.	1

Tabel 3: Tematiese opsomming van vraag 2: Hoe lyk 'n hoë-vertroue omgewing?

No	Tema	Aantal proefpersone
1	Effektiewe kommunikasie. (Spontane interaksie, ontspanne atmosfeer, respekvol, openhartig en onbevooroordeeld.)	7
2	Werkverrigting / produktiwiteit. (Onder hierdie tema is verwysings na samewerking, gesamentlike probleemoplossing, deelnemende besluitneming en deursigtigheid saamgegroepeer.)	5
3	Regverdigheid (Verwys na regverdige en konsekwente toepassing van dissipline en reëls.)	3
4	Vertroulikheid. (Sluit ook in etiese gedrag, professionele kliëntediens / "Batho pele"-beginsels van kliëntediens).	2
5	Selfvertroue.	1

Tabel 4: Tematiese opsomming van vraag 3: Hoe lyk 'n lae-vertroue omgewing?

No	Tema	Aantal proefpersone
1	Oningeligtheid. (Verwys na ontoeganklikheid tot tersaaklike informasie, gebrek aan deursigtigheid, uitsluiting, vals gerugte en blamerings).	7
2	Swak interpersoonlike verhoudings en swak kommunikasie. (Verwys na voortrekkery, wantroue, rugstekery, agterbaksheid, faksievorming, konflik- wat ook voorvalle van fisiese geweld insluit en hofsake.)	4
3	Onregverdigheid. (Verwys na onregmatige bevoordeling, inkonsekwentheid, gebrek aan ondersteuning, politiekery, manipulasie en korrupsie.)	4
4	Onprofessionele gedrag en verbreking van vertroulikheid / konfidensialiteit.	3
5	Burokrasie.	2

Tabel 5: Tematiese opsomming van vraag 4: Wat beskou u as die belangrikste faktore wat vertroue beïnvloed?

No	Tema	Aantal proefpersone
1	Menswaardige kommunikasie. (Verwys na positiewe wyse waarop mense in interaksie met mekaar tree: Respek en menswaardige hantering; sorgsaamheid vir mekaar. Toepaslike selfgeldendheid / konflikhantering – probleme behoort nie voor ander ondergeskiktes uitgesorteer te word nie.)	4
2	Toeganklikheid van inligting. (Verwys daarna dat personeel bemagtig moet word met toepaslike, tersaaklike inligting / terugvoer sodat hulle hul werk effektief kan doen. Personeel moet betrek word by besluite wat hulle raak; hulle wil inspraak hê. Daar moet deursigtigheid en deelnemende bestuur wees.)	3
3	Billikheid. (Verwys na regverdige verdeling van hulpbronne en verantwoordelikhede. Daar moet meer erkenning wees, insluitend die regverdige toekenning van merietes en bonusse.) Gesagsfigure moet 'n redelike houding en sin vir wat reg en objektief is openbaar.	3
4	Vertrouenswaardigheidsienskappe – hoër gesag: Welwillendheid, integriteit, (met geassosieerde begrippe soos respek, billikheid, regverdigheid en konsekwentheid).	3
5	Vertrouenswaardigheidsienskappe – ondergeskikte: Bevoegdheid. Bereidheid om verantwoordelikheid en aanspreeklikheid te aanvaar. Moet gemotiveerd wees / belangstel in sy werk en inisiatief ("mission command") kan neem.	3
6	Handhawing van vertroulikheid.	2

Tabel 6: Tematiese opsomming van vraag 5: Wat beskou u as die eindresultaat van vertroue?

No	Tema	Aantal proefpersone
1	Produktiwiteit / werkverrigting.	5
2	Doelverbondenheid.	4
3	Goeie werksverhoudings (Effektiewe kommunikasie, spanwerk, lojaliteit, wedersydse goedgesindheid, dissipline, kohesie.)	3
4	Eienaarskap. (Verwys na aanvaarding van gedeelde verantwoordelikheid, leierskap op alle vlakke.)	2
5	Organisasie-ondersteunende gedrag. (Geld vir ondergeskiktes.)	1
6	Daar word geleer uit foute.	1

Tabel 7: Tematiese opsomming van vraag 6: Wat moet 'n leier doen om vertroue te skep?

No	Tema	Aantal proefpersone
1	Effektiewe leierskap: Ontwikkeling van gewenste karaktereenskappe sowel as gedragsveranderings om as rolmodel te kan dien. Trefwoorde: "Walk the talk"; "stop buying face"; "show more concern for me", "show concern for my work environment"; "cultivate sympathy and understanding"; think before you act"; "be more approachable". Moet ook bereid wees om foute te kan erken en reg te stel.	8
2	Gesonde interpersoonlike verhoudings. Effektiewe kommunikasie, deursigtigheid, konsultasie / deelnemende bestuur.	8
3	Positiewe organisasiekultuur en -klimaat soos gekenmerk deur billikheid, regverdigheid, gedissiplineerdheid, militêre trots, kohesie.	6
4	Etiese gedrag. (Verwys na reputasiebestuur – professionele etiek.)	2
5	Erkenning.	2

Antwoorde van die onderhoudsvrae is hierbo in tabelformaat tematies opgesom. Die prominentste temas is telkens eerste gelys. Dit is duidelik dat daar sekere temas is wat herhalend by beantwoording van meer as een vraag voorkom en dus oorvleuel. 'n Geïntegreerde opsomming van temas wat herhalend by beantwoording van meerdere voorgekom het, word hierna weergegee:

Tabel 8: Gemeenskaplike temas wat in die bespreking van verskillende vrae na vore gekom het.

No	Tema	Hoeveelheid keer herhaal en toepaslike vraagnommer	Tematiese verwantskap met die literatuur
1	Karaktereenskappe. (Vertrouenswaardigheidsenskappe, veral bevoegdheid, welwillendheid, integriteit en lojaliteit.)	6: Vraag 1.1; 1.3; 4.4; 4.5; 5.3; 6.1	Konseptualisering van identiteitsgebaseerde vertroue (karakter van die trustee), hoofstuk 2.2 figuur 1; 2.2.1.2 en 2.4.2.
2	Effektiewe kommunikasie . Voorbeelde van goeie versus swak kommunikasie word met mekaar gekontrasteer. Trefwoorde: Respek, luister met aandag, openhartigheid, spontane interaksie, onbevooroordeeldheid, konflikthantering, toepaslike woordgebruik, byvoorbeeld om nie te vloek en te skree nie, nie te skinder of dreig nie.	5: Vraag 1.5; 2.1; 3.2; 4.1; 5.3.	Interaktiewe geregtigheidsbeginsels, Hoofstuk 2.2 Figuur 2, 2.4 Figuur 3; 2.4.3. (Vervolg op volgende blasy)

No	Tema	Hoeveelheid keer herhaal en toepaslike vraagnommer	Tematiese verwantskap met die literatuur
3a	Regverdigheid. Trefwoorde: Konsekwente toepassing van beleid, reëls, prosedures en besluite; voorspelbaarheid in terme van wat verwag kan word.	5: Vraag 1.2; 2.3; 3.3; 4.3; 6.3.	Prosedurele geregtigheidsbeginsels, Hoofstuk 2.2 Figuur 2, 2.4 Figuur 3; 2.4.3.
3b	Burokrasie neem toe wanneer vertroue afwesig is. (Sub-groepering – Skakel baie nou aan by tema van billikheid en regverdigheid).	1: Vraag 3.5	Organisasievertroue / vertroue in sisteme, Hoofstuk 2.2.3 en 2.5.
4	Beskikbaarheid van tersaaklike inligting en om deel te wees van die proses waardeur inligting bestuur word. Trefwoorde: Deursigtigheid, deelnemende bestuur / inspraak versus uitsluiting, gesamentlike probleemoplossing.	4: Vraag 2.2; 3.1; 4.2; 6.2.	Informasiegeregtigheids- beginsels, Hoofstuk 2.2 Figuur 2, 2.4 Figuur 3; 2.4.3.
5	Etiese gedragskodes: Trefwoorde: Konfidensialiteit, professionaliteit, "Batho pele" beginsels vir goeie kliëntediens.	4: Vraag 2.4; 3.4; 4.6; 6.4	Moreel-etiese gedrag, Hoofstuk 2.2 Figuur 2; 2.4.3.
6	Eienaarskap. Trefwoorde: Leierskapseffektiviteit / leierskap op alle vlakke; selfvertroue / "confidence"; inisiatief; aanvaarding van aanspreeklikheid.	3: Vraag 1.4; 2.5; 5.4.	Uitkomstes: Houdings, Hoofstuk 2.4 Figuur 3; 2.5.2.
7	Billikheid. Trefwoorde: Erkenning, beloning, bevordering, gelyke opleiding- en werkseleenthede; verdeling van hulpbronne; 'n redelike houding.	2: Vraag 4.5; 6.5.	Verdelende geregtigheidsbeginsels, Hoofstuk 2.2 Figuur 2, 2.4 Figuur 3; 2.4.3.
8	Doelverbondenheid. Trefwoorde: Eienaarskap; verbintenis tot gemeenskaplike doelwitte; "engagement"; roeping. (Die tema word nou geassosieer met 'n ander tema, nl. Produktiwiteit).	2: Vraag 1.4; 5.2.	Uitkomstes: Houdings; Hoofstuk 2.4 Figuur 3; 2.5.2.
9	Produktiwiteit / effektiewe werkverrigting.	2: Vraag 5.1; (2.2).	Uitkomstes: Gedrag; Hoofstuk 2.4 Figuur 3; 2.5.2.

In Tabelle 2 tot 7 is die antwoorde op die verskillende onderhoudsvrae tematies opgesom. In Tabel 8 is oorhoofse deurlopende temas uitgelig om 'n beter geheelbeeld te verskaf. Vir die doeleindes van hierdie studie sal die bespreking van navorsingsbevindings wat hierna volg, slegs fokus op die gemeenskaplike oorhoofse temas wat baie prominent gemanifesteer het.

3.3 BESPREKING VAN BEVINDINGS

Bevindings sal bespreek word deur aanvanklik te rapporteer wat die empiriese ondersoek getoon het. Dit sal vergelyk word met dit wat in die literatuur oor die onderwerp gesê is ten einde ooreenkomste en moontlike verskille te bepaal. Elke tema sal afgesluit word met die navorser se eie gevolgtrekkings.

Soos in Tabel 8 gesien kan word, is die belangrikste gemeenskaplike oorhoofse temas die volgende: Karaktereienskappe van die trustee, effektiewe kommunikasie en regverdigheid. Omdat die beskikbaarheid van tersaaklike inligting baie nou geassosieer word met effektiewe kommunikasie, sal hierdie tema ook kortliks aangeraak word. Daar sal by die bespreking van die genoemde temas waar toepaslik, in meer detail verwys word na bevindings by spesifieke onderhoudsvrae wat met die bepaalde tema geassosieer word en wat in die tabelle as sodanig aangedui is.

3.3.1 Vertrouenswaardigheidseienskappe

In die literatuurstudie in Hoofstuk 2 is uitgewys dat beide die vertrouensgeneigdheid van die trustor sowel as die vertrouenswaardigheidseienskappe van die trustee 'n rol speel by vertroue. In die empiriese ondersoek is egter gevind dat daar nie veel gewag gemaak word van eersgenoemde nie. Die karaktereienskappe van die trustee daarenteen, is deur proefpersone uitgesonder as krities belangrik. Hierdie tema het by beantwoording van meerdere onderhoudsvrae (verwys na Tabel 8 vir 'n opsomming daarvan) na vore gekom. Redes waarom karaktereienskappe as belangrik beskou word, sal verduidelik word aan die hand van die vrae waar dit ter sprake gekom het, naamlik by vraag 1 (wat is vertroue), vraag 4 (faktore wat vertroue beïnvloed), vraag 5 (eindresultate) en vraag 6 (aanbevelings).

In beantwoording van die vraag, "Wat is vertroue?", het vertroue volgens die proefpersone in wese te make met 'n situasie van kwesbaarheid. Kwesbaarheid ontstaan vanweë 'n risiko wat geneem word deur die besluit om te vertrou, aangesien die uitkoms van die situasie nie vooraf bepaal kan word nie. Deur die vertrouensbesluit

te neem, word bereidwilligheid alreeds in beginsel gedemonstreer om risikonemende gedrag teenoor 'n spesifieke trustee te openbaar. Die deurslaggewende faktor wat hierdie keuse sal beïnvloed, hang egter volgens die proefpersone af van die karaktereienskappe van die trustee.

Daar word baie sterk deur proefpersone beklemtoon dat sekere gewenste eienskappe die keuse om te vertrou sal vergemaklik. Gewenste karaktereienskappe van die trustee word beskryf met terme soos “tegemoetkomendheid”, “goedertrou”, “konsiderasie vir ander”, ’n “samenwerkende ingesteldheid”, “waarderend teenoor ander”, “supportiveness”, “faith in another person”, en “loyalty”.

Daar word ook beklemtoon dat die trustee “integriteit” moet hê, “eerlik” moet wees, “respekvol” teenoor ander moet kan optree, “billik”, “regverdig” en “konsekwent” moet wees en moet kan erken as hy / sy 'n fout gemaak het.

Verdere gewenste eienskappe wat die vertrouensbesluit vergemaklik, verwys daarna dat die trustee verkieslik iemand moet wees wat volgens die proefpersone oor “perseverance” en “self-discipline” moet beskik, “inisiatief” moet kan neem en bereid moet wees om “verantwoordelikheid en aanspreeklikheid” te aanvaar.

In gevalle waar na ondergeskiktes verwys is as die vertrouensreferent / trustee, word algemeen beklemtoon dat die vertrouensbesluit geneem word op grond van die historiese verloop van gebeure binne 'n bepaalde verhouding. Karaktereienskappe soos die trustee se bevoegdheid/ bekwaamheid, gesindheid, sowel as integriteit word deur proefpersone genoem as belangrike oorwegings vir vertroue.

Wat integriteit betref, word verwag dat die trustee (in die geval die ondergeskikte) bereid moet wees om verantwoordelikheid en aanspreeklikheid te aanvaar. Die persoon moet binne 'n bepaalde verantwoordelikhedsarea self oplossings vir probleme vind en nie alles “boontoe deleger” nie.

Naas integriteit as kriterium vir vertrouenswaardigheid word welwillendheid ook beklemtoon. Die trustee toon welwillendheid deur 'n bereidheid tot samewerking en lojaliteit aan hoër gesag as trustor te demonstreer.

Laastens, wat vertrouenswaardigheidseienskappe van ondergeskiktes aanbetref, moet die trustee bekwaamheid demonstreer deur met selfvertroue op te tree en moet hy /sy bereid wees om inisiatief te neem. Die ondergeskikte moet nie net sit en wag om voorgesê te word nie. Die persoon moet werksetiek, selfdisipline en uithouvermoë toon. 'n Persoon wat homself bewys het dat hy/sy deeglik is, deursettingsvermoë kan toon en gehaltewerk lewer, sal waarskynlik vertrou word. Proefpersoon 1 verwys in die verband na "mission command", 'n konsep wat beteken dat topbestuur 'n breë einddoel visualiseer. Hierdie tipe bevelvoering bevat slegs genoegsame riglyne om die suksesvolheid van die eindresultaat te omskryf en te kan meet. Daar word van die bestuurders in die gesagslyne laer af verwag om elkeen op sy eie toepaslike vlak interpretasies te maak omtrent hoe daar uitvoering hieraan gegee moet word. Hulle moet dus self idees en oplossings genereer om vleis hieraan te sit sodat dit nie vir 'n kolonel of generaal nodig is om taktiese beslissings te maak nie.

In gevalle waar na die trustee verwys word as 'n persoon in 'n hoër gesagsposisie, blyk dit uiters belangrik te wees dat die leier 'n positiewe ingesteldheid teenoor die ondergeskikte sal toon. 'n Trustor, veral as dit 'n ondergeskikte is, verwag van die trustee om "betrokke" te wees, "belangstelling" in sy werk en sy probleme te toon en "confidence" te toon in die vermoë van die ondergeskikte om resultate suksesvol te kan lewer. Daar word egter ook van die trustee in 'n hoër gesagsposisie verwag om "integriteit" te hê, wat geassosieer word met "respek", "billikheid", "regverdigheid" en "konsekwentheid".

Wanneer bogenoemde vertrouenswaardigheidseienskappe waargeneem word, dien dit as kriteria om kwesbaarheid en risiko's binne 'n bepaalde situasie vas te stel. Hoe meer diepgaande die basis van goedgesindheid is wat tussen die trustor en trustee ontstaan, hoe klaarblyklik groter is die mate van risikoneming en kwesbaarheid wat die trustor

bereid is om ten opsigte van die trustee te aanvaar. Dit blyk byvoorbeeld uit die beskrywing van vertroue deur proefpersoon 8 as “to feel safe enough to allow other people to take decisions on your behalf should you not be able to do so”. ’n Meer ekstreme voorbeeld is proefpersoon 5 se beskrywing van vertroue as ’n bereidheid om “(sy) lewe in iemand anders se hande te plaas”.

Wanneer die trustor ervaar dat die trustee hom / haar goedgesind is, ontstaan die hoop dat die besluit om die trustee te vertrou, ’n positiewe gevolg sal hê. In beantwoording van die vraag na die eindresultate van vertroue (vraag 5), blyk dit dat indien die uitkoms van die vertrouensbesluit wel positief is, ’n gevoel van verhoogde sekuriteit ontstaan:

“Trust is....the ability to be comfortable with someone, it is also to have confidence in a person whom you know will never harm or hurt you in any way.”
- Proefpersoon 3.

Nog ’n positiewe uitkoms van die vertrouensbesluit wat op die basis van karaktereienskappe geneem word, is dat daar ’n gesonde werksverhouding en effektiewe werkverrigting ontstaan. Proefpersoon 4 noem byvoorbeeld dat daar op grond van waargenome deursettingsvermoë besluit is om ’n werknemer te vertrou. Die positiewe uitkoms daarvan word soos volg beskryf:

“The result is potential success in the organisation for both parties – the one who trusts and the one who is to be trusted. It involves an effective work relationship which means 'bottom line' results in the military....It also means good discipline.”

Afhangend van wie die rolspelers is, kan daar na gelang van die graad van vertroue wat moontlik is, selfs ’n emosionele band as uitkoms van vertroue tussen die persone ontstaan. Indien daar ’n emosionele band tussen die trustor en trustee ontstaan, wil dit voorkom of ’n emosionele basis van goedgesindheid skynbaar as ’n “proxy” vir vertroue dien. Hierdie band word beskryf in terme van interpersoonlike aanvaarding, (selfs onregmatige bevoordeling volgens proefpersoon 1) en diepgaande wedersydse lojaliteit tussen trustor en trustee.

In beantwoording van vraag 6 rakende aanbevelings, is proefpersone van mening dat leiers gewenste karaktereienskappe moet aankweek wat almal daarop gerig is om

vertrouenswaardigheid te verhoog. Proefpersone fokus veral op begrippe wat respektiewelik gegroepeer kan word as welwillendheid en integriteit. Proefpersone beveel byvoorbeeld aan dat hulle van 'n leier verwag om "konsekwent" en "emosioneel volwasse" te wees, bereid moet wees om te erken as hy/(sy) 'n fout gemaak het / "admit mistakes", eerlik moet wees / "honesty", "nie ydele beloftes" moet maak nie en indien 'n onderneming wel gegee word, dit gestand gedoen moet word –"keep commitments" (proefpersone 1-8, sommige kernwoorde word deur meerdere persone beaam).

Daar word ook aanbeveel dat die leier op gedragsveranderings daarop moet fokus om spesifiek as beter rolmodel te dien. Hier word hoofsaaklik ongewenste aspekte gelys wat gestaak behoort te word, asook gefokus op beter voorbeeldstelling. Die volgende sleutelwoorde word hiermee geassosieer: "walk the talk"; "stop buying face"; "show more concern for me and show concern for my work environment"; "keep things in the family"; "cultivate sympathy and understanding"; "stop firing at me"; "think before you act"; "be more approachable"; "stop manipulating". Ten slotte wys proefpersoon 3 op die belangrikheid van voorbeeldstelling:

"A commander can't expect subordinates to trust him / her if she is mistrusting others all the time. If officers in charge trust their people, they need not have fear when they are confronted with mistakes they had done. They need to learn from their mistakes not to repeat them and move on. Managers need to walk the talk and lead by example. They need to remember that trust cannot be commanded, it must be earned."

Bespreking: Hoewel die interpersoonlike aard van vertrouwe deur proefpersone beklemtoon is, was dit selde volkome losgemaak van bepaalde karaktereienskappe en kontekstuele faktore wat die verhouding ook sal beïnvloed.

Die *trustor* se *vertrouensgeneigdheid* soos deur Dirks en Ferrin se model veronderstel word, het feitlik geen aandag as voorwaarde geniet nie. (Hierdie uitslag ondersteun soortgelyke teenstrydige bevindings wat ook in 'n Suid-Afrikaanse konteks deur Engelbrecht en Cloete (2000:25-6) gedoen en in Hoofstuk 2.1 bespreek is).

Daarteenoor is *vertrouenswaardigheidseienskappe* van die *trustee* deurlopend as uiters belangrike kriteria uitgelig. Uit die proefpersone se beskrywing van gewenste karaktereienskappe van 'n trustee, is dit duidelik dat daar in wese drie hoofgroeperings geklassifiseer kan word. Die eerste groepering verwys na 'n positiewe gesindheid van die trustee teenoor die trustor. Die tweede groepering het te make met aspekte van integriteit. Die derde groepering verwys na bevoegdheid en vermoëns van die trustee.

Bevindings bied dus bevestiging van Mayer *et al.*, (1995:715) se model, wat 'n besonder belangrike bydrae lewer om vertrouenswaardigheidseienskappe van die trustee te verstaan. Hierdie eienskappe word as so belangrik beskou dat dit inderwaarheid moeilik is om 'n klinkklare onderskeid tussen die konsepte van "vertroue" en "vertrouenswaardigheid" te tref. Die navorser kom in die opsig tot die gevolgtrekking dat dit in werklikheid twee kante is van dieselfde munt.

Alhoewel al die genoemde eienskappe van Mayer *et al.*, se model (vermoëns en vaardighede, integriteit asook welwillendheid) by oorweging van die vertrouensbesluit ter sprake kom, is daar egter geringe klemverskille opgemerk. Integriteit en welwillendheid is in die bevindings nouer gekoppel aan trustees wat in hoër gesagsposisies is, terwyl bevoegdheid en deursettingsvermoë sterker geassosieer is met trustees in ondergeskikte posisies.

Die feit dat verskillende vertrouenswaardigheidseienskappe relatief belangriker as ander geag word, afhangend daarvan of die trustee 'n hoër gesagsposisie beklee of nie, stem ooreen met Engelbrecht en Cloete (2000:26-7) se bevindings wat in Hoofstuk 2.2 bespreek is, naamlik: Bevoegdheid was inderdaad 'n opvallende kriterium wat trustors gebruik as oorweging om 'n ondergeskikte as trustee te vertrou of nie. Waar die vertrouensreferent egter 'n meerdere was, was integriteit en welwillendheidsmotiewe (lojaliteit, respek en openlikheid), die belangrikste kriteria wat trustors gebruik het om die vertrouenswaardigheid van 'n trustee in 'n hoër gesagsposisie te assesser.

Die bevinding dat vertrouenswaardigheidseienskappe as belangrike voorwaardes dien waarop die vertrouensbesluit gebaseer word, verskil van die teoretiese model van Dirks

en Ferrin (2002:615) wat as basiese vertrekpunt vir die bespreking van voorwaardes vir vertroue in Hoofstuk 2.3 en 2.4 gebruik is. Vertrouenswaardigheidseienskappe word nie in Dirks en Ferrin se model eksplisiet as voorwaardes gestel nie, terwyl die analise van die onderhoude hierdie kwaliteite prominent as voorwaardes uitsonder.

Alhoewel dieselfde outeurs (Ferrin en Dirks, 2003:19) interpersoonlike vertroue elders definieer as “an individual’s belief that another individual makes efforts to uphold commitments, is honest, and does not take advantage given the opportunity”, word dit nie in dieselfde outeurs se model as ’n voorwaarde vir vertroue opgeneem nie. Daar kan moontlik geredeneer word dat vertrouenswaardigheidseienskappe in die model eerder geïmpliseer word by wyse van ander kriteria. Geregtigheidsbeginsels sou byvoorbeeld integriteit as vertrouenswaardigheidseienskap kon impliseer, terwyl deelnemende besluitneming welwillendheid sou kon veronderstel. Die veronderstellings kan egter nie as ’n noodwendigheid gesien word nie: Dit kan byvoorbeeld gebeur dat daar deelnemende besluitneming plaasvind sonder dat daar noodwendig ook welwillendheid by die rolspelers bestaan.

’n Ander moontlike verklaring vir die teenstrydige bevinding kan moontlik gesoek word in Mayer *et al.*, (1995:722) se teorie waarna in Hoofstuk 2.2 verwys is, naamlik dat die vertrouensgeneigdheid van die trustor moontlik veral aanvanklik in verhoudings ’n rol speel, terwyl karaktereenskappe van die trustee waarskynlik eers op ’n later stadium van verhoudings, nadat ’n geskiedenis opgebou is, ’n oorwegende rol begin speel. Aangesien die proefpersone mekaar geruime tyd reeds ken, kan die historiese invloed van die verhoudings moontlik hierin ’n rol speel.

Vlugtig word genoem dat sommige proefpersone se belewing dat ’n dieper emosionele band gepaardgaan met die bereidheid om ’n groter mate van risikoneming en kwesbaarheid ten opsigte van die ander persoon te aanvaar, ook in ooreenstemming is met soortgelyke bevindings wat deur Colquitt *et al.*, (2011:226) gemaak en in Hoofstuk 2 beskryf is. Die navorser maak hieruit die afleiding dat affektief-gebaseerde vertroue (omdat dit ’n meer diepgaande gevoel van geborgenheid en sekuriteit skep) moontlik ’n

dieper vlak van vertroue sou kon bewerkstellig as wat met ander basisse vir vertroue die geval is. Hierdie vermoë om op emosionele basis te vertrou, het waarskynlik meer te make met vertrouensgeneigdheid as eienskap van die *trustor*, maar kon nie deur die huidige ondersoek bevestig word nie. Dit is dus 'n aspek wat deur verdere navorsing aangespreek sou kon word.

'n Ander interessante bevinding van die ondersoek was dat deelnemers wel groot gewag maak het van bepaalde karaktereienskappe as voorwaardes vir vertroue, maar dat daar nêrens 'n eksplisiete koppeling gemaak is tussen karaktereienskappe en 'n voorkeur vir 'n bepaalde leierskapstyl nie. Hoewel persoonlikheidseienskappe na vore kom in gedrag en daarom ook in voorkeur leierskapstyl, is dit nie deur die proefpersone aangespreek nie. Nóg transformasieleierskap, nóg transaksionele leierskap, wat ook met die karakter van die trustee te make het, is *eksplisiet* deur die proefpersone as *voorwaardes* vir vertroue gestel. Hierdie bevinding wyk geheel en al af van Dirks en Ferrin se model, soos wat in Hoofstuk 2.2 (Figuur 3) as basiese verwysingspunt vir die bespreking van voorwaardes vir vertroue gebruik is. Bevindings blyk wel ondersteunend te wees van Engelbrecht en Chamberlain (2005:10) asook Kraft *et al.*, (2004:30) se bevindings, naamlik dat leierskapstyle nie noodwendig 'n direkte impak op vertroue het nie, maar wel 'n uiters belangrike indirekte impak het via ander meganismes, byvoorbeeld via persepsies van geregtigheid. (Dit beteken egter beslis nie dat leierskapstyle nie 'n belangrike rol te speel het in vertroueskepping nie, wel net dat hoe dit onstluit word, belangrik sal wees).

Op grond van die voorafgaande bespreking word tot die slotsom gekom dat, wat karaktereienskappe aanbetref, dit veral vertrouenswaardigheidseienskappe van die trustee is wat as kernbelangrik beskou word by oorwegings vir vertroue. Om hierdie rede is dit aangedui dat leiers wat vertroue wil bou, hulpbronne selektief behoort te investeer in karakterontwikkeling: Vertrauenswaardigheidseienskappe van welwillendheid, integriteit en bevoegdheid moet verder by potensiële trustees ontwikkel word.

Dit is laastens ook duidelik dat die vertrouenswaardigheidsienskappe van elke bepaalde trustee, 'n unieke invloed op die vertrouensverhouding sal hê. **Ten spyte van algemene tendense wat na vore tree, is vertroue dus volgens die navorser konteksspesifiek en hoogs subjektief van aard.**

Uit die bespreking van die karaktereienskappe as tema het dit reeds duidelik geword dat vertroue hoofsaaklik binne 'n spesifieke interpersoonlike verhoudingskonteks tot stand kom. Die aard van hierdie interpersoonlike verhoudings en veral hoe daar gekommunikeer word, is 'n tweede prominente tema wat deur die navorsingsbevindings uitgelig is. Effektiewe kommunikasie word vervolgens bespreek.

3.3.2 Effektiewe kommunikasie

Uit die navorsingsresultate blyk dit dat effektiewe kommunikasie 'n uiters belangrike rol speel by vertroue. Volgens proefpersoon 1 hou dit in dat die kommunikeerder “ernstig opgeneem” word (Tabel 2, Vraag 1.5). Dieselfde persoon is van mening dat wanneer die betrokkenes mekaar werklik goed verstaan, die trustee selfs in afwesigheid van die trustor steeds namens laasgenoemde sal kan optree, omdat die rolspelers mekaar werklik goed begryp en die trustee derhalwe 'n aanvaarbare idee het van wat in die trustor se beste belang is. Ander proefpersone assosieer die volgende trefwoorde met effektiewe kommunikasie: “Spontane interaksie”, “ontspanne atmosfeer”, “respek”, “openhartig” en “onbevooroordeeld” (Tabel 3, Vraag 2.1).

Wanneer kommunikasie destruktief van aard is, blyk die invloed daarvan op vertroue selfs duideliker. In 'n lae-vertroue omgewing word interpersoonlike verhoudings beskou as swak en gekenmerk deur selektiewe voortrekkery, wantroue en konflik. Rugstekery, agterbaksheid en 'n geskinder is aan die orde van die dag. Nog 'n simptoom is faksievorming binne sekere vlakke van bestuur (Tabel 4, Vraag 3.2). Topbestuur word beskuldig dat ondergeskiktes met disrespek hanteer, en in die openbaar verneder word. (Volgens die proefpersone word veral senior bestuurders deur topbestuur op hierdie wyse geteiken). Proefpersoon 7 voeg hierby die interessante opmerking dat “managers using vulgar language when addressing subordinates cannot be trusted.”

Senior-, sowel as middelvlakbestuurders, kla dat swak interpersoonlike verhoudings en onbevredigende kommunikasie vertroue skaad deurdat ondergeskiktes vyandig optree, veral wanneer hulle gedissiplineer word, en dat selfs insidente van fisiese geweld voorkom. Meer as een respondent verwys na insidente van hierdie aard wat op siviele hofsake uitgeloop het. Die een werknemer word gespot dat haar prokureur skynbaar ook 'n permanente werknemer in die eenheid is!

Dit blyk verder dat proefpersone besonder sensitief is vir die skadelike impak van destruktiewe kommunikasie op vertroue wanneer die vertrouensreferent 'n persoon is wat 'n hoër gesagsposisie as die trustor beklee. Verwagtings kom veral tot uitdrukking in voorwaardes wat gestel word aan die wyse waarop leiers probleme oplos en besluite behoort te neem (Tabel 4, Vraag 3.1 en Tabel 8, Vraag 7.2): Hoe betrokke die leier is, hoe daar met personeel gekommunikeer word, hoe konflik hanteer word en hoe personeel betrek word by die uitvoering van pligte (deelnemende bestuur, terugvoer, verduideliking van hoekom en hoe, hantering van aanspreeklikheid en dissiplinêre aksies) speel alles 'n uiters belangrike rol wanneer dit kom by die besluit of vertrou gaan word of nie. Proefpersoon 5 stel in die lig van hierdie tema die voorwaarde dat topbestuur die "blame-game" moet stop. Vergelyk ook die verwagtings van proefpersoon 3, waar verwys word na kommunikasievaardighede wat verwag word van topbestuur as trustee:

"There must be regular communication periods with all unit members so that they can get to know you and understand what your concerns are.....
Me and my supervisor should be able to disagree over an issue but still maintain a good working relationship and respect each other's opinion. I should be able to criticise him constructively without being afraid of victimisation. He should not reprimand me in the presence of others. There should not be abuse of power from the top. We should be able to argue about certain things, but remain truthful and not pretend to go along with one another whilst one of us is displaying hypocrisy tendencies. We must be able to talk truthfully about issues of mutual concern and support one another where necessary. There should not be favourites who have privileged information whilst the others are left in the dark."

Waar die uitkomstes van vertroue ter sprake kom, is proefpersone van mening dat effektiewe kommunikasie vertroue skep en wel sodanig dat dit lei tot verhoogde produktiwiteit en werkverrigting (Tabel 6, Vraag 5.3). Waar effektiewe kommunikasie bestaan, is daar volgens die deelnemers minder misverstande wat verwydering bring, word daar minder tyd spandeer om die self te beskerm oftewel verdedigend op te tree, en word gefokus op wat “gedoen eerder as wat gesê” kan word.

Die vrugte van effektiewe kommunikasie is volgens die proefpersone dat dit bydra tot 'n beter begrip van mekaar se behoeftes, goeie samewerking, lojaliteit en spanwerk. Kohesie word ondervind. Alle werknemers, van topbestuursvlak tot die laagste ondergeskikte, word gesien as deel van die span. Hulle sien hulself tot 'n groter mate as 'n eenheid. Naas hierdie samehorigheidsgevoelens wat beskryf word, bestaan ook die persepsie dat daar ondersteuning is. Proefpersoon 5 beskryf die bydrae van effektiewe kommunikasie tot vertroue soos volg:

“Almal openbaar leierskap op die toepaslike vlak waar hy is kyk nie net boontoe nie. Hulle neem inisiatief en verantwoordelikheid vir die gevolge. Maar hulle weet ook dat jy hulle sal “back” as dit “backfire”.”

Wanneer die vraag aan proefpersone gestel word aangaande watter aanbevelings hulle sal maak om vertroue te bou, is die verbetering van interpersoonlike verhoudings en by name effektiewe kommunikasie, een van die belangrikste aanbevelings wat gemaak word. In aansluiting hierby word aanbeveel dat leiers moet sorg dra dat hulle op respekvolle wyse met ondergeskiktes kommunikeer; selfs opleiding in konflikthanteringsvaardighede word voorgestel (proefpersoon 4). Moeite moet gedoen word om aktief te luister en seker te maak dat leiers hul ondergeskiktes se behoeftes en omstandighede ken. Hulle moet 'n voorbeeld stel van hoe kommunikasie behoort te wees.

Nog maniere waarop leiers kan voldoen is om byvoorbeeld loopbaangesprekke met elke persoon te hou (meeste proefpersone deel hierdie siening), mentorskapsprogramme te hê (volgens proefpersoon 1), kennisbasisse moet uitgebrei word (proefpersoon 2), “confidence” moet gebou word (proefpersoon 7) en daar moet

aktief / met 'n simpatieke oor geluister word (almal). Proefpersone 3 en 5 beklemtoon dat vertroue geskep word deurdat leiers deur belangstelling te toon, personeel die gevoel gee dat hulle nie net as 'n nommer gesien word nie. In aansluiting hierby noem proefpersoon 5 dat daar byvoorbeeld "kennis geneem kan word van persoonlike verwagtings en ideale" – hier met spesifieke verwysing na frustrasies wat ervaar word as gevolg van geblokkeerde bevorderingsmoontlikhede.

Aanbevelings het nie net betrekking op werksverwante kommunikasie nie, maar word ook uitgebrei na sosiale geleenthede vir interaksie. So word byvoorbeeld voorgestel dat daar spanbou-aksies gehou moet word waar spanlede mekaar beter op 'n informele wyse kan leer ken, asook meer sosiale geleenthede gereël moet word waartydens lede informeel kan sosialiseer. Daar word spesifiek aanbeveel dat leiers na ondergeskiktes moet uitreik en belangstelling moet toon in hulle persoonlike omstandighede, sodat beter begrip ontwikkel kan word wanneer werkskedules byvoorbeeld vir enkelouers uitgewerk moet word. Dit sal ook beter begrip bevorder vir werknemers wat MIV positief is en sal stigmatisering afbreek.

Bespreking: Daar word waargeneem dat proefpersone effektiewe kommunikasie enersyds in verband bring met toepaslike interpersoonlike verhoudings en met 'n menswaardige, respektvolle wyse van gesprekvoering. Andersyds is 'n subtiële nuanseverskil ook opgemerk deurdat effektiewe kommunikasie deur die proefpersone ook in verband gebring word met die wyse waarop informasie bestuur word. Twee aspekte word dus aangeraak, naamlik die wyse waarop gekommunikeer word, sowel as die inhoud van wát gekommunikeer en wát weerhou word.

Bogenoemde aspekte vind aansluiting by teoretiese sienings wat toepaslike, effektiewe kommunikasie beskou as 'n vorm van geregtigheid (Colquitt *et al.*, 2011:241; Dirks & Ferrin, 2002:615). Die onderskeid tussen interpersoonlike geregtigheid (wat verwys na toepaslike kommunikasie) en informasiegeregtigheid (wat verwys na toeganklikheid van inligting oftewel inhoud) word bevestig deur Colquitt *et al.*, se model, wat in Hoofstuk 2 na aanleiding van Figuur 2 bespreek is. Dirks en Ferrin beskou effektiewe

kommunikasie as 'n vorm van interpersoonlike- en spesifiek interaktiewe geregtigheid, wat volgens hulle model (2002:615) 'n belangrike voorwaarde vir vertroue is. Dirks en Ferrin se model tref egter nie 'n onderskeid tussen informasie- versus interaktiewe geregtigheid nie; beide word eerder beskou as vorms van interaktiewe geregtigheid. Ongeag of die onderskeid tussen informasie- versus interaktiewe geregtigheid getref word of nie, bly dit duidelik dat effektiewe kommunikasie verband hou met beginsels van geregtigheid wat behoort te geld vir interpersoonlike interaksie. **Dit impliseer volgens die navorser dat daar besliste normatiewe voorwaardes is wat vir vertroue geld.**

Uit die bevindings blyk verder dat individue wat in 'n lae-vertroue omgewing funksioneer en aan destruktiewe kommunikasie blootgestel word, onveilig voel. 'n Gebrek aan sekuriteit veroorsaak dat hul aandag van werk afgetrek word omdat daar eerder op strategieë gefokus word oor hoe om persoonlike kwesbaarheid te verminder. Dit bevestig soortgelyke bevindings van Galford and Drapeau (2003:88) waarna reeds in Hoofstuk 2 verwys is, naamlik dat daar 'n verband is tussen vertroue en die mate waartoe daar op werksaangeleenthede gefokus word. Die navorser maak die afleiding dat trustors waarskynlik in lae-vertroue situasies steeds betroubaar optree bloot omdat hulle die konsekwensies vrees van wat sou gebeur indien hulle nie betroubaar sou optree nie. Volgens Lewicki en Bunker (1996:119) kom sulke gedrag neer op konformerings gedrag by wyse van vermyding van onaangename gevolge. Hierdie tipe basis van vertroue word geassosieer met die transaksionele bestuurstyl, waar die bestuurder tipies net sal ingryp wanneer daar van gestelde standarde afgewyk word (Den Hartog et al., 2002:30). Volgens McShane en Von Glinow (2010:374) is so 'n benadering minder effektief vir vertroueskepping.

Omdat vertroue soos in Hoofstuk 2.2 reeds uitgewys is, noodsaaklik is vir effektiewe funksionering binne moderne werksomgewings, is dit vandag meer as ooit tevore vir organisasies noodsaaklik dat effektiewe kommunikasie nagestreef moet word. Die navorser is daarom van mening dat 'n werksatmosfeer geskep behoort te word wat

trustees uit vrye wil sal motiveer om betroubaar op te tree, eerder as dat daar van afskrikmiddels gebruik gemaak word om konformering af te dwing.

By wyse van samevatting word tot die konklusie gekom dat bevindings van die empiriese ondersoek bevestig dat interaktiewe geregtigheid, soos in die literatuurondersoek aangedui is, 'n noodsaaklike voorwaarde is vir vertroue. Dit sluit in dat kommunikasie resepkvol en toepaslik moet wees, sowel as bemagtiging deur middel van die beskikbaarstelling van relevante inligting en inspraak in besluitnemingsprosesse.

Naas interaktiewe geregtigheid is daar ook ander geregtigheidsbeginsels wat deur die empiriese ondersoek aangedui is as belangrik. Billikheid en regverdigheid is voorbeelde van veral prosedurele geregtigheid, wat deur die ondersoek aangedui is as 'n derde baie prominente tema. Die rol van billikheid en regverdigheid by vertroueskepping word direk hierna ondersoek.

3.3.3 Billikheid en regverdigheid

Meeste proefpersone beskou billikheid en regverdigheid as faktore wat bepalend is vir vertroue (Tabel 8.3). Trefwoorde wat met hierdie begrippe geassosieer word, sluit onder meer die volgende in: "Goeie oordeel", "goedertrou", "billike en regverdige optrede", "konsekwentheid", "voorspelbaarheid", en die afwesigheid van onnodige / oorbodige reëls en burokratiese moniteringsisteme. Proefpersoon 2 se siening is verteenwoordigend van verskeie deelnemers, naamlik dat billikheid en regverdigheid 'n fundamentele vertrekpunt is waarop vertroue gebaseer word. Dit blyk byvoorbeeld uit die volgende definisie van vertroue:

"Vertroue is 'n aksie sowel as 'n gevoel wat 'n persoon openbaar teenoor iets of iemand en waarmee die persoon veilig voel. Dit word geskep deur billike en regverdige optrede teenoor mekaar". – Proefpersoon 2.

In antwoord op die vraag hoe 'n lae-vertroue omgewing daarna uitsien, assosieer meeste proefpersone so 'n situasie met die afwesigheid van billikheid en regverdigheid (Tabel 4.3). Verwysings na "onregverdigheid", "onregmatige bevoordeling",

“favouritism”, “inkonsekwentheid”, “gebrek aan ondersteuning”, “manipulation”, “politiekery” en “corruption” dien ter ondersteuning hiervan.

Meeste proefpersone beskou veral selektiewe voortrekkery en onregmatige begunstiging as 'n bron van ernstige frustrasie. Hier kom uitkomstes van onbillike besluite ook ter sprake, aangesien algemene ongelukkigheid bestaan oor die wyse waarop besluite rakende wie op bonusse geregtig is, gemaak word, asook oor die wyse waarop ontplooiingskodes uitgewerk word. In laasgenoemde geval het proefpersone dit veral oor wie waarheen moet gaan en wanneer, soos byvoorbeeld wie die voorreg het om mediese steun aan sokkerspanne by stadions te gaan lewer, teenoor wie oor spesiale feestye na-ure diensbeurte moet kry.

Nog 'n simptome van 'n lae-vertroue omgewing verwys na die impak wat onbillikheid op organisasiesisteme het (Tabel 8.3, Tabel 4.3): Sisteme funksioneer nie na wense nie. **Burokrasie** is aan die orde van die dag, maar grootliks oneffektief. Daar is korrupsie en inkonsekwente toepassing van reëls en regulasies. Al meer reëls en regulasies word ingestel om probleme hok te slaan, maar die besluite word nie deurgevoer nie. Klaarblyklik bestaan die politieke wil nie om ongewilde besluite te neem of probleme daadwerklik op te los nie. Daar bestaan 'n vrees om dissipline af te dwing op persone wat oor belangrike politieke konneksies beskik. In 'n lae-vertroue omgewing bestaan daar 'n algemene gebrek aan dissipline, werksetiek, professionaliteit en bereidwilligheid om verantwoordelikheid en aanspreeklikheid te aanvaar.

In antwoord op die vraag na wat beskou word as die belangrikste faktore wat vertroue beïnvloed, tree die tema van billikheid en regverdigheid weereens op die voorgrond (Tabel 5.3 en 5.4). Dit word nou geassosieer met karaktereienskappe soos welwillendheid en integriteit, asook met die feit dat dit stabiliteit en konsekwentheid meebring. Laasgenoemde is die geval omdat die uitlewing van hierdie geregtigheidsbeginsels uitkomstes meer voorspelbaar maak: Ideaal gesproke word almal regverdig behandel; niemand word uitgesluit of voorgetrek nie en daar heers dus gelykheid en tevredenheid.

Wanneer proefpersone gevra word watter aanbevelings hulle sal maak om vertroue te bou, stem meeste saam dat daar aandag gegee moet word aan die ontwikkeling van 'n positiewe organisasiekultuur en -klimaat. Een van die belangrikste voorstelle wat hiertoe sal bydra, is dat daar toegesien moet word dat billikheid en regverdigheid geskied. Sommige respondente ag dit in die verband belangrik dat dissipline herstel moet word ten einde 'n kultuur van militêre trots te versterk. Stabiliteit en voorspelbaarheid word daardeur verhoog, deurdat elkeen weet wat van hom verwag word en 'n gevoel van samehorigheid / kohesie word geskep waarmee trustors wil en kan identifiseer.

Bespreking: Die genoemde temas stem grootliks ooreen met dit wat in die literatuur gevind is: Covey (2006:13) se bevinding soos in Hoofstuk 2 bespreek en in Figuur 4 uitgebeeld is, naamlik dat lae vertroue daartoe lei dat stelsels stadiger gemaak word (burokratiseer), word duidelik bevestig.

Sienings dat billikheid en regverdigheid noodsaaklik is vir vertroue, stem ook ooreen met die van teoretici wat hierdie konsepte aan prosedurele- en verdelende geregtigheid gelykstel: Beide die modelle van Colquitt *et al.*, (2011:241), soos uitgebeeld word in Figuur 2, sowel as die model van Dirks en Ferrin, (2002:615) wat uitgebeeld word in Figuur 3, beskou hierdie geregtigheidsbeginsels as belangrike voorwaardes vir vertroue.

Die navorser is van mening dat, alhoewel die verbreking van beginsels van geregtigheid in die literatuur ter sprake kom, dit tog wat die teikengroep aanbetref, besonder sterk beklemtoon is. Voorbeelde sluit eerstens in die beklemtoning van die afbrekende rol van politieke magspeletjies, magsmisbruik en bevoordeling van sommige persone. Hierin het die Suid-Afrikaanse politieke konteks waarskynlik 'n unieke stempel afgedruk.

Hiermee word die bespreking van die empiriese bevindings afgesluit. Hoewel verskeie ander belangrike temas ook in die ondersoek na vore gekom het, is dit slegs in die opsommende tabelle aangedui. Ter wille van die beperking van omvang is daar vir die doeleindes van hierdie studie slegs op die drie heel belangrikste hooftemas, wat deur meeste deelnemers in die beantwoording van verskillende vrae ter sprake gebring is,

gekonsenteer. Daar is aangetoon dat dit veral die vertrouenswaardigheidsienskappe van die trustee is wat 'n noodsaaklike oorweging vir vertroue is. Daar is ook aangedui dat effektiewe kommunikasie en billike en regverdige optredes verdere belangrike oorwegings is wat 'n bepalende rol speel.

Die implikasies van genoemde bevindings word in Hoofstuk 4 in 'n bestuursverslag saamgevat.

HOOFSTUK 4: BESTUURSVERSLAG

In die vorige hoofstuk is die empiriese bevindings van die ondersoek bespreek. In hierdie hoofstuk word gekonsentreer op die implikasies van die bevindings vir bestuursleiers. Bevindings van die literatuurstudie wat deur die empiriese ondersoek bevestig is, sal as riglyn gebruik word om aanbevelings te maak oor hoe om vertroue te bou.

4.1 INLEIDING

Vertroue is 'n onontbeerlike bestanddeel van sinvolle interpersoonlike verhoudings. Dit geld ook vir verhoudings in die werkplek, wat uiteindelik deurspoel na positiewe organisasie-uitkomstes en sukses. Daar word van die vertrekpunt uitgegaan dat vertroueskepping 'n verantwoordelikheid is wat van bestuurskant af geïnisieer behoort te word, aangesien bestuurders oor groter hulpbronne soos inligting, besluitnemingsgesag en fondse beskik om dit tot uitvoering te bring.

4.2 SAMEVATTENDE OORSIG

Die primêre doelwit van hierdie studie was om te bepaal wat die kernaard van vertroue is, soos wat senior- en middelvlak bestuursleiers in 'n mediese militêre eenheid dit sien. Spesifieke doelwitte was afgestem op die volgende:

- Om teoretiese konseptualiserings van vertroue te ondersoek;
- Om vas te stel hoe senior-, en middelvlak bestuursleiers in 'n Suid-Afrikaanse mediese militêre eenheid vertroue sien; en
- Om aanbevelings aan bestuur te maak oor hoe vertroue bevorder kan word.

Doelwitte is nagestreef deur eerstens 'n literatuurstudie te doen en verskillende sienings van vertroue te identifiseer. Tweedens is vasgestel hoe bestuursleiers in die genoemde teikengroep vertroue op 'n praktiese vlak verstaan en beleef. Derdens word nou gepoog

om na aanleiding van 'n vergelyking en integrasie van teoretiese en empiriese bevindings, aanbevelings aan bestuur te maak oor hoe om vertroue te bou.

4.2.1 Beoogde uitkomstes van vertroue

Die sentrale einddoel van vertroueskepping is daarop gemik om organisasieresultate op volhoubare wyse te verbeter. Uit die literatuur sowel as die empiriese ondersoek is aangetoon dat hoë vertroue meebring dat organisasies se uitsette wel verbeter. Dit gebeur omdat werkers wat mekaar vertrou meer effektief kommunikeer, hulpbronne meer regverdig verdeel en aan mekaar beskikbaar stel, beter op werksaangeleenthede kan fokus en daarom meer produktief is.

Op grond van die bevinding dat vertroue beter organisasieresultate in die hand werk, word daarom meer spesifiek beoog om beide die gedragsuitsette van werknemers (byvoorbeeld produktiwiteit, werksprestasie en organisasie-ondersteunende gedrag) sowel as werknemers se houdings en intensies ten opsigte van werk deur middel van vertroueskepping te verbeter. (n Volledige uiteensetting van meer spesifieke verlangde einddoelwitte kan nagespeur word deur terug te verwys na Hoofstuk 2.5, waar uitkomstes van vertroue in detail bespreek is.)

4.2.2 Vertrekpunte vir vertroueskepping

Ten einde die uitsette wat in paragraaf 4.2.1 bespreek is te bereik, is dit noodsaaklik dat die essensiële vertrekpunte vir vertroueskepping in plek gestel word. Rigtingwysers vir hoe om vertroue te bou, is op grond van die literatuurstudie sowel as bevindings van die empiriese ondersoek geïdentifiseer. n Detail bespreking hiervan kan in Hoofstuk 2.4 en in Hoofstuk 3 nagegaan word. Die belangrikste temas wat geïdentifiseer is, word eersvolgend aangedui en sal gebruik word as basis op grond waarvan aanbevelings aan bestuursleiers gemaak word. Eerstens sal die leser georiënteer word ten opsigte van die universele basiese oorwegings wat vir die trustor by die vertrouensbesluit ter sprake is. Daarna sal meer spesifieke aanbevelings bespreek word.

Wat algemene konseptualiserings van vertroue aanbetref, het dit in Hoofstuk 2.2 geblyk dat vertroue wesenlik gaan om 'n waagstuk wat die trustor aangaan om hom- / haarself kwesbaar te stel teenoor 'n ander persoon, die trustee, ten spyte daarvan dat die vertrouer nie vooraf met sekerheid kan bepaal wat die gevolge van so 'n keuse sal wees nie. Die risiko om te vertrou word nietemin geneem op grond van die optimistiese geloof dat daar 'n positiewe eindresultaat sal wees wat aan die vertrouer se verwagtings sal voldoen.

Verwagtings van 'n positiewe uitkoms is onder meer gebaseer op die aanname dat 'n trustee betroubaar en voorspelbaar sal optree na aanleiding van bepaalde historiese gebeure, op grond waarvan voorspellings oor toekomstige gedrag gewaag kan word. Aspekte soos konsekwentheid, voorspelbaarheid, deursettingsvermoë en dat daar op die ander persoon staatgemaak kan word, dien dus as belangrike oorwegings vir die trustor om die mate van risiko wat by die vertrouenskeuse betrokke is, te bepaal. Indien die aannames korrek is, is die positiewe uitkoms van 'n vertrouenskeuse 'n gevoel van stabiliteit, sekuriteit en geborgenheid wat ontstaan.

Hierdie basiese omskrywing van wat vertroue behels, gee algemene aanknopingspunte vir hoe vertroueskepping ontsluit moet word. Dit kom daarop neer dat indien bestuursleiers vertroue wil bou, die trustor se persepsies oor die risiko's wat betrokke is, bestuur moet word. Gunstiger persepsies rakende die uitkoms van 'n vertrouensbesluit moet geskep word. Gunstiger persepsies kan volgens Mayer en Davis (1999:124) op een van twee alternatiewe maniere geskep word:

- Eerstens word kwesbaarheid geëvalueer grond van gebeure wat in die verlede plaasgevind het en wat toekomstige keuses sal beïnvloed. (Sienings oor die mate van kwesbaarheid van die *trustor* kan dus verbeter word deur byvoorbeeld die stabiliteit en voorspelbaarheid van verlangde uitkomstes te verbeter).
- Alternatiewelik kan die moontlikheid om te vertrou beïnvloed word deur eksterne faktore. Indien enige insident of ervaring daartoe lei dat die trustee ten opsigte van sy / haar bevoegdheid, integriteit of welwillendheid 'n opwaartse leerkurwe

toon, kan hierdie gebeurtenis veroorsaak dat die trustor vorige persepsies rondom die trustee se vertrouenswaardigheid hersien. (Vertroue kan dus geskep word deur ontwikkelingsgeleenthede aan *trustees* te bied, waardeur opwaartse leerkurwes en verbeterde persepsies van vertrouenswaardigheid kan ontstaan).

Hierdie twee alternatiewe aanknopingspunte moet deurgaans in gedagte gehou word wanneer meer spesifieke inisiatiewe vir vertroueskepping onderneem word. Dit kom daarop neer dat bestuursleiers “risikobestuur “ moet toepas deur in elke situasie te kyk tot watter mate gunstige persepsies via een van bogenoemde alternatiewe opsies oor die kanse vir ’n positiewe uitkoms geskep kan word. Hoe groter die waargenome risiko, hoe kleiner die kans dat die trustor die besluit sal neem om ten spyte van waargenome risiko tog te vertrou. Hoe gunstiger die verwagting dat ’n positiewe uitkoms tog wel moontlik sal wees, hoe groter die kans dat die trustor die besluit sal neem om wel te vertrou. Dis daarom belangrik dat ’n positiewe klimaat vir vertroue geskep word waarin die hoop bestaan dat risiko’s min en die kanse op positiewe uitkomstes vir vertroue hoog is. Konsekwentheid en stabiliteit speel hierin ’n belangrike rol.

Met inagneming van bogenoemde aanknopingspunte sal nou gefokus word op meer spesifieke aanbevelings. Daar sal gekonsentreer word op dit wat die navorsing uitgewys het as die belangrikste faktore wat vertroueskepping in die algemeen bepaal. Een rede vir hierdie fokus is vanweë die feit dat vertroue uiteindelik iets is wat baie kontekstspesifiek en subjektief van aard is. Dit is onmoontlik om elke spesifieke kombinasie van voorwaardes versus verwante uitkomstes binne die omvang van hierdie studie te bespreek. Byvoorbeeld, in die literatuurstudie is gevind dat sekere voorwaardes vir vertroue sterker verband hou met spesifieke uitkomstes. Indien bestuurders dus ’n spesifieke uitkoms wil teweegbring, sal daar pertinent belê moet word in die voorwaarde vir vertroue wat sterker met daardie uitkoms verbind kan word. Om nog meer spesifiek te wees, is daar in die empiriese studie byvoorbeeld gevind dat bevoegdheid en vermoëns as voorwaardes vir vertroue sterker verbind word met vertroue in ondergeskiktes. Vertrauenswaardigheidseienskappe soos integriteit en welwillendheid is aan die ander kant weer sterker verbind met vereistes wat aan direkte

leiers in 'n hoër gesagsposisie gestel word. Dit is egter onmoontlik om alle situasie-spesifieke kontekste te bespreek. In plaas van so 'n omvangryke bespreking word daar liewer op faktore gekonsentreer wat vertroue in die algemeen bepaal.

Soos die empiriese ondersoek uitgewys het, is die eienskappe van die trustee belangrike faktore wat die vertrouensbesluit sal beïnvloed. Aanvanklike aanbevelings sal daarom gebaseer word op vertrouenswaardigheidseienskappe van die trustee. Daarna volg aanbevelings wat fokus op maniere hoe om goeie interpersoonlike verhoudings en effektiewe kommunikasie as belangrike voorwaardes vir vertroue, te bevorder. Laastens sal gekonsentreer word op aanbevelings wat daarop gemik is om persepsies rakende billikheid en regverdigheid te verbeter.

4.3 AANBEVELINGS: HOE OM VERTROUE TE BOU

Soos ter inleiding aangedui is, word van die standpunt uitgegaan dat die proses van vertroueskepping deur bestuurleiers geïnisieer moet word. Vertroueskepping begin daarom by die leier self. Nie net is daar duidelike verlangde karaktereienskappe wat as voorwaardes vir vertroue gestel word nie. Daar is ook 'n voorkeur vir bepaalde gedragsspatrone en aktiwiteite wat leiers kan inisieer om verlangde gedrag te modelleer en interpersoonlike verhoudings te verbeter. In die bespreking wat volg, word eerstens op die bydrae van vertrouenswaardigheidseienskappe (karaktereienskappe en vermoëns) tot vertroueskepping gekonsentreer.

4.3.1 Vertrouenswaardigheidseienskappe

In die literatuurondersoek het Mayer *et al.* (1995:715) se geïntegreerde model van interpersoonlike vertroue (Figuur 1), soos bespreek is in Hoofstuk 2.2, aangedui dat vertrouenswaardigheidseienskappe van die trustee 'n uiters belangrike rol speel in vertroueskepping. Daar is aangedui dat bevoegdheidsvermoëns soos deursettingsvermoë, asook welwillendheid en integriteit dien as kritiese oorwegings op grond waarvan die keuse om te vertrou, gemaak word.

Mayer *et al.* se model soos bo genoem, is deur die bevindings van die empiriese ondersoek bevestig. Vertrouenswaardigheidseienskappe is deur die ontleding van data ook uitgewys as een van die heel belangrikste oorwegings vir vertrouwe.

Galford en Drapeau skryf dat dit nie maklik is om te definieer wat 'n vertrouenswaardige leier is nie: "Some are charismatic, others are consistent bureaucrats and being human – even the best of them occasionally make mistakes that erode trust (2003:94)." Hoewel persoonlikhede verskil en niemand sonder foute is nie, dui navorsingsbevindings nietemin daarop dat bevoegdheid, welwillendheid en integriteit dien as kritiese oorwegings op grond waarvan die keuse om te vertrou, gemaak word.

Voordat die eienskappe afsonderlik bespreek word, word beklemtoon dat 'n absolute onderskeid tussen die verskillende eienskappe tot 'n mate onprakties is. In baie opsigte ontstaan oorvleueling en is dit eerder 'n kwessie van fokus, afhangend van die situasie wat ter sprake is. Ter illustrasie word daarop gewys dat 'n soldaat wat in 'n gevaarlike situasie moet ontplooi, die bevelvoerder se strategiese beplanningsvaardighede as essensieel mag beskou. Dit beteken egter nie dat daar nie ook van die bevelvoerder verwag word om met integriteit en welwillendheid teenoor die troepe op te tree nie. Sekere persone mag ook deurgaans groter gewig aan óf die een óf die ander eienskap verleen, ongeag die situasie.

Die drie belangrikste vertrouenswaardigheidseienskappe, naamlik bevoegdheid, welwillendheid en integriteit, word vervolgens in dienooreenkomstige volgorde afsonderlik bespreek.

4.3.1.1 Bevoegdheid

Wanneer die konsepte afsonderlik beskou word, is dit waarskynlik die maklikste om 'n trustee se bevoegdheid en bekwaamheid te verbeter. Dit is die geval omdat bevoegdheid deur opleiding en ontwikkeling aangeleer kan word en deur blootstelling aan ervaringsgeleenthede verbeter kan word. Die leier sowel as 'n ondergeskikte kan as trustee geld. Eerstens sal die leier as trustee aangespreek word.

4.3.1.1.1 Bestuursbevoegdheid

Dit is moeilik om 'n leier te vertrou wat skynbaar nie die vermoë het om organisasieresultate teweeg te bring nie. Leiers moet daarom sorg dat hulle in die posisie wat hulle beklee, 'n sukses storie is. Covey (2010:3) noem die volgende voorbeelde van hoe leiers te werk kan gaan om 'n suksesreputasie te bou:

“Establish a track record of results. Get the right things done. Make things happen. Accomplish what you're hired to do. Be on time and within budget. Don't over compromise and under deliver. Don't make excuses for not delivering”

'n Groot deel van bestuursleiers se dagtaak bestaan daaruit dat hulle mense moet kan bestuur en werknemers se potensiaal kan ontsluit (Coetsee, 2003: 6). Hulle moet daarom oor die vermoë beskik om goeie interpersoonlike verhoudings te kultureer en effektief te kan kommunikeer.

Pienaar (2009:133) asook Burke (2006:91) het aangedui dat gebrekkige leierskapsvaardighede een van die belangrikste redes is waarom leiers misluk. Daar word daarom aanbeveel dat leiers persoonlike leierskapsvaardighede en 'n ideale voorkeur-leierskapstyl voortdurend verder bly ontwikkel, ten einde persepsies rondom leierskapsbevoegdheid te verbeter. Leiers moenie aanvaar dat hulle gearriveer het omdat hulle 'n bepaalde posisie beklee nie. Die proses van persoonlike ontwikkeling en voortgesette leer moet lewenslank voortgaan.

Crosbie (2005:46) se navorsing bevestig bogenoemde standpunte. Hierdie navorser het getoon dat meer as 85% van 'n besuursleier se werksukses afhang van mensvaardighede. Hy beveel aan dat die tipe vaardighedsopleiding wat gekies word, op strategiese oorwegings moet berus. Volgens hom moet leiers “strategic skill-building training” (2005:49) ondergaan, wat selektief gekose “sagte vaardighede” (2005:46) soos die volgende insluit: Emosionele intelligensie, konflikhantering, hoe om volgelinge te oorreed, te inspireer, slegte nuus mee te deel en 'n emosionele konflik te hanteer (2005:46). Volgens hierdie navorser dien die genoemde vaardighede almal as goeie voorbeelde van Om vas te stel hoe senior-, en middelvlak bestuursleiers in 'n Suid-

Afrikaanse mediese militêre eenheid vertrou sien; enbevoegdheid wat by vertrouenswaardigheidseienskappe tuishoort.

Hierdie navorser stem saam met Crosbie (2005:47), wat aanbeveel dat opleiding op 'n langdurige wyse voortgesit moet word omdat vaardighede, baie soos motorbestuur, tyd neem om te bemeester.

Op soortgelyke wyse waarsku Covey (2010:3) dat bestuurders dit nie as vanselfsprekend moet aanneem dat hul vaardighede en vermoëns in die toekoms steeds relevant sal wees nie. Hy beveel aan dat leiers voortdurend moet poog om addisionele vermoëns en vaardighede te bekom. Een manier waarop bestuursleiers volgens Covey byvoorbeeld voortdurende verbetering kan verseker, is om effektiewe terugvoersisteme te ontwikkel. Beide formele en informele terugvoer moet aangemoedig word. Wanneer terugvoer ontvang word, moet die gewer daarvoor bedank word. Veral belangrik, is dat die leier moet verseker dat daar op grond van die terugvoer wel ook aksie geneem word (Covey, 2010:3).

Volgens die navorser is dit ook belangrik dat leiers oor goeie oordeelsvermoë moet beskik: Die klem op voortgesette leer beteken volgens die navorser nie dat leiers alles van alles af behoort te weet nie, maar wel dat die leier oor genoegsame kennis en ondervinding moet beskik om ingeligte besluite te kan neem. Sy/ hy moet kan onderskei wanneer die raad en advies wat aan hom / haar verskaf word, betroubaar is of nie.

Werknemerpersepsies van bestuursbevoegdheid word volgens Mayer en Davis bepaal deur bestuur se invloed in formele-, sowel as informele invloedsfere. Indien bestuursbesluite getuig van uiterste bevoegdheid om sake wat *vir werknemers* belangrik is te begryp en op te los, sal dit werknemers se siening van bestuurders se bestuursbevoegdheid verbeter en die leier se vermeende invloedsfere verbreed (1999:125).

Leiers moet, in aansluiting by bogenoemde persepsies van bevoegdheid, kan verbeter deur werknemers se persoonlike verwagtings te leer ken en wedersyds uit te klaar.

Probleme moet ook akkuraat gediagnoseer word en nie toegelaat word om te eskaleer voordat dit opgelos word nie.

Covey is van mening dat die vermoë om vertroue in 'n ander persoon te stel, beide 'n karakter- sowel as 'n bevoegdheidseienskap is. Hy beveel aan dat bestuursleiers aktief aan ondergeskiktes moet demonstreer dat hulle vertrou word. Hy verduidelik dit so:

“Demonstrate a propensity to trust. Extend trust abundantly to those who have earned your trust. Extend trust conditionally to those who are earning your trust. Learn how to appropriately extend trust to others based on the situation, risk, and credibility of the people involved. Don't withhold trust because there is risk involved.” (2010:4).

Daar moet onthou word dat beide leiers sowel as ondergeskiktes rolle as trustees kan vervul. Die ontwikkeling van bevoegdheide van ondergeskiktes as trustees is daarom ook belangrik.

4.3.1.1.2 Bevoegdheidsontwikkeling van ondergeskiktes

In geval waar die trustee 'n ondergeskikte is, kan bevoegdheid verbeter word deur opleiding- en ontwikkelingsgeleenthede te benut wat daarop gerig is om professionele kundigheid te verhoog. 'n Bekende het die volgende gesê:

“There are no uninteresting things – There are only uninterested people”
(Lord Chesterton).

Bevoegdheid verbeter nie net ander se sienings van die werknemer nie, dit verbeter ook die persoon se selfbeeld. Wanneer die persoon se selfbeeld verbeter, affekteer dit volgens Vroom se verwagtingsteorie van motivering, die persoon se bereidwilligheid om verantwoordelikheid te aanvaar, omdat hy / sy die verwagting het dat sukses binne sy vermoë is om te bereik (Coetsee, 2002:98-104; Kreitner & Kinicki, 2007:247-9; McShane & Von Glinow, 2010:143-145). Dit verbeter daarom ook die intensiteit van die persoon se insetpogings, wat die kanse op 'n suksesvolle uitkoms verhoog (Coetsee, 2002:98-104). Trustees se selfvertroue en insig kan byvoorbeeld verdiep word deur beradings- en mentorskapsprogramme vir trustees beskikbaar te stel.

Beroepservaring verbeter ook die trustee se selfvertroue en bevoegdheid ("self-efficacy") en kan aangevul word deur geleenthede vir ervaringsblootstelling te skep. Voorbeelde sluit in om pligte waar moontlik te roteer en om belangriker take na trustees toe te delegeer. Die volgende aanhaling onderstreep 'n belangrike waarheid in die verband, naamlik:

"Few things can help an individual more than to place responsibility on him, and to let him know that you trust him" – Booker T. Washington.

Dit is beslis ook belangrik om nie tekens van onbevoegdheid te ignoreer nie, maar te sorg dat dit aangespreek word met die doel om verbetering te bewerkstellig. Covey (2010:3) identifiseer aanspreeklikheid as 'n eienskap van bevoegdheid, en raai aan dat dit bevorder kan word deur trustees nie toe te laat om te blameer of verantwoordelikhede te ontduik nie.

Bogenoemde voorbeelde van bevoegdhede is slegs ter illustrasie, en is nie bedoel om die onderwerp volledig te dek nie. Ten aanvang van paragraaf 4.3.1 is ook aangetoon dat daar nie 'n absolute onderskeid tussen konsepte en temas wat aangeraak word, getref kan word nie. Die leser moet daarom kennis neem dat sommige bevoegdheidseienskappe moontlik later weer onder hoofde van 'n ander tema ter sprake mag kom.

Die volgende vertrouenswaardigheidseienskap wat bespreek word, is welwillendheid.

4.3.1.2. Welwillendheid

Om persepsies van welwillendheid te verbeter, sal dit nodig wees dat werknemers (in die geval trustors) ervaar dat bestuur (trustees) 'n positiewe houding jeens hulle openbaar. Die volgende is van toepassing: Welwillendheid moet eerstens as vertrouenswaardigheidseienskap ontwikkel word, onder meer deur ontwikkelingskursusse by te woon wat goeie luistervaardighede, empatie, emosionele intelligensie en erkentlikheid teenoor ander ontwikkel.

In die empiriese bevindings is aangetoon dat welwillendheid 'n emosionele ervaring van geborgenheid skep wat die keuse om te vertrou sal vergemaklik. As mense geborge voel, hoef hulle nie eindelose ure te spandeer aan strategieë oor hoe om hul rug te beskerm nie. Een manier waarop trustors meer sekuriteit sal ervaar, is byvoorbeeld om nie toe te laat dat 'n kultuur van skinderstories en verdagmaking posvat nie. Nog 'n manier om geborgenheid te skep, is deur lojaliteit te toon en te beloon, maar met inbegrip van billikheid en regverdigheid.

Welwillendheid word onder meer gedemonstreer wanneer ander se swakhede nie uitgebuit word nie. Kommuniqueer daarom 'n positiewe ingesteldheid waarin daar nie na duister motiewe gesoek word nie, maar die ander persoon se positiewe intensies in goedertrou aanvaar word. 'n Gesamentlike soeke na probleemoplossing word aanbeveel eerder as om op dit wat verkeerd geloop het te konsentreer. 'n Bekende Skotse outeur het by geleentheid die volgende wyse gedagte meegedeel:

“Never ascribe to an opponent motives meaner than your own” – Barrie, J.M.

Wanneer leiers foute gemaak het, moet hulle volgens die proefpersone in die empiriese ondersoek oor die emosionele volwassenheid beskik om hulself nie so ernstig op te neem nie. Leiers moet kritiek kan hanteer sonder om te oorreeger. Hulle moet kan erken as hulle gefouteer het en veral bereid wees om dit reg te stel. Deur 'n nie-verdedigende houding teenoor kritiek in te neem, word 'n positiewe gesindheid geopenbaar. Die moontlikheid vir oop en eerlike kommunikasie word volgens die navorser op hierdie manier versterk.

Daar is in die tematiese opsommings (sien byvoorbeeld Tabel 5.3) van die empiriese ondersoek uitgewys dat erkentlikheid vir goeie werk wat gedoen is, deur werknemers verlang word. Ondersteuning en positiewe terugvoer is belangrike wyses waarop welwillendheid gedemonstreer word.

Bestuursinisiatiewe wat werknemers se selfvertroue en gevoel van selfwerkzaamheid versterk, skep die indruk dat bestuur omgee en vertroue in die werknemer stel. Hiervoor kan gebruikmaking van die Pygmalion-effek (Kreitner & Kinicki, 2007:221) handig te pas

kom: Versterk byvoorbeeld self-werksaamheid en selfvertroue deur middel van uitgesproke positiewe verwagtings aan werknemers te stel dat hulle suksesvol sal wees. Op hierdie manier kan die meganismes vir 'n selfvervullende profesie in werking gestel word. Weens die beginsel van wederkerigheid wat in Hoofstuk 2 bespreek is, verhoog die kanse ook dat gestelde vertroue "beloon" sal word by wyse van wederkerige vertroue in die werkgewer.

Vertroue kan ook aan trustees gedemonstreer word deur belangrike take sowel as die aanspreeklikheid daarvoor aan hulle toe te vertrou. Om verantwoordelikheid te gee, moet egter met toepaslike bemagtiging gepaard gaan. Daar kan nie vertroue in iemand gestel word en tegelykertyd word daar op mikrovlak ingemeng met die ondergeskikte se besluite nie. Toepaslike delegering, ruimte vir inisiatief en aanspreeklikheid moet hand-aan-hand gaan.

Sinnvolle belonings wat deur die trustee as waardevol beskou sal word, positiewe terugvoer, ondersteuning en beskikbaarstelling van ontwikkelingsgeleenthede is ander maniere waarop welwillendheid teenoor trustees betoon kan word. Die empiriese ondersoek het verder aangedui dat leiers inisiatiewe moet onderneem wat toon dat topbestuur vir werknemers se belange omgee, byvoorbeeld deur sorgsame belangstelling vir hul omstandighede te toon.

Implementeer ook ondersteunende prosesse wat samewerkingsgedrag aanmoedig eerder as om van dwangmaatreëls gebruik te maak. Steinman en Martins (2009:4) beveel byvoorbeeld aan dat werk so gestruktureer word dat take oorvleuel en interafhanklikheid op dié wyse aangemoedig word.

Empiriese navorsingsbevindings het aanbeveel dat daar ook erkenning aan individue se behoeftes aan sosialisering en samehorigheid gegee moet word. Steinman en Martins (2009:4) se aanbevelings oor hoe om goeie spanwerk te bevorder, is volgens die oordeel van die navorser hier ook van toepassing, naamlik dat spanlede aangemoedig moet word om netwerke te bou. Hulle beveel ook aan dat spanbou- en interaktiewe vaardighede gebou word deur middel van opleidingsprogramme, asook opleiding oor hoe om verhoudings te bou (Steinman & Martins 2009:4).

Hiermee word die aanbevelings oor hoe om persepsies van welwillendheid teenoor trustees te skep, afgesluit. Die laaste vertrouenswaardigheidseienskap wat bespreek word, is integriteit.

4.3.1.3 Integriteit

Om integriteit as vertrouenswaardigheidseienskap van trustees te vestig indien hulle dit nie het nie, is waarskynlik van die genoemde aspekte die heel moeilikste. Hierdie eienskap vind nou aansluiting by normatiewe geregtigheidsbeginsels en by moreel-etiese gedragskodes. Hierdie navorser onderskryf die siening van Whitener *et al.* (1998:513) wat integriteit meet aan die hand van die mate van konsekwentheid tussen woorde en gedrag. Integriteit veronderstel volgens die navorser verder dat die trustee nie alleen waardes onderskryf wat ook deur die trustor as belangrik geag word nie, maar ook dat die trustee se optrede die konsekwente uitleef van daardie waardes moet demonstreer. Voorlopig word slegs 'n paar aanbevelings gemaak oor hoe dit gedoen kan word.

Deelnemers aan die empiriese ondersoek het aanbeveel dat leiers rolmodelle moet wees wat 'n goeie voorbeeld stel (Tabel 7.1 en 7.2 verwys). Leiers moet dus daarop let dat hulle as rolmodelle optree en 'n navolgenswaardige voorbeeld stel. Op organisatoriese vlak kan ook voorbeelde van legendariese figure uit die verlede van die organisasie of van ander toonbeeld organisasies geïdentifiseer word om as sprekende voorbeelde van verlangde gedrag voor te hou.

Deelnemers aan die ondersoek se sienings, soos in Hoofstuk 3 bespreek is, impliseer dat integriteit baie nou geassosieer word met eerlikheid, beginselvastheid en konsekwentheid (vergelyk byvoorbeeld Tabel 5.4). Deur eerlik en konsekwent op te tree – selfs en miskien veral wanneer dit teen 'n prys kom – word 'n positiewe voorbeeld gestel vir navolging. Maniere waarop bestuursleiers konsekwentheid en stabiliteit kan versterk, sluit in dat hulle konsekwent moet optree van een situasie na 'n ander. Ondergesiktes moet kan antisipeer hoe bestuursleiers in vergelykbare situasies sal reageer. 'n Geskiedenis van vorige gedrag is 'n belangrike aanduiding.

Om konsekwentheid op organisasievlak te bou, beveel Pesce (2010:1) aan dat ondergeskiktes 'n duidelike idee behoort te hê van wat bestuursleiers van hulle verwag. Hulle het ook nodig om tot 'n redelike mate te kan antisipeer hoe bestuursleiers in verskillende situasies sal optree. Een manier waarop hierdie tipe voorspelbaarheid volgens Pesce verkry kan word, is om 'n duidelike visie, missie en stel waardes vir die organisasie te ontwikkel. Hy vervolg:

“Once strategic objectives based on mission and vision have been developed, it is reasonable for employees to expect that leaders will achieve them, consistent with the established values and standards” (2010:1).

Dit is ook 'n noodsaaklike algemene bestuurspraktyk om toe te sien dat daar belyning van alle organisasieprosesse is: Die visie, missie, waardes, organisasiekultuur, doelwitte, opleidingsprioriteite, beloningstelsels en dies meer moet met mekaar verband hou en wedersyds bevestigend rigting vir die organisasie aandui (Coetsee, 2003: 37). Substeme wat mekaar wedersyds ondersteun, skep volgens hierdie navorser kredietwaardigheid en versterk konsekwentheid van gedrag.

Dit is algemeen bekend dat 'n mens die gedrag wat beloon word, herhaal. Dit geld ook in hierdie opsig: Beloon gedrag wat spreek van integriteit op sigbare wyse deur 'n spesiale toekenning aan so 'n persoon te maak. Hierdeur word 'n duidelike boodskap gegee van wat as belangrik geag word.

Nog 'n bevinding uit die empiriese ondersoek dui daarop dat indien daar foute in die verlede gemaak is, dit belangrik sal wees om hierdie foute te erken en reg te stel (vergelyk Hoofstuk 3, Tabel 7.1). Navorsingsresultate, soos bespreek in Hoofstuk 3, het spesifiek uitgewys dat wanneer leiers foute begaan, dit nie soseer teen hulle gehou sal word indien hulle ook bereid sou wees om te erken dat hulle fouteer het nie – om te sê dat jy jammer is, spreek van integriteit en maak 'n verskil.

Dis ook belangrik dat leiers die waarheid sal praat, selfs al sou dit beteken dat dit slegte nuus is. Covey (2010:2) onderstreep hierdie saak soos volg:

“Be honest. Tell the truth. Let people know where you stand. Use simple language. Call things what they are. Demonstrate integrity. Don’t manipulate people nor distort facts. Don’t spin the trust. Don’t leave false impressions.”

Op grond van bogenoemde bevindings word dus aanbeveel dat leiers integriteit kan demonstreer deur probleme op ’n eerlike manier aan te spreek. Dit sluit in dat foute erken word. Dit sluit ook in dat dinge wat in die verlede verkeerd geloop het, (byvoorbeeld wanneer ander verontreg was), reggestel moet word.

Nog ’n aanbeveling wat in antwoord op vraag 6 van die empiriese ondersoek na vore gekom het en wat met integriteit verband hou, kom neer op die volgende: Daar moet seker gemaak word dat verbintenisse wat gegee word realisties is, sodat dit nagekom kan word; moenie leë beloftes maak nie. Covey (2010:4) ondersteun hierdie siening, soos blyk uit die volgende soortgelyke aanbeveling:

“Say what you’re going to do. Then do what you say you’re going to do. Make commitments carefully and keep them at all costs. Make keeping commitments the symbol of your honor. Don’t break confidences. Don’t attempt to ‘PR’ your way out of a commitment you’ve broken.”

Omdat vertrouenswaardigheidsienskappe as ’n noodsaaklike voorwaarde vir vertrouwe beskou word, moet leiers daarop konsentreer om so ver dit binne hul vermoë is, karakterontwikkeling en vaardighede by hulself en by personeel aan te moedig.

Om karakterienskappe soos integriteit en welwillendheid te ontwikkel, kom egter neer op pogings om iemand se persoonlikheid te verander. Om ’n radikale ingreep hierdeur te bewerkstellig is waarskynlik ’n groot uitdaging waarvan die sukses nie noodwendig gewaarborg kan word nie. Hoewel karakterontwikkeling noodsaaklik is, kan leiers ook vertrouwe op alternatiewe, aanvullende wyses bou. Een manier is om krities na bepaalde bestuurspraktyke te kyk, soos byvoorbeeld hoe daar met ondergeskiktes gekommunikeer word, hoe tersaaklike inligting beskikbaar gestel word en tot watter mate deursigtigheid nagestreef word.

4.3.2 Effektiewe kommunikasie

Naas die ontwikkeling van vertrouenswaardigheidseienskappe van die trustee, word aanbeveel dat bestuursleiers effektiewe kommunikasie moet verseker. Hierdie aanbeveling word daarop gebaseer dat beide die literatuurstudie sowel as die empiriese ondersoek uitgewys het dat dit onontbeerlik is.

Die tema van effektiewe kommunikasie vind aansluiting by teoretiese sienings wat toepaslike, effektiewe kommunikasie beskou as 'n vorm van geregtigheid (Colquitt *et al.*, 2011:241; Dirks & Ferrin, 2002:615;). Soos in Hoofstuk 2 aangedui is, tref sommige teoretici soos Colquitt *et al.* (sien Hoofstuk 2, Figuur 2) onderskeid tussen interpersoonlike geregtigheid (wat verwys na toepaslike kommunikasie) en informasiegeregtigheid (wat verwys na toeganklikheid van inligting oftewel inhoud). Dirks en Ferrin (2002:615) tref egter nie dieselfde onderskeid tussen informasie- versus interaktiewe geregtigheid nie. Hulle groepeer beide hierdie konsepte saam as 'n vorm van interpersoonlike- en spesifiek interaktiewe geregtigheid, wat volgens hulle model 'n belangrike voorwaarde vir vertroue is (sien Hoofstuk 2, Figuur 3). Op grond van die literatuurstudie se bevindings is daar in Hoofstuk 2 tot die gevolgtrekking gekom dat effektiewe kommunikasie verband hou met beginsels van geregtigheid, wat daarop dui dat daar sekere normatiewe voorwaardes is wat vir vertroue geld.

In aansluiting by die literatuur is ook in die empiriese ondersoek gevind dat effektiewe kommunikasie as kernbelangrik vir vertroue beskou moet word. (Hoewel gevind is dat daar ook ander normatiewe beginsels van geregtigheid is wat vir vertroue geld, was hierdie begrip, wat met 'n vorm van interaktiewe geregtigheid vereenselwig word, beskou as een van die hoogste prioriteite). Tematiese opsommings, soos gevind kan word in Tabel 8.2, asook Tabele 2, 5 en 7, het hierop betrekking. (Verwante temas word aangedui in Tabele 3.1; 3.2; 4.1; 4.2; 4.3; 6.3 en 6.5). Uit die veelvuldige verwysings kan gesien word dat kommunikasie as 'n uiters belangrike aspek van vertroue beskou word.

Die empiriese ondersoek het uitgewys dat leiers veral oor goeie luister- en konflikthanteringsvaardighede moet beskik om effektief te kan kommunikeer. Daar word aanbeveel dat bestuursleiers nie net moet voorskryf nie, maar ook moet luister voordat gepraat word. Navorsers beklemtoon dat goeie luistervaardighede inhou dat daar aktief geluister moet word, wat onder meer beteken dat die luisteraar seker moet maak dat sy / hy werklik insig het in wat gesê is (Colquitt *et al.*, 2011:422). In dié verband het Covey (2010:4) goeie raad:

“Listen with your ears...and your eyes and heart. Find out what the most important behaviours are to the people you’re working with. Don’t assume you know what matters most to others. Don’t presume you have all the answers – or all the questions.”

Nie net persoonlike eienskappe van die trustor en veral die trustee is belangrik nie, maar ook wat in die interpersoonlike verhoudingskonteks tussen die rolspelers gebeur. Hoe mense met mekaar kommunikeer, word deur die trustor gesien as leidrade om te bepaal tot watter mate daar risiko’s verbonde is aan die besluit om te vertrou. Swak kommunikasie verhoog persepsies van persoonlike kwesbaarheid tot die mate dat dit trustors ontmoedig om die vertrouensbesluit te neem.

Hierdie situasie kan omgekeer word indien die partye op respekvolle wyse met mekaar kommunikeer. Hierdie aanbeveling word gebaseer op die feit dat al die proefpersone in die ondersoek by beantwoording van meerdere vrae aangedui het dat respek noodsaaklik is (sien byvoorbeeld Tabele 2.5, 3.1, 5.1, en 6.3). Een respondente het, soos in Hoofstuk 3 aangetoon is, selfs so ver gegaan as om te beweer dat ’n bestuurder wat vuil taal gebruik, nie vertrou kan word nie. Op grond van die proefpersone se aanbevelings ten opsigte van respek word bestuursleiers dus aangeraai om toe te sien dat daar op respekvolle wyse gekommunikeer word, wat ook impliseer dat trustors menswaardig hanteer moet word. Respekvolle kommunikasie sluit onder meer in dat beide partye se standpunte aangehoor moet word en dat daar veral nie op ondergeskiktes gevloek en geskree moet word nie.

In aansluiting by bogenoemde word ook aanbeveel dat, waar dit nodig is om trustees dissiplinêr aan te spreek, dit so ver moontlik in privaatheid moet geskied. Om voor kollegas dissiplinêr aangespreek te word, word as vernederend ervaar.

Opleiding in kommunikasievaardighede soos effektiewe luister- en konflikthanteringsvaardighede kan volgens die navorser 'n bydra lewer om effektiewe kommunikasie te verbeter en interaktiewe geregtigheid te laat geskied. Crosbie (2005:46) se voorbeelde van toepaslike interpersoonlike vaardighede waarna reeds in paragraaf 4.3.1.1.1 verwys is, is hier ook van toepassing.

Die empiriese ondersoek het verder aangedui dat sosiale interaksie-geleenthede beide in werksverband sowel as informeel aangemoedig moet word. Hierdie aanbeveling moet egter met omsigtigheid hanteer word. Enersyds is dit waar dat mense wat mekaar op informele vlak ken op meer ingeligte gronde 'n vertrouensbesluit kan neem. Historiese gebeure speel trouens 'n rol by die vertrouensbesluit. Andersyds is dit ook waar dat interaksiegeleenthede as sodanig nie noodwendig tot vertroue bydra nie. Trouens, uit die literatuur is in Hoofstuk 2.1 aangetoon dat vertroue dikwels aanvanklik hoër is en dan afneem soos wat sommige partye mekaar beter leer ken! Hoewel die skep van sosiale interaksiegeleenthede dus wel 'n plek het, moet dit na die mening van die navorser nie gesien word as 'n wonderkuur vir verbetering van interpersoonlike verhoudings en kommunikasie nie.

Binne werksverband is spanbou-aksies ook na aanleiding van die empiriese ondersoek as 'n gewilde manier beskou om sinvolle interaksiegeleenthede te skep. Navorsing toon egter dat spanbou-aksies nie noodwendig so wetenskaplik verantwoordbaar is as wat populêr geglo word nie. Volgens Cummings en Worley is dit nie alleen duur nie, maar die resultate is ook nie altyd noodwendig standhoudend nie (2009:266).

Ten spyte van bogenoemde voorbehoude is interaksie met ondergeskiktes wat hierdie navorser aanbetref, nietemin 'n uiters belangrike meganisme om vertroue te bou. Dit sluit informele interaksie met werknemers in, omdat dit 'n geleentheid bied om werknemers se behoeftes en omstandighede te leer ken. Die belangrikste voordeel wat

dit inhou is dat die kans verhoog dat emosionele bande gevorm kan word, wat in Hoofstuk 2 reeds as 'n meer diepgaande vorm van vertroue aangedui is.

Bestuursleiers moet baie bedag daarop wees om nie die indruk te skep dat daar persoonlike bevoorregting vir sommige trustees is nie. Daar mag nie "ons-versus-hulle" sub-groeperings ontstaan, wat sommige werknemers uitgesluit laat voel terwyl ander bevoorregte posisies beklee nie. In aansluiting by Adams se billikheidsteorie (Kreitner & Kinicki, 2007:243), bevestig die empiriese ondersoek dat persepsies van ongelyke bevoorregting kwade gevoelens skep en selfs tot weerwraak mag aanleiding gee (byvoorbeeld skinder, faksievorming ens.). Ongelyke bevoorregting skep persepsies van verhoogde kwesbaarheid en maak dit onwaarskynlik dat die risiko geneem sal word om te vertrou. Daar moet ook objektiwiteit bestaan (vergelyk Tabelle 3.1 en 3.2 en 3.3).

Uit die ondersoek blyk dat inligting 'n uiters kragtige instrument is waardeur geloofwaardigheid geëvalueer en vertroue in trustees (leiers) geskep kan word. Om effektief te kommunikeer, beteken dus ook dat tersaaklike inligting op die regte plekke op die regte tyd beskikbaar sal wees: Wanneer proefpersone byvoorbeeld gevra word wat 'n leier moet doen om vertroue te skep, dui hulle aan dat deelnemende bestuur daartoe sal bydra, en dat trustors (ondergeskiktes in die geval) bemaagtig moet word deurdat daar deursigtigheid sal wees en inspraak in besluitneming toegelaat sal word (vergelyk Tabelle 3.2, 3.1, 6.2 en 7.4). Die eersvolgende aantal paragrawe sal dien as voorbeelde waarop tersaaklike inligting meer toeganklik gemaak kan word.

Soos wat die deelnemers herhaaldelik uitgewys het, is deursigtigheid van uiterste belang. Dit moet vir ondergeskiktes duidelik wees wat die spelreëls is op grond waarvan belangrike besluite geneem is, byvoorbeeld rakende werksverdelings, merietebeoordelings, bevorderings en so meer.

Doelwitstelling is volgens die navorser nog 'n manier waarop duidelikheid verkry word: Leiers behoort aan ondergeskiktes te verduidelik wat die doel is wat bereik moet word, hoekom, en hoe ondergeskiktes se bydraes daarby inskakel. Wanneer vertroue in die

opsig ontstaan, koop ondergeskiktes in op doelwitbereiking en word produktiewe organisasie-uitsette bereik.

Soos bo genoem, het die ondersoek ook uitgewys dat ondergeskiktes deelnemende bestuur as 'n belangrike aspek van effektiewe kommunikasie beskou. Volgens die navorsing heg trustors geloofwaardigheid aan bestuursleiers wat inspraak in besluitneming en probleemoplossing toelaat. Daar word daarom aanbeveel dat werknemers toegelaat moet word om inspraak te hê in situasies wat hulle direk raak. Dit sluit in dat probleme nie onder die mat ingevee moet word nie, maar eerder op 'n moedige wyse direk gekonfronteer moet word. Bestuursleiers moenie wegstrem van moeilike sake deur toe te laat dat dit as 'n semi-permanente punt op die agenda bly oorstaan of erger nog, totaal ontken word nie. Dis belangrik om smeulende konflik openlik aan te spreek. Leiers moet bereid wees om moeilike vrae eerlik te beantwoord en nie onnodig verdedigend te wees nie. Werknemers moet ook toegelaat word om, nadat 'n probleem erken en oopgemaak is vir bespreking, te kan ventileer.

Terugvoer is nog 'n manier waarop deursigtigheid en insluiting bewerkstellig kan word. (Vergelyk byvoorbeeld Tabela 2.5, 4.1 en 5.2). Daardeur word trustors in staat gestel om die waargenome risiko's ten opsigte van die vertrouensbesluit meer akkuraat te beoordeel. Motiveringsteorieë soos die van Locke (doelstellingsteorie) en Vroom (verwagtingsteorie) verduidelik ook hoe terugvoer die individu help om aanpassings in terme van prestasie-insette te maak (Kreitner & Kinicki, 2007:246-254). Uiteindelik kan hierdie aanpassings tot voordeel van die individu sowel as die organisasie wees. Volgens die navorser baat individue onder meer by terugvoer deurdat dit groei- en ontwikkelingsgeleenthede vir groter effektiwiteit bied, soos byvoorbeeld wanneer redes vir merietebeoordelings met die ondergeskikte bespreek word. Terselfdertyd kan verwagtings opnuut uitgeklaar word en so tot beter wedersydse begrip bydra. Dit dra tegelyk ook tot organisasie-uitsette by omdat dit help om gedrag aan te pas en nouer met verwagte prestasie-uitsette te belyn.

Nog 'n belangrike manier wat volgens die navorser kan verseker dat inligting voortdurend ter sake bly en op alle vlakke van die organisasie gekommunikeer word, is deur 'n voortgesette lerende organisasiekultuur te skep. In 'n lerende organisasie vorm konstante soeke na tersaaklike inligting deel van die oorhoofse ingesteldheid, maar word dit ook ingebed in kommunikasiesisteme (McShane & Von Glinow, 2010:110). Elektroniese kommunikasiestelsels van die organisasie kan hierin 'n sleutelrol vervul. Deur inligting oor nuutste tendense, beste praktyke van toonbeeld organisasies en opleiding voortdurend beskikbaar te stel, verbeter die tersaaklike kwaliteit van inligting en bring dit rolspelers op dieselfde golflengte sodat hulle mekaar se verwysingsraamwerke beter verstaan.

Omdat effektiewe kommunikasie so 'n uiters belangrike rol in vertroueskepping speel, impliseer dit dat daar 'n wel deurdagte kommunikasiestrategie of aksieplan behoort te bestaan wat sal verseker dat al die bogenoemde aspekte in plek sal wees. Hierdie konsep word bevestig deur Pesce, wat bogenoemde aanbevelings soos volg opsom:

“Staff want open and honest communication. They need to receive messages that are timely, honest, clear, and easy to understand. This type of communication will always generate trust and commitment. Om vas te stel hoe senior-, en middelvlak bestuursleiers in 'n Suid-Afrikaanse mediese militêre eenheid vertroue sien; en.

Naas effektiewe kommunikasie, wat in die literatuur aangedui is as 'n vorm van interpersoonlike en / of interaktiewe geregtigheid, is daar ook ander beginsels van geregtigheid wat deur die ondersoek aangetoon is as belangrik. Billikheid en regverdigheid is die derde tema wat die empiriese ondersoek geïdentifiseer het as noodsaaklik vir vertroue, en is hier ter sake.

4.3.3 Billikheid en regverdigheid

Tesame met vertrouenswaardigheidseienskappe en effektiewe kommunikasie, het die empiriese studie getoon dat persepsies van billikheid en regverdigheid 'n derde prominente aspek is waardeur vertroue geskep word. Tabel 8.3 in Hoofstuk 3 verwys hierna. Geassosieerde temas word opgesom in Hoofstuk 3, Tabelle 2.2, 3.3, 4.3, 5.3,

en 8.7. Die uitgebreide lys bevestig hoe belangrik hierdie tema vir die teikengroep was. Trefwoorde wat met billikheid en regverdigheid geassosieer word, sluit in: “Konsekwentheid”, “objektiwiteit”; “’n sin vir wat reg is”; “onpartydigheid”; voorspelbaarheid ‘om “’n redelike houding” te hê, ensovoorts.

In die literatuurstudie in Hoofstuk 2 is billikheid en regverdigheid ingesluit by die bespreking van prosedurele- en verdelende geregtigheidsbeginsels. Beide die modelle van Colquitt *et al.* (2011:241), soos uitgebeeld word in Figuur 2, sowel as die model van Dirks en Ferrin (2002:615), wat uitgebeeld word in Figuur 3, beskou hierdie geregtigheidsbeginsels as belangrike voorwaardes vir vertroue. In die empiriese ondersoek is bevestiging hiervoor gevind. Dit wil naamlik voorkom of regverdigheid sterker verband hou met persepsies oor prosedurele geregtigheid, terwyl billikheid sterker verband hou met persepsies rakende verdelende geregtigheid. Die klem was oorwegend geplaas op die belangrikheid van prosedurele regverdigheid. Dit is egter moeilik om ’n baie rigiede onderskeid tussen die twee konsepte te tref en dit sal daarom as ’n eenheid hanteer word.

In die bespreking van bevindings in Hoofstuk 3 kon ook aangetoon word dat Colquitt *et al.* se model (wat ’n meer uitgebreide vorm van geregtigheidsbeginsels voorstel), waarskynlik wat die spesifieke teikengroep aanbetref, selfs tot ’n groter mate gewig dra. Dit beteken dat daar ook ander soortgelyke geregtigheidsbeginsels is wat die teikengroep as belangrik vir vertroue ag. Voorbeelde wat genoem is, het byvoorbeeld te make met moreel-etiese beginsels vir professionele gedrag, soos die hantering van vertroulikheid (Tabel 8, Tema 5 verwys), maar dit word nie hier bespreek nie.

Aanbevelings rakende hoe om vertroue deur middel van die toepassing van billikheid- en regverdigheidsbeginsels te bou, sal geïllustreer word aan die hand van ’n baie belangrike bestuursinstrument, naamlik die gebruik van prestasie-metingstelsels.

In teenstelling met langtermynopsies, soos karakterbou en ontwikkeling van persoonlike vaardighede om vertroue te skep, is prestasie-meting een van die meganismes waarmee op die kort-termyn reeds impak gemaak kan word.

Wanneer 'n werknemer se prestasie deur die direkte leier geëvalueer word, bevind die werknemer as trustor haar- / homself in 'n kwesbare situasie waarin sy / hy uitgelewer is aan die bevoegdheid van die trustee om 'n akkurate assessering te maak. By meriete-gebaseerde beloningstelsels is dit selfs tot 'n groter mate die geval, aangesien die trustor daarvan afhanklik is dat die trustee 'n verhoogde insetpoging aan die kant van die trustor sal moet raaksien en voor erkenning gee (Kraft *et al.*, 2004:17; Mayer & Davis, 1999:125; Whitener *et al.*, 1998:517).

Hierdie navorser deel die siening van Murphy en Cleveland, naamlik dat die effektiwiteit van 'n prestasiemetingstelsel 'n funksie is van beide die *proses*, sowel as die *uitkomstes* van die prestasiemeting (1991:252). Beide aspekte moet daarom aandag geniet. Billike en regverdigde toepassing van die prestasiemetingstelsel behoort ook gemeet te word aan die persepsies van beide partye wat daarby betrokke is: Die assessee (trustee) sowel as die persoon wat geassesseer word (trustor).

Om billikheid en regverdigheid gedurende die toepassing van die *proses* aan te spreek, geld die normale riglyne vir die effektiewe toepassing van prestasiemetingstelsels, soos wat verskeie navorsers, onder meer Mayer en Davis (1999:125), Coetsee (2003:163), McShane en Von Glinow (2010:172-3) en vele ander dit in meer detail uiteensit. Dit is eerstens noodsaaklik dat prosedures, asook die relevansie van die kriteria wat aangelê word om prestasie te meet, baie duidelik uitgeklaar moet word. Daar moet byvoorbeeld moeite gedoen word om te verseker dat trustees verstaan hoe die proses gaan verloop. Daar moet duidelike sleutelprestasie-aanwysers geïdentifiseer word wat dit vir almal duidelik sal maak wat die kriteria is waaraan aanvaarbare prestasievlakke gemeet sal word. Hierdeur word die trustee se integriteit en welwillendheid gedemonstreer en word geloofwaardigheid aan die proses te verleen.

Die trustor se evaluering van objektiwiteit en regverdigheid van die prosedures wat gevolg gaan word, verhoog persepsies van 'n potensieel positiewe uitkoms vir vertroue. Daar word dus aanbeveel dat bestuursleiers sorg dra dat kriteria wat aangelê word, wel relevant is tot die taak wat verrig is. Daar moet ook seker gemaak word dat die prosedures konsekwent en regverdig toegepas word.

Dit is verder belangrik dat nie net die objektiewe toepassing van prosedures verseker word nie, maar dat *persepsies* omtrent die regverdigheid van prosedures aktief bestuur word: Daar moet onthou word dat prestasie-meting die trustor (ondergeskikte in die geval) in 'n kwesbare posisie teenoor die trustee (in die geval die bestuursleier) plaas. Bemagtiging van die trustor kan die persepsie van die graad van risikoneming dramaties verminder. Wanneer die trustor inspraak het in die proses (soos byvoorbeeld om gevra te word om self ook 'n opinie / inset ten opsigte van sy eie prestasie te lewer), verbeter persepsies rondom die graad van risiko asook die verwagtings van 'n positiewe uitkoms rondom risikoneming. Volgens Cummings (1983:89-83) kan dieselfde effek ook bereik word deur terugvoer te gee op prestasie. Die effektiwiteit waarmee die proses toegepas is, moet ook objektief deur 'n onafhanklike party geëvalueer word, byvoorbeeld deur meningsopnames te doen wat die uitslag sal bepaal.

Wanneer die persepsie bestaan dat prosedures regverdig en objektief toegepas is, sal vertroue in die proses daardeur versterk word. Aanbevelings oor hoe om billikheid te verseker, sal eerder bepreek word aan die hand van *uitkomstes* van die prestasie-metingsproses. Billikheid hou meer verband met die vergelykbare wyse waarop hulpbronne verdeel is en is verwant aan die teoretiese konsep van verdelende geregtigheid, soos wat vroeër in hierdie gedeelte reeds aangedui is.

Verdelende geregtigheid gaan oor die regverdigheid waarmee die prestasie-metingsstelsel toegepas is en word gemeet in terme van die uitkomstes daarvan: 'n Werknemer verskaf sekere insette soos vaardighede en insetpogings. Die organisasie verskaf uitsette soos erkenning, salarisse en byvoordele. Die individu beoordeel die gelykheid van uitkomste vir hom- / haarself teenoor dit wat ingesit is, sowel as met dit wat kollegas ingesit en uitgekry het.

In die empiriese ondersoek het geblyk dat vertroue versterk word deur die ervaring dat 'n trustor positiewe verwagtings rakende prestasie-uitkomstes aan die trustee stel. Die verwagtingsteorie van Vroom (McShane & Von Glinow, 2010:143) kan sinvol aangewend word om verwagtings rakende uitkomstes sodanig te bestuur dat dit vertroue in die hand sal werk. Volgens Vroom se teorie is die sterkte van die

insetpoging van 'n trustor gebaseer op die verwagting dat 'n sekere aktiwiteit 'n gegewe konsekwensie sal hê en van die waarde / aantreklikheid van daardie konsekwensie vir die individu. Die teorie behels twee fases, naamlik 'n verwagtingsfase en 'n instrumentaliteitsfase.

Vroom se verwagtingsteorie illustreer hoe relevante meganismes tydens die verwagtingsfase in werking gestel kan word om vertroue te skep: Indien 'n persoon met 'n swak selfbeeld begelei of gementor word, kan die persoon se selfvertroue sodanig versterk word dat daar 'n meer effektiewe insetpoging gelewer word. Verbeterde vaardighede verhoog die kanse dat die insetpoging op 'n aanvaarbare prestasievlak sal uitloop. Hierdeur word fase een van Vroom se teorie uitgebeeld, naamlik die verwagting dat 'n bepaalde inset tot 'n verwagte prestasie sal lei. Die toepassing op vertroueskepping impliseer dat vermoëns en vaardighede wat verbeter, verhoogde verwagtings vir prestasie skep. Deur dus die verband tussen insetpoging en verwagte prestasie aan te spreek, ontstaan meer positiewe persepsies oor die trustee se vermoëns en gevolglik oor sy / haar vertrouenswaardigheid.

Alternatiewelik kan bestuurders die instrumentaliteitsfase van Vroom se teorie toepas om vertroue te bou. Volgens hierdie tweede fase van die teorie, word die verband tussen prestasie en uitkomstes duidelik uitgestippel: Daar kan byvoorbeeld verduidelik word watter uitkomstes beskou sal word as aanvaarbare, suksesvolle prestasie (informasiegeregtigheid). Daar kan seker gemaak word dat prestasie akkuraat en met relevante maatstawwe gemeet word (prosedurele geregtigheid). Laastens kan belonings geïndividualiseer word deur belonings aan te bied wat so ver moontlik voldoen aan dit wat trustees na waarde sal ag (valensie).

Instrumentaliteit word dus geïmplementeer met behulp van 'n kombinasie van geregtigheidsbeginsels, asook aspekte van die transformasieleierskapstyl (geïndividualiseerde belangstelling). Deurdat die trustor insae gegee word, sal persepsies oor regverdigheid en gevolglike integriteit van die proses verbeter. Deurdat die beloning iets is wat vir die individu van waarde is, versterk die trustor se siening dat daar welwillendheid by die trustee bestaan. Sou die persepsie by trustors bestaan dat

belonings nie 'n realistiese refleksie is van die hoeveelheid energie wat ingesit is om die uitkomstes te bereik, of dat die nie van so 'n aard is dat dit as waardevol geag word nie, sal dit kredietwaardigheid verloor en wantroue skep. 'n Stelsel wat dus die verband tussen inset-tot-prestasievlak en prestasievlak-tot-uitkoms duidelik uitstippel en ook valensie in ag neem, sal meer geloofwaardig wees.

Adams se gelykheidsteorie (Kreitner & Kinicki, 2007:242-4) bied 'n effens ander invalshoek op dieselfde proses. Volgens hierdie teorie, word gedrag gemotiveer deur mense se strewe na regverdigheid en geregtigheid in sosiale gee-en-neem interaksies, wat ook in organisasieverband geskied. Persepsies oor regverdigheid word beïnvloed deur verskillende uitkomstes van die prestasie-metingsproses: Persepsies van gelykheid bestaan wanneer die inset-uitset ratio gesien word as ekwivalent aan dit wat 'n verwysingsreferent in 'n vergelykbare situasie ontvang het. Negatiewe ongelykheid ontstaan wanneer 'n ander persoon skynbaar beter uitkomstes vir vergelykbare insette ontvang het. Positiewe ongelykheid aan die ander kant ontstaan wanneer die individu 'n skynbaar beter bedeling ontvang het as wat die geval vir die referent was. Ongelykhede kan in ewewig gebring word deur insetpogings te verhoog of te verlaag, of alternatiewelik die uitkomstes te probeer verander (Kreitner & Kinicki, 2007:242-3).

Die implikasies vir vertroue is die volgende: Dit is krities vir trustors om te ervaar dat die uitkomstes van hoër insetpogings werklik raakgesien word en billik beloon word. Sou die persepsie by trustors bestaan dat belonings nie 'n realistiese refleksie is van die hoeveelheid energie wat ingesit is om die uitkomstes te bereik, of dat die belonings nie van so 'n aard is dat dit vergelykbaar is met wat ander referente ontvang het nie, sal dit wantroue skep. Waargenome ongelykhede veroorsaak dus 'n vertrouensbreuk by die trustor. Indien die uitkomstes gesien word as in vergelykbare ewewig, sal dit vertroue versterk en die trustor motiveer om in te koop op die stelsel.

Hiermee word die aanbevelings aan bestuurders rakende vertroueskepping soos gebaseer is op die belangrikste temas wat in die empiriese ondersoek uitgelig en ook teoreties ondersteun is, afgesluit. Daar is aanbeveel dat bestuursleiers vir die doeleindes van vertroueskepping moet konsentreer op drie hooftemas: Eerstens moet

gekonsentreer word op die ontwikkeling van vertrouenswaardigheidseienskappe van die trustee, veral op die voortgesette ontwikkeling van bevoegdheidsvermoëns, welwillendheid en integriteit.

Tweedens moet gefokus word op die uitbou van gesonde interpersoonlike verhoudings deur veral te konsentreer op die vestiging van effektiewe kommunikasiesisteme. Daar moet onder meer verseker word dat kommunikasie op 'n respekvolle, menswaardige wyse geskied en dat trustors bemaagtig word met tersaaklike inligting wat nodig is vir die uitvoering van hul pligte. Laasgenoemde behels onder meer dat besluitneming- en probleemoplossingsprosesse op deelnemende en deursigtige wyse bestuur sal word. Daar behoort ook 'n strategiese kommunikasieplan te bestaan, wat sal uitspel hoe effektiewe kommunikasie verseker kan word.

Derdens moet toegesien word dat billikheid en regverdigheid ten alle tye en in alles geskied. Dit behoort as basiese maatstaf aangewend te word aan die hand waarvan die effektiwiteit van prosesse en sisteme gemeet word.

4.4 SAMEVATTING EN GEVOLGTREKKINGS

Die doel van die studie was om 'n organisasiegedragsperspektief op vertroue te ontwikkel. Daar is van die veronderstelling uitgegaan dat vertroue 'n onontbeerlike meganisme vir moderne organisasies is om effektief te kan funksioneer.

Die primêre doelwit van hierdie navorsing was om te bepaal wat die kernaard van vertroue is, soos wat senior- en middelvlak bestuursleiers dit konseptualiseer. Die einddoel was daarop gemik om aanbevelings aan bestuur te maak oor hoe om vertroue te bou.

Ten einde 'n wetenskaplik verantwoordbare resultaat te verseker, is die studie in verskillende fases onderneem. In fase 1 is 'n literatuurstudie gedoen om vas te stel wat huidige teorieë as die kernaard van vertroue beskou. In fase 2 is 'n empiriese ondersoek geloods. Die doel van hierdie fase was om konseptualiserings van vertroue prakties aan die hand van die sienings van senior-, en middelvlak bestuursleiers in 'n mediese

militêre eenheid, waar mense soms verplig is om hul lewens onder gevaarlike omstandighede aan ander toe te vertrou, te toets.

Die resultate van beide fases is geanaliseer en vergelyk, en bevindings is gebruik om aanbevelings aan bestuur te maak oor hoe om vertroue te bou.

Daar is bevind dat vertrouenswaardigheids eienskappe, effektiewe kommunikasie asook billikheid en regverdigheid 'n uiters belangrike rol in vertroueskepping speel. Hieruit blyk dat, hoewel vertroue in wese konteksspesifiek en subjektief van aard is, die eienskappe van individuele rolspelers, die verhoudingskonteks waarin die rolspelers hulself bevind asook normatiewe beginsels van regverdigheid en geregtigheid universeel teenwoordig is wanneer vertroueskepping ter sprake kom.

Daar word tot die gevolgtrekking gekom dat vertrouenswaardigheids eienskappe, effektiewe kommunikasie en billikheid en regverdigheid as drie noodsaaklike fokuspunte deur bestuurders aangewend moet word om 'n gesonde basis vir vertroue te skep.

By nabaat blyk dit dat sekere antwoorde wat gevind is, slegs weer nuwe vrae laat ontstaan. Verdere navorsing is nodig om hierdie leemtes aan te spreek.

4.5 BEPERKINGS VAN DIE STUDIE EN AANBEVELINGS VIR VERDERE NAVORSING

Die beperkinge van hierdie studie sowel as die geïmpliseerde aanbevelings vir verdere navorsing wat daaruit voortvloei, sal ten slotte as 'n eenheid hanteer word. Alhoewel teoretici soos Dirks en Ferrin (2002:615) spesifieke leierskapstyle, byvoorbeeld die transformasieleierskapstyl en aspekte van die transaksionele leierskapstyl as belangrike voorwaardes vir vertroue identifiseer, is 'n voorkeur vir 'n bepaalde leierskapstyl nie deur die huidige studie se bevindings ondersteun nie. Die klem was veel sterker geplaas op sekere eienskappe veral van die trustee. Nietemin het dit uit die beskrywings van voorkeurbedrag geblyk dat dit wat beskryf word, nouer verband sou kon hou met die transformasieleierskapstyl. Dit het ook voorgekom of daar spesifieke komponente van hierdie leierskapstyl is wat moontlik sterker verband hou met vertroueskepping, naamlik persoonlike belangstelling asook geïdealiseerde invloed. 'n Ander styl wat ook nou

aansluiting vind by sekere voorkeurgedrag wat beskryf word, impliseer manifestasievorms van die transaksionele leierskapstyl. In laasgenoemde geval is die konstruktiewe transaksionele styl geïmpliseer. Hierdie komponent van transaksionele leierskap fokus daarop om op deelnemende wyse vir verlangde gedrag deur middel van die verskaffing van belonings te onderhandel.

Teenstrydige bevindings rakende die rol van voorkeurleierskapstyle is ook in die literatuur aangetref. Dit blyk dus 'n aspek te wees waaroor daar nog nie finaliteit bereik is nie en deur verdere navorsing aangespreek behoort te word.

In die literatuur is ook aangedui dat sekere bestuurspraktyke sterker verband hou met spesifieke uitkomstes. Daar is byvoorbeeld beweer dat billikheid en regverdigheid soos dit manifesteer in prosedurele-, sowel as verdelende geregtigheid, 'n modereringsrol speel ten opsigte van organisasie-ondersteunende gedrag (Chiaburu & Marinova, 2006:170). In die empiriese ondersoek is daar geen prominente klem geplaas op organisasie-ondersteunende gedrag as 'n belangrike uitkoms van vertroue nie. Hierdie bevindings dui daarop dat meer navorsing nodig is om vas te stel of daar 'n sterker verband tussen spesifieke voorwaardes vir bepaalde uitkomstes van vertroue is.

Meer navorsing is nodig om finaliteit te gee oor die vraag of daar 'n prioriteitsvolgorde van uitkomstes is wat deur vertroueskepping teweeggebring kan word. Hierdie navorsing is noodsaaklik, want deur meer effektiewe metodes van vertroueskepping te identifiseer, word 'n belegging in die organisasie se langtermyn volhoubaarheid gemaak.

Laastens was dit nie die oogmerk van hierdie studie om die gevolge van geskokte en verbreekte vertroue aan te spreek nie. Die logiese vraag wat egter wel ontstaan, is of vertroue, indien dit eenmaal verbreek is, weer behoorlik herstel kan word. Meer navorsing hieroor is nodig.

Ten slotte word tot die gevolgtrekking gekom dat hierdie studie oor vertroue op grond van die literatuurondersoek sowel as die empiriese resultate bevestiging gee vir die feit

dat moderne bestuursleiers se vermoë om vertroue te bou, 'n essensiële leierskapsvaardigheid is. Covey (2006:2) beaam hierdie insig op treffende wyse:

"The ability to establish, grow, extend and restore trust is not only vital to our personal and interpersonal well-being; it is the key leadership competency of the new global economy."

BIBLIOGRAFIE

AVOLIO, B.J. & BASS, B.M. 1991. A manual for full-range leadership development. Binghamton, NY. Available: [http:// www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com). Date of access: 29 Oct. 2010.

ARIÑO, A., DE LA TORRE, J. & RING, P.S. 2002. Relational quality: managing trust in corporate alliances. *California management review*, 44(1):109-131.

ARYEE, S., BUDHWAR, P.S. & CHEN, Z.X. 2002. Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model. *Journal of organizational behavior*, (23):267-285.

BACHMAN, R. & ZAHEER, A., eds. 2008. Landmark papers on trust. 2 vols. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd.

BASS, B.M. 1990. Bass & Stogdill's handbook of leadership theory, research, and managerial applications. 3rd ed. NY: Free Press.

BASS, B.M. & AVOLIO, B.J. 1994. Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage: London.

BHATTACHARYA, R. DEVINNEY, T.M. & PILLUTLA, M.M. 1998. A formal model of trust based on outcomes. *The academy of management review*, 23(3):459-472.

BURKE, R.J. 2006. Why leaders fail: exploring the dark side. *International journal of manpower*, 27(1):91-100.

CALDWELL, C. & Dixon, R.D. 2009. Love, forgiveness and trust: critical values of the modern leader. *Journal of business ethics*, 93(4):91-101, Sept.

CHIABURU, D.S. & MARINOVA, S.V. 2006. Employee role enlargement: interactions of trust and organizational fairness. *Leadership and organization development journal*, 27(3):168-182.

CHO, Y.J. & RINGQUIST, E.J. 2010. Managerial trustworthiness and organizational outcomes. *Journal of public administration research and theory advance access*, (5):1-13, May.

COETSEE, L.D. 2003. Peak performance and productivity: a practical guide for the creation of a motivating climate. Potchefstroom: Ons drukkers.

COLQUITT, J.A., CONLON, D.E., WESSON, M.J., PORTER, C.O. & NG, K.Y. 2001. Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86: 425-445.

COLQUITT, J.A., LEPINE, J.A. & WESSON, M.J. 2009. Organizational behavior: improving performance and commitment in the workplace. New York: Mc-Graw-Hill/Irwin.

COLQUITT, J.A., LEPINE, J.A. & WESSON, M.J. 2010. Organizational behavior: essentials for improving performance and commitment. New York: McGraw-Hill/Irwin.

COLQUITT, J.A., LEPINE, J.A. & WESSON, M.J. 2011. Organizational behavior: improving performance and commitment in the workplace. 2nded. New York: McGraw-Hill/Irwin.

COLQUITT, J.A., SCOTT, B.A. & LEPINE, J.A. 2007. Trust, trustworthiness and trust propensity: a meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of applied psychology*, 92 (4):909-927.

COOPER, R.K. & SAWAF, A. 1996. Executive EQ: emotional intelligence in leadership and organisations. New York: Berkley Publishing Group.

COSTIGAN, R.D., INSINGA, R.C., BERMAN, J., ILTER, S., KRANAS, G. & KURESHOV, V. 2007. A cross-cultural study of supervisory trust. *International journal of manpower*, 27(8):764-787.

COVEY, S.M.R. 2006. The speed of trust: the one thing that changes everything. New York: Simon & Schuster, Inc.

COVEY, S.M.R. 2010. The 13 Behaviors of a high trust leader. . Available: <https://www.tms.com.au/lex/edition79.html>. Date of access: 02 Dec. 2010.

COOK, J. & WALL, T. 1980. New work attitude measures of trust, organizational commitment, and personal need nonfulfillment. *Journal of occupational psycholog*, (53):39-52.

CROSBIE, R. 2005. Learning the soft skills of leadership. *Industrial and commercial training*, 37(1):45-51.

CUMMINGS, L.L. 1983. Performance-evaluation systems in context of individual trust and commitment. (In Landy, F., Zedric, S. & Cleveland, J. Performance measurement and theory. Hillsdale: Erlbaum.

CUMMINGS, T.G. & WORLEY, C.G. 2009. Organization development and change. Mason: Cengage learning.

CUNNINGHAM, J.B. & MACGREGOR, J. 2002. Trust and the design of work: complementary constructs in satisfaction and performance. *Human relations* 53(12): 1575 -1591.

DE CREMER, D., VAN DIJKE, M. & BOS, A. 2006. Leader's procedural justice affecting identification and trust. *Leadership and organizational development journal*, 27(7):554-565.

DE CREMER, D. & TYLER, T.R. 2007. The effects of trust in authority and procedural fairness on cooperation. *Journal of applied psychology*, 92:639-649.

DELAHAYE PAINE, K. 2003. Guidelines for measuring trust in organizations. The institute for public relations. Available: <http://www.instituteforpr.com>. Date of access: 7 May 2010.

DEN HARTOG, D.N. 2003. The trust process in organizations. (In: Nooteboom, B. & Six, F., eds. The trust process in organizations: empirical studies of the determinants and the process of trust development. UK: Edward Elgar Publishing Ltd. Cheltenham. p.125-146.)

DEN HARTOG, D.N., SHIPPERS, M.C. & KOOPMAN, P.L. 2002. The impact of leader behavior on trust in management and co-workers. *SA journal of industrial psychology*, 8(4):29-34.

DE VOS, A.S., STRYDOM, H., FOUCHÉ, C.B. & DELPORT, C.S.L. 2009. Research at grass roots for the social sciences and human service professions. 3rd ed. Pretoria: Van Schaik.

DIRKS, K.T. & FERRIN, D.L. 2001. The role of trust in organizational settings. *Organization science*, 12(4):450-467, Jul-Aug.

DIRKS, K.T. & FERRIN, D.L. 2002. Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of applied psychology*, 8(4):611-628.

DYER, J.H. & CHU, W. 2003. The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: empirical evidence from the United States, Japan and Korea. *Organization science*, 14(1):57-68, Jan-Feb.

EDELMAN, R. 2009. 2009. Edelman Trust Barometer: an annual global opinion leaders study. Available: <http://www.edelman.com/trust/2009/> Date of access: 22 January 2010.

EDELMAN, R. 2010. 2010 Edelman Trust Barometer: executive report. Available: <http://www.edelman.com/trust/2010/>. Date of access: 22 May 2010.

ENGELBRECHT, A.S & CLOETE, B.E. 2000. An analysis of a supervisor-subordinate trust relationship. *SA journal of industrial psychology*, 26(1):24-28.

ENGELBRECHT, A.S. & CHAMBERLAIN, I. 2005. The influence of transformational leadership on organisational citizenship behaviour through justice and trust. *Management dynamics*, 14(1):2-13.

ERTÜRK, A. 2007. Increasing organizational citizenship behaviors of Turkish academicians. *Journal of managerial psychology*, 22(3):257-270.

FARRIS, G., SENNER, E., & BUTTERFIELD, D. 1973. Trust, culture, and organizational behavior. *Industrial relations*, 12:144-157.

GALFORD, R. & DRAPEAU, A.S. 2003. The enemies of trust. *Harvard business review*, 81(2):88-95, Feb.

GAMBETTA, D. 2008. Can we trust trust? (In Bachman, R. & Zaheer, A. Landmark papers on trust volume 1. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd. p. 133-157.)

GILLESPIE, N.A. & MANN, L. 2004. Transformational leadership and shared values: the building blocks of trust. *Journal of managerial psychology*, 19(6):588-607.

GREY, C. & GARSTIN, C. 2001. Trust, control and post bureaucracy. *Organization studies*, 22 (2):229-250.

HALPERN, D. 2009. Capital gains. Available: <http://www.thersa.org/fellowship/journal/archive/autumn-2009/features/capital-gains>. Date of access: 21 May 2010.

HARDIN, R. 2006. The street-level epistemology of trust. (In Kramer, R.M. Organizational trust: a reader. New York: Oxford University Press Inc. p. 21-47.)

HICKEY, G. & KIPPING, C. 1999. Issues in research: a multi-stage approach to the coding of data from open-ended questions. *Nurse researcher*, 4:81-91.

HIESH, H. & SHANNON, S.E. 2005. Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative health research*, 15:1277-1288.

HOFMANN, D.A., MORGESON, F.P. & GERRAS, S.J. 2003. Climate as a moderator of the relationship between leader-member exchange and content-specific citizenship: safety climate as an exemplar. *Journal of applied psychology*, 88(1):170-178.

HURLEY, R.F. 2006. The decision to trust. *Harvard business review*, 84(9):55-62, Sept.

HUNG, Y.C., DENNIS, A.R. & ROBERT, I. 2004. Trust in virtual teams: towards an integrated model of trust formation. *System Sciences*, 2004. Proceedings of the 37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 5-8 Jan:11-12.

JARVENPAA, S.L., SHAW, T.R. & STAPLES, D.S. 2004. Toward contextualized theories of trust: the role of trust in global virtual teams. *Information systems research*, 15(3):250-264, Sept.

KOEKEMOER, E., & MOSTERT, K. 2010. An exploratory study of the interaction between work and personal life: experiences of South African employees. *SA journal of industrial psychology*, 36(1):1-15.

KRAFT, P., ENGELBRECHT, A.S. & THERON, CC. 2004. The influence of transformational and transactional leadership on dyadic trust relationships through perceptions of fairness. *SA journal of industrial psychology*, 30(1):10-18.

KRAMER, R.M. 2006. *Organizational trust: a reader*. New York: Oxford University Press Inc.

KRAMER, R.M. 1999. Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. *Annual review of psychology*, 50(1):569-576.

KREITNER, R. & KINICKI, A. 2007. *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill 7th ed. Hill /Irwin

KRUGLANSKI, A.W. 1970. Attributing trustworthiness in supervisor-worker relations. *Journal of experimental psychology*, (6):214-232.

LAMBRIGHT, K.T., MISCHEN, P.A. & LARAMEE, C.B. 2010. Building trust in public and nonprofit networks: personal, dyadic, and third-party influences. *The American review of public administration*, 40(1):64-82, Jan.

LEWICKI, R.J. & BUNKER, B.B. 1996. Developing and maintaining trust in work relationships. (In Kramer, R. & Tyler, T., eds. *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, CA: Sage. p. 114-139.)

LINCOLN, Y.S. & GUBA, E.G. 1985. *Naturalistic Inquiry*. California: SAGE Publications.

LUBIT, R. 2002. The long-term impact of destructively narcissistic managers. *Academy of management executive*, 16:127-38.

MARTINS, N. 2002. A model for managing trust. *International journal of manpower*, 23(8):754-769.

MARTINS, N. 2000. Developing a trust model for assisting management during change. *Journal of industrial psychology*, 26(3):27-31.

MARCHITA, J. 2004. *The accountable organization: reclaiming integrity, restoring trust*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.

MAYER, R.C. & DAVIS, J.H. 1999. The effect of the performance appraisal system on trust for management: a field Quasi-experiment. *Journal of applied psychology*, 84(1):123-136.

MAYER, R.C., DAVIS, J.H. & SCHOORMAN, F.D. 1995. An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3):709-734, July.

McALLISTER, D.J. 1995. Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *The academy of management journal*, 38(1):24-59.

McEVILY, B., PERRONE, V. & ZAHEER, A. 2003. Trust as an organizing principle. *Organization science*, 14(1):91-103, Jan-Feb.

McSHANE, S.L. & VON GLINOW, M.A. 2010. Organizational behaviour: emerging knowledge and practice for the real world. New York: McGraw-Hill/Irwin.

MEYERSON, D., WEICK, K. & KRAMER, R.M. 2006. Swift trust in temporary groups. (In Kramer, R.M. Organizational trust: a reader. New York: Oxford University Press Inc. p. 415-444.)

MISHRA, J., & MORRISSEY, M.A. 1990. Trust in employee / employer relationships: a survey of West Michigan managers. *Public personnel management*, 19(4), 443-461.

MOUTON, J. 2009. How to succeed in your master's and doctoral studies: a South African guide and resource book. Pretoria: Van Schaik.

MOUTON, J. & MARAIS, H.C. 1985. Metodologie van die geesteswetenskappe: basiese begrippe. Pretoria: RGN.

MURPHY, K.R. & CLEVELAND, J.N. 1991. Performance appraisal: an organisational perspective. Boston: Allyn & Bacon.

NOOTEBOOM, B., BERGER, H. & NOORDERHAVEN, N.G. 1997. Effects of trust and governance on relational risk. *Academy of management journal*, 40(2):308-338, April.

O'TOOLE, J. & BENNIS, W. 2009. What's needed next: a culture of candor. *Harvard business review*, 87(6):54-61, Jun.

PAGE, A.W. 2009. The dynamics of public trust in business: emerging opportunities for leaders. A call to action to overcome the present crisis of trust in business. Available: http://www.corporate-ethics.org/pdf/public_trust_in_Business.pdf
Date of access: 30June2010.

PESCE, A. 2010. Trust and leadership. Available: <http://www.pesceassociates.com>.
Date of access: 30 June 2010.

PICCOLO, R.F., BARDES, M., MAYER, D. & JUDGE, T. 2008. Does high quality leader-member exchange accentuate the effects of organisational justice? *European journal of work and organizational psychology*, 17(2):273-298.

PILLAI, R., SCHRIESHEIM, C.A. & WILLIAMS, E.S. 1999. Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: a two-sample study. *Journal of management*, 25(6):897-933.

PIENAAR, C. 2009. The role of self-deception in leadership ineffectiveness: a theoretical overview. *South African journal of psychology*, 39(1):133-141.

ROBINSON, S.L. 2008. Trust and breach of the psychological contract. (In Bachman, R. & Zaheer, A. Landmark papers on trust volume 1. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd. p.1462-487.)

ROSSOUW, D. & VAN VUUREN, L. 2010. Business ethics. 4th ed. Cape Town: Oxford University Press Southern Africa (Pty) Ltd.

ROTTER, J.B. 2008. A new scale for the measurement of interpersonal trust. (*In* Bachman, R. & Zaheer, A. Landmark papers on trust volume 1. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd. p. 48-62.)

ROUSSEAU, D.M., SITKIN, S.B., BURT, R.S. & CAMERER, C. 1998. Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *The academy of management review*. 23(3):393-404, Jul.

RUDERMAN, M.N., HANNUM, K., LESLIE, J.B. & STEED, J.L. 2001. Making the connection: Leadership skills and emotional intelligence. *LIA*, 21:3-7.

RYAN, D. 2009. Six questions to help you build trust on your team. <http://blogs.hbr.org/frontline-leadership/2009/05/6-questions-to-help-you-build.html>

Date of access: 30 September 2010.

SAKO, M. 2006. Does trust improve business performance? (*In* Kramer, R.M. Organizational trust: a reader. New York: Oxford University Press Inc. p.267-294.)

SENNET, R. 1998. The corrosion of character: the personal consequences of work in the new capitalism. New York: W.W. Norton.

SHEPPARD, B.H. & SHERMAN, D.M. 1998. The grammars of trust: a model and general implications. *The academy of management review*, 23(3):422-437.

SHEPPARD, D. & TUCHINSKY, M. 1996. Micro-OB and the network organization. (*In* Kramer, R. & Tyler, T., eds. *Trust in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage. p. 140-163.)

SIEVERS, B. 2003. Fool'd with hope, men favour the deceit. (*In* Westwood, R. & Clegg, S., eds. *Debating organization: point-counterpoint in organization studies* Oxford, UK: Blackwell. p. 356-367).

SITKIN, S.B. & ROTH, N.L. 1993. Explaining the limited effectiveness of legalistic "remedies" for trust/distrust. *Organization science* 4(3):367-392, Aug.

STEINMAN, N. & MARTINS, N. 2009. South African teams: study reveals ten reasons for failure. People's Dynamic Development. Available: http://www.peoplesdynamic.co.za/understanding_south_african_teams.html. Date of access: 25 May 2010.

SWEENEY, P.J. 2010. Do soldiers reevaluate trust in their leaders prior to combat operations? *Military psychology*, 22(1):70-88.

SYDOW, J. 2008. Understanding the constitution of organizational trust. (*In* Bachman, R. & Zaheer, A. *Landmark papers on trust volume 1*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd. p. 362-383).

TAN, H.H. & LIM, A.K. 2009. Trust in coworkers and trust in organizations. *The journal of psychology*, 143(1):45-66.

TAYLOR, C. 2007. *A SECULAR AGE*. Cambridge Mass: Belknap Press of Harvard University Press.

TICHY, N.M. & BENNIS, W.G. 2007. Judgement: how winning leaders make great calls. New York: The Penguin Group.

TROCHIM, W.M.K. & DONNELLY, J.P. 2008. The research methods knowledge base. New York: Cengage learning.

TYLER, T. & DEGOEY, P. 1996. Trust in organizational authorities: the influence of motive attributions on willingness to accept decisions (*In* Kramer, R.M. & Tyler, T.R., eds. Trust in organizations: frontiers of theory and research, Sage, Thousand Oaks, CA, p. 331-56.)

VAN DER BANK, L., ENGELBRECHT, A. & STRÜMPHER, J. 2008. Perceived fairness of disciplinary procedures in the public service sector: an exploratory study. *South African journal of human resource management*, 6(2):1-8.

VIDOTTO, G., VICENTINI, M., ARGENTINE, P. & BROMILEY, P. 2008. Assessment of organizational trust: Italian adaptation and factorial validity of the organizational trust inventory. *Social Indic Research*, 88:563-575.

WEF. 2005. Trust in governments, corporations and global institutions continues to decline. Available: <http://www2.weforum.org/site/homepublic.nsf/Content/Trust+in+Governments+Corporations+and+Global+Institutions+Continues+to+Decline.html>. Date of access: 12 July 2010.

WELMAN, C., KRUGER, F. & MITCHELL, B. 2010. Research methodology. Cape Town: Oxford University Press SA.

WERNER, A., BAGRAIM, J., CUNNINGHAM, P., POTGIETER, T. & VIEDGE, C. 2007. Organisational behaviour: a contemporary South African perspective. Pretoria: Van Schaik.

WESTWOOD, R. & CLEGG, S. 2003. Trust: organizational psychosis versus the virtues of trust. (In Westwood, R. & Clegg, S., eds. *Debating organization: point-counterpoint in organization studies* Oxford, UK: Blackwell. p. 338-340).

WHITENER, E.M., BRODT, S.E., KORSGAARD, M.A. & WERNER, J.M. 1998. Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behaviour. *Academy of management review*, 23(3):513-530.

WILLIAMSON, O.E. 1996. *The mechanisms of governance*. New York: Oxford University Press.

ZAHEER, A., MCEVILY, B. & PERRONE, V. 1998. Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization science* 9 (2):141-159, March-April.

ZAHEER, S. & ZAHEER, A. 2006. Trust across borders. *Journal of international business studies*, 37:21-29.

ZUCKER, L.G. 2008. Production of trust: institutional sources of economic structure. (In Bachman, R. & Zaheer, A. *Landmark papers on trust volume 1*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd. p. 74-132).

AANHANGSEL A: VRAELYS VIR DIE LOODSONDERSOEK

INTRODUCTION: These questions investigate perceptions of trust and trustworthiness in an organisational context with the emphasis on the relationship between employees and their direct supervisor /superior and vice versa. The results from the analyses conducted concern large groups and cannot be traced to individual responses.

BIOGRAPHICAL INFORMATION:

1. Year of birth? 19_____
2. Gender? ☐ Male ☐ Female
3. Educational qualifications (Mark only the highest level of education)
☐ Grade 12 (Matric) ☐ Post matric qualification (diploma)
☐ University degree (BA, Bcomm, Bsc) ☐ Postgraduate degree (Honours, Masters or Doctorate)
4. What is your home / first language?
☐ 1. Afrikaans ☐ 2. English ☐ 3. Sepedi ☐ 4. Sesotho ☐ 5. Setswana ☐ 6. isiSwati
☐ 7. Tshivenda ☐ 8. isiNdebele ☐ 9. isiXhosa ☐ 10. isiZulu ☐ 11. isiTsonga ☐ 12. Other
5. Which of the following best describes your employment status?
☐ 1. Permanent ☐ 2. Part time ☐ 3. Other (Please specify) _____
6. Which of the following best describes your position /level of employment?
☐ 1. Senior management ☐ 2. Middle level management ☐ 3. Junior manager ☐ 4. Not in management position
7. How many years have you been working in the current position / level of employment (as in question 6)? ____ Years.
8. Has your work or work assignments changed during the past 12 months? ☐ 1. Yes ☐ 2. No
9. If yes, was this change voluntary or involuntary? ☐ 1. Yes ☐ 2. No ☐ 3. Not applicable
10. If yes, has the change been for the better or worse? ☐ 1. Better ☐ 2. Worse ☐ 3. Not applicable

Think of experiences you have of trust in the work environment. Can you describe how a working environment feels when it is characterized by high levels of trust? Or, alternatively, can you describe how a working environment feels when it is characterized by low levels of trust? Below you will find a number of questions about trust as experienced within an organisation. Please read each question carefully and give your opinion.

1= Strongly disagree and 5= Strongly agree

Strongly disagree

Strongly agree

Tr01	I am a person who finds it relatively easy to trust other people.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Tr02	I regard myself as trustworthy. Please substantiate your choice: _____	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Tr03	I regard my management colleagues in my immediate work environment as trustworthy. Please substantiate your choice: _____ _____	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Tr04	In my organisation, business success depends to a large extent on trusting employees to behave professionally rather than relying on / employing systems and procedures to enforce professional standards. Please substantiate your choice _____	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

Tr 05. Think specifically of your own relationship with i) your direct superior *and* with ii) your own direct subordinates. Please answer the following questions within table format as provided at the end of question 5.

Firstly, think of your relationship with your direct superior / supervisor and answer the following:

Tr5a. What behaviour should your direct superior **stop doing** in order to improve your perception of his /her trustworthiness?

(Please write your answer in the table provided at the end of this question, in other words next to number 5a etc.)

Tr5b. What would you like your direct superior to **start doing** to improve your perception of his /her trustworthiness?

Tr5c. What would you advise your direct superior to **continue to do** in order to maintain / strengthen your perception of his /her trustworthiness?

Secondly, think of your relationship with one of your direct subordinates and answer the following:

Tr5d. What behaviour should your direct subordinate **stop doing** in order improve your perception of his /her trustworthiness?

Tr5e. What would you like your direct subordinate to **start doing** to improve your perception of his /her trustworthiness?

Tr5f. What should your direct subordinate **continue to do** to maintain /strengthen your perception of his /her trustworthiness?

Table 1: Trust in relation to superior / supervisor and subordinates //

Tabel 1: Vertroue ten opsigte van supervisor aan wie u rapporteer en persone wat aan u rapporteer

	Stop / Ophou doen	Start / Begin om te doen	Continue / Aanhou doen
Direct Superior / Supervisor	5a	5b	5c
Direct Subordinate/ Persone wat aan u rapporteer	5d	5e	5f

Tr 06. What do you regard as the most important factors that influence trust between manager-leaders and employees within South African companies in general? Please substantiate. _____

Tr 07. What **recommendations** would you give to managers to build trust within their companies? Trust within companies is probably best created by.....

8. Finally, you are requested to construct a personal code by following the instructions given below. This code will only be known to you, and thus presents no danger of harming your anonymity or the confidentiality of the information given herein. If there would be a future trust measurement data-gathering you will be asked the same question, in order for you to reconstruct your code. This code will enable the researcher to study the development of trust over time, while you still remain anonymous. The code is made up of the following:

	Example	Your code
1. Give the first and last letter of the city or town in which you were born	Johannesburg = JG	
2. Give the first and last letter of your mother's maiden name (surname before she got married)	Mnisi = MI	
3. Give the first and last letter of your Father's name	John = JN	

Thank you for your time and effort.