

Vertrouenswaardigheid as kenmerk van die persoonlike en
professionele leier.

deur

Johanna Aletta van Zyl

NAVORSINGSESSAY

voorgelê ter gedeeltelike vervulling
van die vereistes vir die graad



PERSOONLIKE EN PROFESSIONELE LEIERSKAP

in die

FAKULTEIT OPVOEDKUNDE EN VERPLEEGKUNDE

aan die

RANDSE AFRIKAANSE UNIVERSITEIT

Studieleier: Prof. D.P.J. Smith

JUNIE 1999



Oppedra aan Gerra

Thus, the task is not so much to see
What no one yet has seen,
But to think what nobody yet has thought
About that which everybody sees.

Schopenhauer

Dankbetuigings

Dit is met groot waardering dat ek my dank betuig aan:

- Prof. D.P.J. Smith vir die besondere voorreg om met hom as studieleier die skripsie te kon voltooi. U het my op so 'n besondere wyse met kundigheid, insig, professionaliteit en geduld leiding gegee. Baie dankie vir die voorreg om soveel by u te kon leer.
- Mev. S. Scalekamp vir die aanmoediging, motivering en aansteeklike positiwiteit tydens die kursus. U is vir my 'n persoonlike voorbeeld.
- Gerra, my man, my als! Sonder jou liefde, geduld en ondersteuning in die worstel-tye sou hierdie nooit moontlik kon wees nie.
- My pa, ma-Elena en ma-Rika, wie in my oë verantwoordelik is vir 'n wonderlike opvoeding vol onvoorwaardelike liefde, ondersteuning en geloof in my vermoëns. Pa, so baie dankie vir die magdom geleenthede wat pa op pa se stil, sterk manier vir my moontlik gemaak het.
- My familie en vriende, vir al julle aanmoediging, belangstelling en luister; julle elkeen het 'n deel hieraan.
- Dr. Liz Greyling vir die taalversorging.

Aan God al die eer!

ΛΩ

SYNOPSIS

This study attempts to determine the building blocks and characteristics of trustworthiness. A further purpose is to examine the guidelines, in order to build trustworthiness and interpersonal trust.

The low levels of general trustworthiness within modern society are alarming. Some of the manifestations of this are: the high crime and divorce rate, the number of abandoned or battered children, as well as the vast number of unfulfilling employer-employee relationships.

By means of a word and concept analysis as well as a literary study, the two concepts, namely trust and trustworthiness were explored. Based on this analysis, key building blocks and characteristics of trustworthiness were identified. These were taken through a process of operationalizing, in order to lay a foundation for a potential questionnaire to measure levels of trustworthiness. Such a questionnaire was not covered in this study.

Practical guidelines for building trustworthiness and interpersonal trust were studied. These were explored within a personal, interpersonal and professional context.

The most important findings and conclusions are the following:

- Trust can never be demanded. It can only be earned by being trustworthy. Trust is the natural outcome of trustworthiness.

Being trustworthy implies the daily application of the indicators of trustworthiness.

- The following indicators of trustworthiness were identified: credibility, reliability, honesty, integrity, loyalty, abundance-mentality, inter-dependency and competency.
- An integrated model for building trust was derived. The early Greeks had a philosophy, that embodied three sequentially arranged words: (i) ethos, (ii) pathos en (iii) logos, which forms part of this model. The model consists of three contexts, namely:
 - * *Personal leadership* characterised by integrity, maturity and abundance-mentality. The building of trust takes place on an ethos level, and can be seen by others.
 - * *Interpersonal leadership*, characterised by personal bank accounts with regular deposits. This implies effective interpersonal skills, e.g. empathy, emotional understanding and effective communication skills. Building of trust takes place on a pathos level and can be felt by others.
 - * *Professional leadership* characterised by competence at the technical and conceptual levels. Building of trust takes place on a logos level and can be heard by others.
- The above contexts of trustworthiness are interdependent in the sense that a person will not be seen to be trustworthy if only one of the contexts is applied. A person will only be perceived to be

trustworthy if trustworthiness becomes evident on all levels: ethos, pathos and logos (i.e. seen, felt and heard).

- It is recommended that further investigation be done regarding a questionnaire, in order to measure levels of trustworthiness. The development of a one-day training course in the building of trust is also recommended.

To conclude – research has indicated that trustworthiness can only be attained through perseverance and self-discipline. The key to trustworthiness and the building of trust is to integrate trust with the personal, interpersonal and professional levels of a leaders' world.



INHOUDSOPGAWE

HOOFSTUK 1: INLEIDING, PROBLEEMSTELLING, DOELSTELLING, MOTIVERING, METODOLOGIE EN VERDERE VERLOOP

BLADSY

1.1 INLEIDING EN PROBLEEMSTELING	1
1.2 KONTEKSSTELLING	2
1.2.1 Algemene konteksstelling	2
1.2.2 Navorsingsprobleem	4
1.3 DOELSTELLING	5
1.4 MOTIVERING	5
1.5 METODOLOGIE	6
1.5.1 Navorsingstrategieë	6
1.5.2 Navorsingsmetodes	6
1.6 SENTRALE KONSEPTE	7
1.6.1 Vertrouenswaardigheid	7
1.6.2 Vertroue	7
1.6.3 Persoonlike Leierskap	8
1.7 PARADIGMA EN VOORONDERSTELLINGS	9
1.7.1 Wetenskaplike en metodologiese vooronderstelling	9
1.7.2 Teoretiese vooronderstelling	9
1.7.3 Antropologiese vooronderstellings	9
1.8 VERDERE VERLOOP VAN STUDIE	10
HOOFSTUK 2: DIE KENMERKE EN BOUSTENE VAN VERTROUENSWAARDIGHEID	
	11

2.1 INLEIDING	11
2.2 DIE KONSEP VERTROUENSWAARDIGHEID	11
2.2.1 Woordanalise van die konsep vertrouenswaardigheid	11
2.2.1.1 Woordanalise van die konsep vertrou	12
2.2.2 Konsepanalise van die konsep vertrouenswaardigheid	13
2.3 DIE INDIKATORE VAN VERTROUENSWAARDIGHEID	19
2.3.1 Kredietwaardigheid	20
2.3.2 Betroubaarheid	20
2.3.3 Eerlikheid	21
2.3.4 Integriteit	21
2.3.5 Lojaliteit	22
2.3.6 Oorvloedsmentaliteit	23
2.3.7 Interafhanklikheid	23
2.3.8 Bevoegdheid	24
2.4 OPERASIONALISERING VAN DIE BOUSTENE VAN VERTROUENS- WAARDIGHEID	25
2.5 TOEPASSING OP PERSOONLIKE EN PROFESSIONELE LEIERSKAP	31
2.6 SAMEVATTING	34
HOOFSTUK 3: DIE RIGLYNE VIR DIE BOU VAN VERTROUENSWAARDIGHEID EN INTERPERSOONLIKE VERTROU	36
3.1 INLEIDING EN PROBLEEMSTELING	36
3.2 PRAKTIESE TOEPASSING VAN DIE INDIKATORE VAN VERTROUENS- WAARDIGHEID	36
3.2.1 Kredietwaardigheid	37

3.2.2	Betroubaarheid	40
3.2.3	Eerlikheid	40
3.2.4	Integriteit	41
3.2.5	Lojaliteit	43
3.2.6	Oorvloedsmentaliteit	44
3.2.7	Interafhanklikheid	46
3.2.8	Bevoegdheid	47
3.3	RIGLYNE VIR VERTROUENSBOU BINNE INTERPERSOONLIKE LEIERSKAP	49
3.4	RIGLYNE VIR VERTROUENSBOU BINNE PROFESSIONELE LEIERSKAP	52
3.5	PRAKTIESE STAPPE OM VERTROUENSWAARDIGHEID TE VERHOOG	54
3.6	'N GEÏNTEGREERDE MODEL VIR VERTROUENSBOU	55
3.7	SAMEVATTING	58
HOOFSTUK 4: SAMEVATTING, BEVINDINGE EN GEVOLGTREKKINGS		60
4.1	SAMEVATTING	60
4.2	BEVINDINGE	61
4.3	GEVOLGTREKKINGS	63
4.4	AANBEVELINGS	66
4.5	SLOT	67
BIBLIOGRAFIE		68

DANKBETUIGINGS	iii
LYS VAN FIGURE	xi
LYS VAN TABELLE	xi
SYNOPSIS	iv



HOOFSTUK EEN:

ORIËNTERING EN NAVORSINGSONTWERP

1.1 INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING

Die fokus van hierdie studie val op vertrouenswaardigheid. Interpersoonlike vertroue of wantroue is volgens De Furia (1996: 1) 'n toestand wat 'n wye verskeidenheid van verhoudinge hoogs betekenisvol beïnvloed. Hierdie verhoudinge sluit onder andere in: bestuurder/toesighouer tot werker, onderwyser tot leerling, eggenoot teenoor eggenoot en dokter teenoor pasiënt. Tog is relatief min inligting beskikbaar betreffende die bevordering van vertroue en vertrouenswaardigheid. Bestuurders en toesighouers binne 'n werksituasie beskik ook oor beperkte inligting op grond waarvan interpersoonlike vertroue en vertrouenswaardigheid bevorder kan word. Die doel met hierdie studie is dus om die konsep vertrouenswaardigheid te analiseer en te beskryf, asook om riglyne ter bevordering van vertrouenswaardigheid te ontwerp.

Volgens Covey (1997a: 9) is die belangrikste eienskap van vertroue dat dit by die persoon self begin; daar waar sy/haar se invloed die grootste impak het. Vertroue is die natuurlike gevolg van vertrouenswaardigheid, wat weer verhoudinge versterk, positiewe verandering onderhou en doeltreffendheid verhoog.

Die impak van vertrouenswaardigheid op 'n persoon se interpersoonlike verhoudinge is dus legio. Martins (1998:31) meen dat die onvermydelike waarheid van vertrouenswaardigheid is dat daar geen kortpad of maklike uitweg in die verwerwing daarvan is nie. Vertrouenswaardigheid neem tyd. Dit is uiteindelik nie 'n nuttige "handelsartikel" of luuksheid nie, maar 'n onmisbare kern van effektiewe organisatoriese funksionering.

1.2 KONTEKSSTELLING

1.2.1 Algemene konstekstelling

Toenemend meer en meer mense onttrek na hul huise as toevlugsoord vir veiligheid en beskerming (Covey, 1997a: 11). Hierdie verskynsel is ook toenemend in Suid-Afrika sigbaar. Die belangrikste redes vir hierdie toedrag van sake is 'n toenemende vrees vir aanranding en misdaad, infeksies, siektes en terrorisme. Beampies van die veiligheidspolisie dring daarop aan dat lede van die publiek hulle finansiële inligtingstate en pos verbrand of versnipper voordat hulle dit weggooi. Die belangrikste rede hiervoor is dat dié kredietkaartnommers, transaksiestrokies en sosiale sekuriteitsnommers steel en sodoende deur bedrog die publiek besteel. Alledaagse verskynsels soos hierdie weerspieël die lae vlakke van vertrouenswaardigheid in ons huidige samelewing.

Martins (1998: 27) is van mening dat een van die mees kommerwekkende faktore vir die werknemer tans die lae vlak van lojaliteit en die groot mate van wantroue tussen werknemer en werkgever is. Hierdie internasionale verskynsel word in Suid-Afrika vererger deur politieke en sosiale veranderinge

Die belangrikheid van vertroue in die samelewing en in die sakewêreld spreek vauself wanneer die volgende uitsprake bestudeer word:

- Vertroue kan nie geskep word sonder vertrouenswaardigheid nie, en vertroue word gebreek deur die oortreding van beginsels (Covey, 1997b: 129).
- Leiers in die sakewêreld word nie vertrou nie (Kouzes & Posner, 1993: 108).
- Die sosiale omgewing versterk daaglik 'n kultuur van wantroue en ontrouheid (Luhmann, 1979: 4).
- Vertroue is 'n tweerigting proses wat verdien moet word. Dog leiers en hul volgelinge besef dit skynbaar nie (Charlton, 1993: 78).

Wheatley en Kellner-Rogers (1996: 101) meen dat sisteme binne die organisasie deur werknemers vertrou behoort te word. Sodra sisteme as betroubaar beskou word, bekom die organisasie die vryheid om nuwe inligting, nuwe kontakte en nuwe geleenthede te ondersoek. Werknemers neem dan die vrymoedigheid om nuwe geleenthede aan te gryp. Sodoende word geleenthede vir groei en vooruitgang vir die organisasie geskep. Sonder die vertroue van werknemers, is vooruitgang dus baie moeilik.

1.2.2 Navorsingsprobleem

Die navorsingsprobleme wat na aanleiding van die algemene probleemstelling gestel kan word, is tweërlei, naamlik:

- Wat is die boustene, eienskappe en indikatore van vertrouenswaardigheid?

- Aan watter riglyne word die bou van vertrouenswaardigheid en interpersoonlike vertrouwe gekenmerk?

1.3 DOELSTELLING

Die sentrale oogmerk met hierdie navorsingsessay is om die boustene, eienskappe en indikatore van vertrouenswaardigheid te omskryf, en om 'n uiteensetting te gee van die riglyne om vertrouenswaardigheid en interpersoonlike vertrouwe te bou.

1.4 MOTIVERING:

Vertrouwe in die samelewing en sakewêreld is onmiskenbaar belangrik. Die potensiële bydrae van hierdie studie is dat 'n bewuswording en groter sensitiwiteit geskep sal word, ten einde die belang van vertrouenswaardigheid in verhoudings, binne organisasies asook interpersoonlik te beklemtoon. Hierdie studie kan ook 'n bydrae daartoe lewer om by die leser 'n begeerte te ontwikkel om self vertrouenswaardigheid na te streef. Die studie kan in die derde plek 'n bydrae lewer tot teoriebou op die terrein van Persoonlike en Professionele Leierskap. In die vierde plek kan hierdie studie deur 'n proses van operasionalisering 'n basis verskaf tot die ontwerp van 'n vraelys om vertrouenswaardigheid te bepaal. In die laaste plek dien hierdie studie potensieël as konseptuele onderbou vir die ontwikkeling van 'n kursus in vertrouensbou.

1.5 METODOLOGIE

1.5.1 Navorsingsstrategieë

Hierdie studie is beskrywend van aard deurdat 'n sistematiese, feitelike en akkurate beskrywing van kenmerke rakende vertrouwe en vertrouenswaardigheid verskaf word. Die studie is verder nomoteties in dië opsig dat die insigte wat daar verkry sal word, veralgemenend van aard sal wees.

Die studie is ook hermeneuties in dië sin dat 'n vertikale verkenning met die oog op 'n dieper verstaan van die betekenis van die relevante konsepte en verskynsels gedoen word (Smith, 1998: 3/4).

1.5.2 Navorsingsmetodes

Woord- en konsepanalise asook 'n literatuurstudie word as primêre navorsingsmetodes aangewend. Woordanalise waar bepaalde woorde in 'n bepaalde stelling verhelder word, word aangewend. Daar word gefokus op sinonieme konsepte asook die etimologiese betekenis van 'n bepaalde woord. Konsepanalise behels die noukeurige ondersoek van die gebruik van 'n konsep in verskillende kontekste, ten einde die volle betekenis van sodanige konsep te deurgrond (Smith, 1998: 1).

Die doel met 'n literatuurstudie is om in die brandpunt van reeds bestaande en gangbare denke oor die navorsingstema te staan (Myburgh & Strauss, 1998:9).

Sodoende word gepoog om 'n sistematiese bestudering van korrek geordende aantekeninge oor bestaande literatuur aangaande die probleemterrein te doen.

1.6 SENTRALE KONSEPTE

Die begrippe vertrouenswaardigheid, vertrouwe en persoonlike leierskap word vervolgens literatuurmatig gekonseptualiseer met die doel om partikuliere werksdefinisies te formuleer:

1.6.1 Vertrouenswaardigheid

Volgens Covey (1997a: 1) word met die konsep vertrouenswaardigheid verwys na 'n persoon se eie en ander se sekerheid of vertrouwe in sy/haar karakter en bevoegdheid. Vir die doel van hierdie studie word vertrouenswaardigheid gesien as die verdienste van vertrouwe op grond van die uitleef van sekere fundamentele boustene en indikatore van vertrouenswaardigheid.

1.6.2 Vertrouwe

Martins (1998: 27) beskryf vertrouwe as die oortuiging dat diegene waarop gereken word aan gestelde verwagtinge sal voldoen. Met die woord vertrouwe word volgens Covey (1997a:1) bedoel die universele beginsel van versekerde vertrouwe onderliggend aan alle effektiewe verhoudinge.

In die "Random House" woordeboek (Whitney: 1996: 16) word vertrouwe beskryf as "instinktiewe, onbetwyfelde geloof, sekerheid en bewuste vertrouwe

op grond van geldige redes". Vir hierdie studie word vertrouwe beskou as geloof en sekerheid in iemand se karakter, bevoegdheid, en gevolglike optrede.

1.6.3 Persoonlike leierskap

Volgens Covey (1994: 42/3) is persoonlike leierskap die beginselgesentreerde, karakter-gebaseerde van binne-uit benadering tot persoonlike en interpersoonlike effektiwiteit. Van binne-uit beteken om met jouself te begin, nog meer fundamenteel, om te begin met die diepste deel van jouself, jou paradigmas, karakter en motiewe. Persoonlike leierskap is 'n konstante proses van hernuwing, gebaseer op die natuurlike wette wat menslike groei en vooruitgang beheer, 'n opwaartse spiraal van groei wat hoër vorms van verantwoordelike onafhanklikheid en effektiewe interafhanklikheid bevorder.

Persoonlike leierskap behels volgens Meyer (1993: 2) onder andere om te weet wie jy is en waarheen jy met jou lewe oppad is. Dit is die selfversekerde vermoë om jou denke te kristaliseer sodat jy die presiese rigting van jou lewe kan bepaal, deur jouself te verbind om in die spesifieke rigting te beweeg en om dan gedetermineerde aksie te neem ten einde die gestelde doel te bereik. Vir die doel van hierdie studie word persoonlike leierskap gesien as die vermoë om tot so 'n mate vrede te maak met jou totale menswees, jou karakter en jou bevoegdhede dat jy effektief interafhanklike verhoudings met ander kan bou en kan onderhou.

1.7 PARADIGMA EN VOORONDERSTELLINGS

1.7.1 Wetenskaplike en metodologiese vooronderstelling

Die doel met hierdie studie is waardetoevoeging tot die konsep vertrouenswaardigheid op die terrein van Persoonlike en Professionele Leierskap.

1.7.2 Teoretiese vooronderstellings

Die siening wat vir die doel van hierdie navorsingsessay voorgestaan word, is dat mense die vermoë het om met behulp van deursettingsvermoë en konstante inoefening verandering in hul lewens te bewerkstellig, veral wat betref inherente negatiewe gedragspatrone. Hierdie proses wat volgens Covey (1989: 16) gebaseer is op 'n "van binne na buite" benadering kan slegs plaasvind indien mense hulle denke, paradigmas en gewoontes verander.

1.7.3 Antropologiese vooronderstellings

Die mens beskik volgens Covey (1989:70) ook oor unieke begaafdhede of vermoëns wat hom/haar van die diereryk onderskei en aan hom/haar die vryheid gee om self te besluit hoe hy/sy op bepaalde situasies in sy/haar lewe sal reageer. Dit kan dus beskryf word as die ruimte tussen stimuli wat daagliks op elke mens inwerk en sluit ook in sy/haar reaksie of respons op die bepaalde stimuli. 'n Persoon kan dus self besluit of hy/sy sal toelaat dat 'n situasie hom/haar negatief of positief sal beïnvloed. Die begaafdhede sluit in: selfbewustheid, gewete, kreatiewe verbeelding en onafhanklike wil. Dit gee aanleiding tot die hoogste

vorm van menslike vryheid, naamlik die mag om 'n keuse te maak, te reageer en te verander.

1.7 VERDERE VERLOOP VAN STUDIE

Na hierdie kort skets van die probleemstelling, konteks, doelstelling en navorsingsmetodes asook voorlopige omskrywing van relevante konsepte word daar nou 'n uiteensetting van die verdere verloop van die studie gegee.

In die lig van die feit dat die beoogde studie poog om vertrouenswaardigheid as kenmerk van die persoonlike en professionele leier te bestudeer, word daar in hoofstuk twee ondersoek ingestel na die boustene en eienskappe van vertrouenswaardigheid.

Hoofstuk drie sal fokus op die praktiese riglyne vir die bou van vertrouenswaardigheid en interpersoonlike vertrouens..

Ten slotte bestaan hoofstuk 4 uit 'n samevatting, bevindings, gevolgtrekkings en aanbevelings vir verdere navorsing.

HOOFSTUK TWEE:

DIE KENMERKE EN BOUSTENE VAN VERTROUENSWAARDIGHEID

2.1 INLEIDING

Die doel met hierdie hoofstuk is om die boustene en eienskappe van vertrouenswaardigheid te identifiseer en te omskryf.

Hierdie oogmerk sluit aan by die oorhoofse doel van die studie, naamlik by die eerste navorsingsprobleem: “Wat vorm die boustene en eienskappe van vertrouenswaardigheid en interpersoonlike vertroue?”

Ten einde genoemde doelstelling te bereik, word eerstens ‘n woord- en konsepanalise van die konsep vertrouenswaardigheid uitgevoer waarna die boustene en eienskappe van die konsep geïdentifiseer en geïnterpreteer sal word. Verder word ‘n konsepanalise van die boustene van vertrouenswaardigheid uitgevoer waarna ‘n proses van operasionalisering van hierdie konsepte sal volg.

2.2 DIE KONSEP VERTROUENSWAARDIGHEID

2.2.1. Woordanalise van die konsep vertrouenswaardigheid

Volgens die Handwoordeboek van die Afrikaanse Taal (HAT)(1981: 984) word die konsep vertrouenswaardigheid beskryf as “wat vertroue kan inboesem en wat werd is om te vertrou “. Die Groot Tesourus van Afrikaans (1994: 769) gebruik onder andere “bo alle verdenking, geloofwaardig, eerlik, eerbaar en opreg van karakter” as sinonieme vir die konsep vertrouenswaardig.

Die teenoorgestelde van die konsep vertrouenswaardig word deur die Groot Tesourus van Afrikaans (1994: 769) beskryf as “onvertroubaar, ontrou, dislojaal, ongeloofwaardig, ongeloofbaar, agterdogwekkend, twyfelagtig, onstandvastig en onstabiel”.

2.2.1.1 Woordanalise van die konsep vertroue

Die betekenis van die konsep vertrouenswaardigheid kan nie ten volle verstaan word sonder om na die konsep vertroue ook te analiseer nie.

Volgens Gambetta (1988:33) definieer die Oxford Engelse woordeboek vertroue as “sekerheid in of staatmaak op ‘n kwaliteit of eienskap van ‘n persoon of ding of die waarheid van ‘n stelling.” Die Handwoordeboek van die Afrikaanse Taal (1981: 583) beskryf onvertroubaar as “wat nie vertrou kan word nie”, terwyl “vertroue” beskryf word as “vir eerlik en getrou aansien, reken op, staatmaak op, vertroue stel in en jou verlaat op”. Die konsepte vertroue en vertrouenswaardigheid het dus nie ‘n sinonieme betekenis nie, in die sin dat vertroue as ‘n gevolg van vertrouenswaardigheid beskou word. Vertroue word dus verdien deur vertrouenswaardig op te tree. Vanuit ‘n persoonlike leierskapspektief is vertrouenswaardigheid ‘n “van binne-uit” optrede wat vertroue (‘n “van buite-in” optrede) tot gevolg het. ‘n Persoon sal dus sy/haar sekerheid in jou stel of op jou staatmaak (jou vertrou) indien jy bo alle verdenking op ‘n geloofwaardige wyse vertroue inboesem (vertrouenswaardig) is.

2.2.2 Konsepanalise van die konsep vertrouenswaardigheid

Konsepanalise is die noukeurige ondersoek van die gebruik van 'n woord in verskillende kontekste om die volle betekenis of kenmerke van 'n konsep te deurgrond (Smith, 1998: 1).

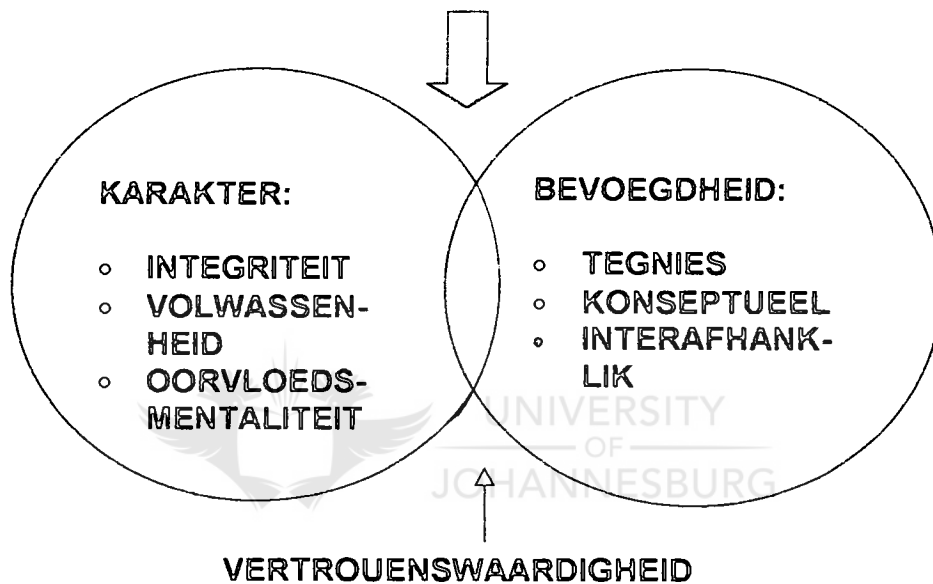
Vertrouenswaardigheid word deur Ricketts (1997: 556) definieer as die kwaliteit verdienste van vertrouwe of sekerheid asook om eerlik, getrou, betroubaar en vertroubaar te wees. Munroe (1993: 39) beskou vertrouenswaardigheid as 'n produk van karakter en bevoegdheid (met ander woorde wie jy is en wat jy kan doen.) Laasgenoemde is van mening dat vertrouenswaardigheid die fondasie van vertrouwe is en dat, ten einde 'n effektiewe leier te word jy die vertrouwe en sekerheid van ander behoort te verdien.

Volgens Maxwell (1998: 58) is vertrouwe die fondasie van leierskap en word dit deur drie kwaliteite bepaal: bevoegdheid, verbondenheid en karakter. Mense sal ook foute wat die leier soms maak, gebaseer op bevoegdheids vergewe, maar nooit 'n fout gebaseer op karakter nie.

Jackson, Guydish en Mindrup (1984: 29-30) het 'n studie gemaak van die rol van houding en gedrag in waargeneemde vertrouenswaardigheid. Daar is bevind dat gedrag as 'n beter indikasie van vertrouenswaardigheid beskou kan word as houding. In 'n studie van waargeneemde vertrouenswaardigheid binne beroepe het Chun, Campbell en Yoo (1975: 430) vertrouenswaardigheid gedefinieer as die mate waartoe jy vertrou wat die persone binne sodanige beroepe sê en doen asook hoe hulle optree.

Covey (1997a:1) beskryf vertrouenswaardigheid as jou eie en ander se sekerheid in jou karakter en bevoegdheid en is dus van mening dat vertrouenswaardigheid uit twee elemente bestaan; naamlik karakter en bevoegdheid. Skematies kan dit soos in figuur 1 voorgestel word.

VERTROUENSWAARDIGHEID:



FIGUUR 1: VERTROUENSWAARDIGHEID: KARAKTER EN BEVOEGDHEID

Karakter bestaan onder andere uit:

- Integriteit: Om getrou te wees aan jou gevoelens, waardes en verbintenisse.
- Volwassenheid: Om jouself met moed en konsiderasie uit te druk.
- Oorvloedsmentaliteit: Die oortuiging dat daar voldoende hulpbronne en geleenthede vir almal is.

Bevoegdheid bestaan uit:

- Tegniese bevoegdheid: Praktiese kennis en vaardighede van 'n spesifieke studieveld.
- Konseptuele bevoegdheid: Kennis en vaardighede wat jou voorberei vir effektiewe werk. (beplanning, organisering, voorspelling, skedulering, insig en probleemoplossing).
- Interafhanklikheid: Die vermoë om met ander saam te werk in 'n gees van ondersteuning en sinergie.

Holden (1996: 147) definieer die konsep vertrouenswaardigheid as sou dit berus op tien essensiële voorwaardes naamlik: beskikbaarheid, bevoegdheid, konsekwentheid, diskresie, regverdigheid, integriteit, oopheid, nakoming van beloftes, sensitiwiteit en lojaliteit.

Shaw (in Martins 1998: 28) is van mening dat vertrou en vertrouenswaardigheid gegrond is op:

- die bereiking van resultate;
- om met integriteit op te tree; en
- demonstrering van omgee.

Vertrou is ook daarop gegrond dat mense toegelaat word om oop en eerlik te kommunikeer en sodoende effektiewe en produktiewe werksomstandighede te bevorder. Vertrou stel leiers in staat om die talente en sterk punte van hul spanlede ten volle te benut. Die span bereik gevolglik beter resultate.

Martins (1998: 28) het in 'n opname van professionele vertrou in die werksplek die "groot vyf" persoonlike eienskappe wat lei tot vertrouenswaardigheid in werknemers geïdentifiseer, naamlik:

Konsensieusheid: Dit sluit eienskappe soos volharding, hardwerkendheid, betroubaarheid, deeglikheid en verantwoordelikheid in, wat as teendeel luiheid impliseer.

Aangename optrede: Dit reflekteer "om van gehou te word", beleefdheid/hoflikheid, om 'n goeie geaardheid te hê, om samewerkend vergewensgesind en goedhartig te wees, wat as teendeel onaangenaamheid impliseer.

Emosionele stabiliteit, waardeur die afwesigheid van angstigheid, depressie, woede, kommer en onsekerheid gereflekteer word. Die teenoorgestelde hiervan is neurose. Die teendeel hiervan sou neurose wees.

Vindingrykheid (oopheid om te ondervind): Hierdie eienskap is 'n refleksie van verbeeldingrykheid, skeppendheid, ruimhartigheid en intelligensie, met teenoorgestelde pool, geslotenheid.

Ekstroversie: Dit reflekteer geselligheid en vriendelikheid, spraaksamigheid en 'n uitgaande geaardheid, met teenoorgestelde pool, introversie.

Martins (1998: 29) het ook vier dimensies van bestuur geïdentifiseer wat vertrouenswaardigheid tot gevolg kan hê, naamlik:

Kredietwaardigheid: Dit sluit in die bereidheid om te luister, om voorstelle te oorweeg, om ander die vryheid toe te laat om hul gevoelens uit te druk, om

foute te verdra en om seker te maak dat werknemers binne die organisasie erkenning ontvang.

Spanbestuur: Hierdie dimensie verwys na effektiewe bestuur van span- en individuele doelwitbereiking asook konflikhantering binne die groepsituasie.

Deel van inligting: Hierdie konsep verwys na die bereidheid om individuele terugvoer van werksverrigting te gee asook om maatskappy-verwante inligting op 'n eerlike wyse bekend te maak.

Werksondersteuning: Dit is die bereidheid om werknemers te ondersteun wanneer nodig, asook om werksverwante inligting te voorsien ten einde gestelde doelwitte te bereik.

Charlton (1993: 83) is van mening dat sakeleiers in Suid-Afrika wat vertrouwe verdien het, die belangrikheid daarvan besef om met mense in kontak te wees. Uitstekende interpersoonlike vaardighede, gekenmerk deur opregtheid en die vermoë om mense in posisies te plaas waarin hulle hul doelwitte kan bereik, behoort van die belangrikste eienskappe van hierdie besigheidsleiers te wees. Vertroue is verder afhanklik van die erkenning van bydraes en prestasies wat bereik word. Hierdie vermoë impliseer dat die leier oor menslike sowel as situasionele empatie beskik.

Volgens Ricketts (1997: 477) is vertrouenswaardigheid die primêre eienskap van 'n goeie werknemer, aangesien dit eerlikheid impliseer. Die implikasie is dus dat die werknemer in enige werksituasie vertrou kan word om sy/haar

werk met bekwaamheid en eerlikheid uit te voer, wat die werkgewer geld asook tyd bespaar.

Die konsepte wat herhaaldelik in bogenoemde beskrywings van vertrouenswaardigheid aangetref word is: betroubaarheid, bevoegdheid, samewerkendheid en integriteit. Hierdie konsepte word vir die doel van hierdie studie voorgestaan. Ten einde 'n beter begrip van die konsep vertrouenswaardigheid te verkry, is dit nodig om ook 'n konsepanalise van die konsep vertroue uit te voer. In hierdie verband is Munroe (1993: 39) van mening dat vertroue die een kwaliteit van leierskap is wat nie aangeleer kan word nie, maar wat verdien behoort te word. Dit is naamlik 'n produk van tyd en integriteit.

Covey (1997a: 1) beskryf vertroue as die universele beginsel van versekerde wete ("reliance") wat alle effektiewe verhoudings onderskryf. Vertroue dwing ook vertrouenswaardigheid af deurdat mense wat ander vertrou dikwels die ander persoon inspireer om die vertroue waardig te wees. Vertrauenswaardigheid word dus deur vertroue bevorder, wat impliseer dat vertroue en vertrouenswaardigheid interafhanklik is.

Vanuit die bogenoemde literatuur kan die volgende as boustene en eienskappe van vertrouenswaardigheid vir die doel van hierdie studie geïdentifiseer word:

TABEL 1: BOUSTENE EN EIENSKAPPE VAN VERTROUENS-
WAARDIGHEID

RICKETTS	COVEY	HOLDEN	SHAW	MARTINS
Eerlikheid	<u>Karakter van:</u>	Beskikbaarheid	Bereiking van resultate	Konsensieusheid
Getrouheid	Integriteit	Bevoegdheid	Optrede met integriteit	Welgevalligheid
Betroubaarheid	Volwassenheid	Konsekwentheid	Demonstrering van omgee	Emosionele stabiliteit
Vertroubaarheid	Oorvloedsmentaliteit	Diskresie	Oop kommunikasie	Vindingrykheid
	<u>Bevoegdheid:</u>	Regverdigheid	Sinergie	Ekstroversie
	Tegnies	Integriteit		Spanbestuur
	Konseptueel	Oopheid		Deel van inligting
	Interafhanklik	Nakoming van beloftes		Werksondersteuning
		Sensitiwiteit		
		Lojaliteit		

Whitney (1996: 16) stel dit samevattend soos volg: "Vertrou behoort verdien te word". Vanuit bogenoemde blyk dit duidelik dat deur die uitleef van al die eienskappe en boustene van vertrouenswaardigheid, dit verdien behoort te word.

2.3 DIE INDIKATORE VAN VERTROUENSWAARDIGHEID

'n Konsepanalise word vervolgens op grond van agt konsepte vanuit die bogenoemde indikatore van vertrouenswaardigheid uitgevoer, waarna 'n operasionalisering van hierdie konsepte sal volg.

2.3.1 Kredietwaardigheid

Volgens Kouzes en Posner (1993: 25) lê die toets vir kredietwaardigheid in die verlede van die persoon en het dit te make met reputasie. Reputasie behoort gekoester en bewaar te word. Indien die reputasie van 'n leier beskadig is, verlaag dit ander se agting van die menswaardigheid van sodanige persoon en verminder dit ook die motivering om hom/haar te volg. Kredietwaardigheid word oor tyd verdien, terwyl volledige vertrouwe slegs verdien word nadat mense die geleentheid gebied is om 'n persoon te leer ken. Vir die doel van die studie moet daarop gelet word dat kredietwaardigheid dag vir dag verdien word. Kredietwaardigheid word dus slegs op grond van konsekwente optrede verdien.

Leiers kan geensins verwag om vertrou te word slegs op grond van hulle titels nie. Kredietwaardigheid word onder andere verdien deur fisiese handeling soos hand-skud, die aanraking van 'n skouer asook die deel van persoonlike ervarings. Wat mense volgens Kouzes en Posner (1993: 25) wil hê, is kredietwaardige leiers: iemand wat vertrouenswaardig is, bevoegd is, 'n visie vir die toekoms het asook dinamies en inspirerend is.

2.3.2 Betroubaarheid

Munroe (1993:84) is van mening dat betroubare persone vertrou behoort te word om moeilike en delikate situasies te hanteer. Betroubaarheid is om vertrouenswaardig en vertroubaar te wees (Van Fleet, 1992:10). Dit behels altyd dat binne 'n werksituasie gedoen word wat vereis word, met minimum

toesig. Van Fleet is verder van mening dat betroubaarheid gedefinieer kan word as die toesighouer se vertrouwe in 'n persoon se huidige en toekomstige werksverrigting op grond van die feitlike realiteit van sy/haar werksverrigting in die verlede. 'n Persoon wat as betroubaar beskou word, se toesighouer behoort ook op hom/haar te kan reken om al sy/haar opdragte aktief, gewillig, intelligent en stiptelik uit te voer. Volgens Eyre, Linda en Richard (1993: 154) is betroubaarheid primêr om te doen wat jy sê jy gaan doen: om dus verbintnisse aan te gaan en na te kom.

2.3.3 Eerlikheid

Eerlikheid kan gedefinieer word as innerlike krag en sekerheid wat gekweek word deur noukeurige navolging van waarheidsliewendheid, vertrouenswaardigheid en integriteit (Eyre et. al., 1993: 41). Eerlikheid word uitgeleef teenoor individue, instansies, die gemeenskap en 'n mensself.

Volgens Frankel (1997: 128) is eerlikheid om oor die integriteit te beskik om die regte ding te sê en te doen; al is dit ook hoe moeilik. Eerlikheid hoef nie noodwendig die ander party te affronteer nie, en behoort aan twee kriteria te voldoen, naamlik dit behoort direk asook goedhartig te wees. Eerlikheid word deur Covey (1989: 195) gedefinieer as die meedeel van die waarheid, met ander woorde, om woorde te laat ooreenkom met die realiteit.

2.3.4 Integriteit

Volgens Koestenbaum (1991: 226) beskik 'n persoon oor integriteit wanneer hy/sy deur 'n rasionaal of 'n etiese rede gemotiveer word, en nie soseer deur

gevoelens van plesier, pyn, emosies van geluk of vrees nie. 'n Reël (rasionaal) in plaas van 'n gevoel (emosie) bepaal dus sy/haar lewenswyse.

Integriteit kan gedefinieer word as die toestand waarin al die dimensies van 'n persoon volledig geïntegreer is (Maxwell, 1993: 53). Wanneer 'n persoon dus oor integriteit beskik kom sy woorde en daede ooreen en blyk dit duidelik dat hy/sy getrou aan hom/haarself is, ongeag die plek of persoon in wie se teenwoordigheid hy/sy verkeer. Integriteit is dus nie soseer wat ons doen, as wie ons is nie.

Van Fleet (1992: 29) is van mening dat integriteit 'n toestand van sterk morele beginsel is waarbinne die volgende eienskappe verteenwoordig word: opregtheid van karakter, absolute waarheidsliewendheid, openhartige eerlikheid en diep opregtheid. By uitstek is sodanige persoon eerlik met hom/haarself.

2.3.5 Lojaliteit

Eyre et. al.(1993: 154) is van mening dat lojaliteit eerstens betroubaarheid insluit wat impliseer dat 'n persoon doen wat hy sê hy/sy beplan om te doen. Verbintnisse word dus nagekom. Lojaliteit sluit tweedens ook ondersteuning, dienslewering en 'n bydrae tot die persoon of saak waar- teenoor lojaliteit bewys word, in.

2.3.6 Oorvloedsmentaliteit

Volgens Covey (1989: 220) behels 'n oorvloedsmentaliteit 'n ingesteldheid dat daar oorgenoeg vir alle mense is om te deel. As gevolg van hierdie siening word status, erkenning, wins en besluitneming deur almal gedeel. Nuwe moontlikhede en alternatiewe tot kreatiwiteit word gevolglik geskep. 'n Oorvloedsmentaliteit weerspieël persoonlike blydschap, bevrediging en tevredenheid teenoor ander wat hulle uniekheid, innerlike en proaktiewe geaardheid erken.

'n Persoon met 'n oorvloedsmentaliteit se karakter is ryk aan integriteit, volwassenheid en opregtheid. 'n Oorvloedsmentaliteit ontstaan uit innerlike sekuriteit, wat nie noodwendig afhanklik is van oppervlakkige vergelykings, opinies, besittings of assosiasies nie (Covey 1990: 159).

2.3.7 Interafhanklikheid

In hierdie verband word deur Covey (1989: 49) verwys na 'n volwassenheidskontinuum wat uit drie paradigmas bestaan, naamlik eerstens afhanklikheid van 'n ander vir alles in sy/haar lewe. Ander word vir probleme blameer en van hulle word verwag om verantwoordelikheid vir hom/haar te neem. Die tweede paradigma is diè van onafhanklikheid, waar 'n persoon self verantwoordelikheid neem vir alles in sy/haar lewe, slegs op hom/haarself vertrou en self oor alles wil besluit. Die laaste paradigma is diè van interafhanklikheid waar 'n persoon glo dat hy/sy binne 'n spanverband kan funksioneer, saam talente en vermoëns kan kombineer en ontwikkel en gesamentlik meer kan bereik as op individuele basis.

Volgens Covey (1989: 185, 51) kan interafhanklikheid slegs op 'n fondasie van werklike onafhanklikheid gebou word, aangesien afhanklike mense nie oor voldoende beheer beskik om interafhanklik te funksioneer nie. Elke persoon deurloop dus bogenoemde drie paradigmas. Interafhanklikheid is naamlik 'n volwasse, gevorderde konsep wat denke insluit soos: “ Ek het die geleentheid om myself diep en betekenisvol met ander te deel, ek het toegang tot die potensiaal van ander persone en saam bereik ons soveel meer”.

2.3.8 Bevoegdheid

Een van die mees bewonderingswaardige eienskappe van leiers volgens Kouzes en Posner (1993: 17) is bevoegdheid. Dit sluit in om iemand as bekwaam en effektief te beskou. Die tipe bevoegdheid wat verlang word hang af van die leier se bestuursrol, alhoewel daar tans ook 'n geneigdheid is om tegniese bekwaamheid van leiers te verlang.

Volgens Covey (1994: 241) bestaan daar drie tipes bevoegdheid, naamlik:

- Tegniese bevoegdheid, wat insluit die kennis en vaardighede om ooreengekome resultate te lewer asook die vermoë om probleme te deurdink en alternatiewe te vind.
- Konseptuele bevoegdheid, wat insluit die vermoë om die groter omvang te kan visualiseer, om aannames te kan ondersoek en om perspektiewe te kan verander, indien vereis.

- **Interafhanklike bevoegdheid**, wat insluit die vermoë om effektief met ander te kan omgaan. Dit sluit die vermoë in om te kan luister, kommunikeer, verdere alternatiewe te vind, wen-wen ooreenkomste aan te gaan, sinergistiese oplossings te bied, asook die vermoë om effektief en samewerkend binne 'n organisasie en sisteme te kan funksioneer.

Vanuit bogenoemde konsepanalise van die indikatore van vertrouenswaardigheid, naamlik kredietwaardigheid, betroubaarheid, eerlikheid, integriteit, lojaliteit, oorfloedsmentaliteit, interafhanklikheid en bevoegdheid is dit duidelik dat hierdie indikatore tot 'n groot mate interverweef en interafhanklik is. Vervolgens gaan die operasionalisering van hierdie boustene gedoen word.

2.4 OPERASIONALISERING VAN DIE BOUSTENE VAN VERTROUENSWAARDIGHEID

Die doel met die operasionalisering van die boustene van vertrouenswaardigheid is tweeledig: eerstens om die boustene prakties en toepaslik vir die gebruiker te maak sodat hy/sy dit in sy/haar daaglikse lewe kan toepas, en tweedens met die oog op vraelysontwerp om vertrouenswaardigheid te meet. Dit is nie die doel van hierdie studie om sodanige vraelys volledig te behandel nie.

Operasionalisering word gebruik om 'n abstrakte konsep te konkretiseer. Volgens Smith (1980: 82) word 'n teorie onderverdeel in volgorde van die mees abstrakte teoretiese terme (hoëvlak teoretiese terme) na die minder abstrakte primitiewe teoretiese terme (laervlak teoretiese terme), wat relatief

maklik in die werklikheid toegepas kan word (waarnemingsterme). Feigl in Smith (1980: 83) is van mening dat die... “empiriese begrippe weer op hul beurt operasioneel gedefinieer behoort te word, dit wil sê deur ‘n spesifikasie van die waarnemingsreëls, meting, eksperimentering of statistiese ontwerp wat die toepasbaarheid en toepassing van die empiriese begrippe bepaal en afgrens”.

Hierdie proses vind plaas deur ‘n hoëvlak teoretiese term te omskryf as laervlak teoretiese term. Dit word dan beskou as die waarnemingsinstrument. Konsepte word daarna geoperasionaliseer in waarnemingsterme wat op hulle beurt indikatore van die teoretiese terme is (vergelyk tabel 2). Die waarnemingsterme word vervolgens omskryf in vrae wat in vraelys-vorm saamgestel kan word om as meetinstrument te dien ten einde vertrouenswaardigheid te meet.

Die bronne waaruit die volgende hoëvlak asook laervlak teoretiese terme verkry is, word alles genoem in die voorafgaande bespreking van die indikatore (sien onder punt 2.4).

TABEL 2: OPERASIONALISERING VAN DIE BOUSTENE VAN VERTROUENSWAARDIGHEID

Hoëvlak teoretiese term	Laervlak teoretiese term	Waarnemingsterme
Kredietwaardigheid	<input type="checkbox"/> Goeie reputasie	<input type="checkbox"/> Optrede met die doel tot die opbou van goeie naam <input type="checkbox"/> Hoë agting van ander vir ‘n persoon

	<input type="checkbox"/> Oor 'n tydperk verdien	<input type="checkbox"/> Daaglikse belegging van kredietwaardigheid, opgebou oor 'n tydperk <input type="checkbox"/> Konstante optrede
	<input type="checkbox"/> Optrede wat kredietwaardigheid weerspieël	<input type="checkbox"/> Aktiewe luister <input type="checkbox"/> Deel van persoonlike ervaringe (gee van die self)
Betroubaarheid	<input type="checkbox"/> Vertroubaar	<input type="checkbox"/> Doen wat vereis word, sonder toesig <input type="checkbox"/> Doen wat hy/sy beplan om te doen <input type="checkbox"/> Vertroue van toesighouer in die werksverrigting van 'n persoon
	<input type="checkbox"/> Voer instruksies van toesighouer uit	<input type="checkbox"/> Voer instruksies gewillig, aktief, intelligent en onmiddellik uit

Integriteit	<input type="checkbox"/> Deur rasonale en etiese redes gemotiveer	<input type="checkbox"/> Optrede is op rasonale besluite gebaseer: dus nie op gevoelens van pyn/plesier nie
	<input type="checkbox"/> Alle dimensies van 'n persoon is volledig geïntegreerd	<input type="checkbox"/> Woorde en dade kom ooreen <input type="checkbox"/> Persoon is getrou aan hom/haarself ongeag enigiets/ iemand binne sy/haar omgewing
	<input type="checkbox"/> Sterk morele beginsels	<input type="checkbox"/> Karakter gekenmerk deur opregtheid <input type="checkbox"/> Openhartige eerlikheid

Eerlikheid	<input type="checkbox"/> Innerlike krag en sekerheid	<input type="checkbox"/> Leef waarheids-liewendheid uit teenoor individue, instansies, gemeenskap en hom/haarself <input type="checkbox"/> Sê en doen die regte ding, al is dit moeilik
	<input type="checkbox"/> Woorde en dade stem ooreen	<input type="checkbox"/> Woorde is direk, sonder om ander te affronteer

Lojaliteit	<input type="checkbox"/> Betroubaarheid	<input type="checkbox"/> Voer instruksies van toesighouer uit op aktiewe, gewillige, intelligente wyse <input type="checkbox"/> Doen wat hy/sy beplan om te doen
	<input type="checkbox"/> Ondersteuning	<input type="checkbox"/> Bied ondersteuning aan persoon/saak waarteenoor lojaliteit betoon word
	<input type="checkbox"/> Dienslewering	<input type="checkbox"/> Onbaatsugtige gee, sonder om iets in ruil te verwag <input type="checkbox"/> Dienslewering is 'n lewenswaarde <input type="checkbox"/> Verbintenis tot dienslewering vind plaas deur direkte kontak met die persoon/saak waarop dienslewering gerig is
	<input type="checkbox"/> Lewer aktiewe	<input type="checkbox"/> 'n Doelbewuste bydrae tot 'n persoon/saak

	bydrae	
--	--------	--

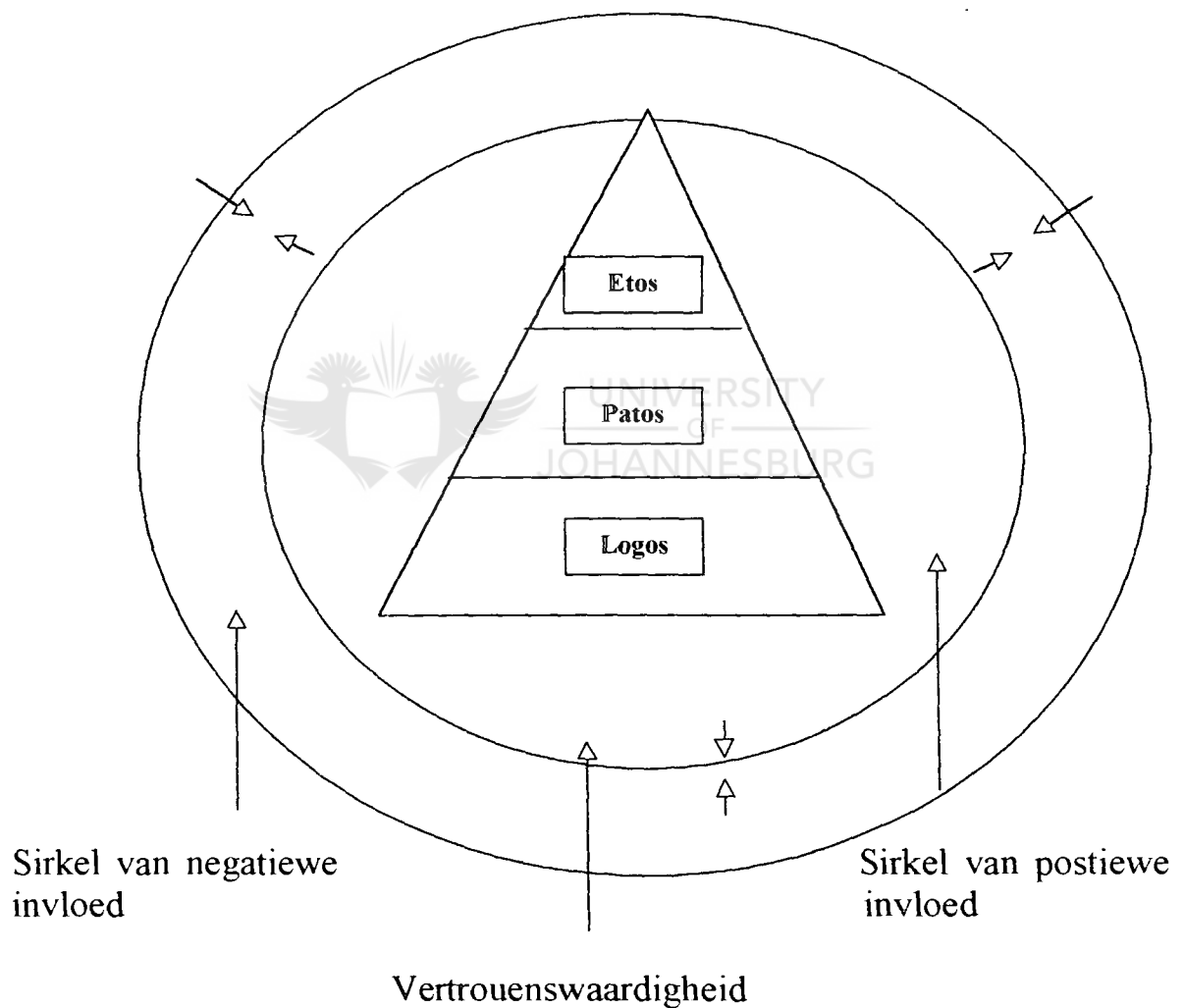
Oorvloedsmentaliteit	<input type="checkbox"/> Houding van “daar is genoeg vir almal”	<input type="checkbox"/> Deel van wins <input type="checkbox"/> Deel van oorvloed <input type="checkbox"/> Deelnemende besluitneming <input type="checkbox"/> Deel van erkenning: gee van eer aan wie dit toekom
	<input type="checkbox"/> Oorvloeds-ingesteldheid teenoor ander	<input type="checkbox"/> Persoonlike blydschap en tevredenheid <input type="checkbox"/> Tevredenheid teenoor ander
	<input type="checkbox"/> Positiewe, interaktiewe groei	<input type="checkbox"/> Ingesteldheid van “saam bereik ons nuwe, alternatiewe hoogtes” <input type="checkbox"/> Geloof in sinergie
	<input type="checkbox"/> Oorvloeds-karakter	<input type="checkbox"/> Karakter is ryk aan integriteit <input type="checkbox"/> Volwassenheid: om die verskille tussen die self en ander te aanvaar en nie bedreig te voel daardeur nie <input checked="" type="checkbox"/> Opreghheid
	<input type="checkbox"/> Besit innerlike sekuriteit	<input type="checkbox"/> Sekuriteit is nie afhanklik van uiterlike vergelykings, ander se opinies of besittings nie

Interafhanklikheid	<input type="checkbox"/> Spanwerk	<input type="checkbox"/> Die ingestelheid dat binne ‘n span meer bereik kan word as individueel <input type="checkbox"/> Geloof dat gekombineerde talente en vermoëns meer waarde het
	<input type="checkbox"/> Het ‘n fondasie van onafhanklikheid	<input type="checkbox"/> Bereiking van werklike onafhanklikheid: “Ek besit myself”

Bevoegdheid	<input type="checkbox"/> Tegniese bevoegdheid	<input type="checkbox"/> Besit van kennis en vaardighede om ooreengekome resultate te bereik <input type="checkbox"/> Besit van vermoë om probleme te deur dink <input type="checkbox"/> Besit van vermoë om alternatiewe te vind
	<input type="checkbox"/> Konseptuele bevoegdheid	<input type="checkbox"/> Besit van vermoë om die "groter prentjie" (holisties) te visualiseer <input type="checkbox"/> Besit die vermoë om aannames te ondersoek <input type="checkbox"/> Besit die vermoë om perspektiewe te kan verander, indien vereis
	<input type="checkbox"/> Interafhanklike bevoegdheid	<input type="checkbox"/> Besit die vermoë om effektief en samewerkend met ander te kan om gaan <input type="checkbox"/> Besit die vermoë om effektief te kommunikeer en te luister <input type="checkbox"/> Besit die vermoë om wewen ooreenkomste aan te gaan <input type="checkbox"/> Besit die vermoë om oplossings deur sinergie te bereik

2.5 TOEPASSING OP PERSOONLIKE EN PROFESSIONELE LEIERSKAP

Die interpretasie van die boustene van vertrouenswaardigheid word aan die hand van die piramide van beïnvloeding gedoen. Volgens Smith (1999: 1) word die piramide van beïnvloeding as volg skematies voorgestel en verduidelik; soos in figuur 2.



FIGUUR 2: DIE PIRAMIEDE VAN BEÏVLOEDING

Die motivering vir die aanwending van die piramide van beïnvloeding is dat modellering die grondslag van positiewe beïnvloeding vorm. Dit vind plaas deur die stel van 'n persoonlike voorbeeld, gebaseer op rigtinggewende waardes, integriteit en bevoegdheid. (Smith, 1999: 2). Volgens Covey (1994: 225) het die vroeë Grieke 'n filosofie van beïnvloeding gehad wat bestaan het uit drie oopenbouende konsepte; naamlik:

- **Etos**, wat verwys na persoonlike geloofwaardigheid, dit wil sê, die vertrouwe wat mense in 'n persoon se integriteit en bevoegdheid stel. Beïnvloeding vind dus deur modellering van persoonlike voorbeeld plaas: dit word gesien.
- **Patos**, wat verwys na die empatiese sy van menswees. Dit is die houding van omgee vir ander, die gevoel van medemenslikheid waardeur goeie verhoudings bevorder word. Beïnvloeding vind plaas deur verhoudingstigting: dit word gevoel.
- **Logos**, wat verwys na die logiese, beredeneerde, onderrigtende sy van menswees. Dit is die derde vlak van bereidheid om te luister na 'n persoon op grond van sy/haar geloofwaardigheid en die goeie verhouding wat tussen bepaalde persone bestaan. Beïnvloeding vind plaas deur mentorskap of onderrig: dit word gehoor.

Die persoonlike en professionele leierskapsfilosofie beklemtoon die konsep van beïnvloeding (Smith, 1999:1). Alle persone word in 'n mate in hulle daaglikse sosiale interaksie beïnvloed. Invloed kan positief-konstruktief of

negatief-destruktief wees. Vertrouenswaardigheid word verkry deur die uitleef van positiewe beïnvloeding.

Maxwell (1998: 65) meld in hierdie verband dat geen leier die vertroue van sy/haar volgelinge kan verbreek en steeds verwag om hulle enigsins te beïnvloed nie. Vertroue vorm naamlik die grondslag van leierskap en beïnvloeding. Allanbough (1994: 237) is op sy beurt van mening dat geen mens anders kan as om ander te beïnvloed nie. Hoe ander beïnvloed word, is egter die belangrike vraag. Elke persoon beïnvloed dus voortdurend ander deur woorde en daede, selfs deur swye en apatie.

Indien etos, patos en logos as kategoriseringsriglyn gebruik word, kan die geïdentifiseerde boustene en eienskappe van vertrouenswaardigheid soos in tabel 3 ingedeel word:

TABEL 3: ETOS, PATOS EN LOGOS AS KATEGORISERINGS-RIGLYN VIR DIE BOUSTENE VAN VERTROUENSWAARDIGHEID

ETOS	PATOS	LOGOS
Eerlikheid	Volwassenheid	Tegniese bevoegdheid
Getrouheid	Oorvloedsmentaliteit	Konseptuele bevoegdheid
Betroubaarheid	Interafhanklikheid	Diskresie
Integriteit	Beskikbaarheid	Bereiking van resultate
Konsekwentheid	Regverdigheid	Konsensieusheid
Nakoming van beloftes	Oopheid	Vindingrykheid
Lojaliteit	Sensitiwiteit	Deel van inligting
Kredietwaardigheid	Demonstrering van omgee	
	Oop kommunikasie	
	Sinergie	
	Welgevalligheid	

	Emosionele stabiliteit Ekstroversie Spanbestuur Werksondersteuning	
--	---	--

Indien bogenoemde drie dimensies van beïnvloeding krities beskou word, kan vertrouenswaardigheid hoofsaaklik onder etos ingedeel word aangesien dit gebaseer word op rigtinggewende waardes en persoonlike integriteit. Waar vertrouenswaardigheid oppervlakkig beskou word, sal dit ongekompliseerd voorkom. Indien al die boustene van vertrouenswaardigheid egter beskou word, blyk dit nie moontlik te wees om 'n volledige profiel van 'n vertrouenswaardige persoon te stel, sonder om konsepte soos bevoegdheid in ag te neem nie. 'n Konsepanalise van die kernboustene van vertrouenswaardigheid behoort gevolglik uitgevoer te word, waarin al drie dimensies gedek word.

2.6 SAMEVATTING

Vertroue word verdien deur 'n ingesteldheid en lewenswandel wat gekenmerk word deur die genoemde boustene. Indien sodanige lewenswandel gevolg word, lei dit tot vertrouenswaardigheid, wat oor 'n lang tydperk opgebou word en weer binne 'n relatief kort tydperk afgebreek kan word.

Vertrouenswaardigheid behoort op al drie vlakke van die beïnvloedingspiramiede vir persoonlike en professionele leierskap uitgeleef te word. Dit sluit etos, logos en patos in. Waar vertrouenswaardigheid dus

gesien, gevoel en gehoor kan word, blyk dit dat die persoonlike en professionele leier vertrouenswaardig sal wees.

Die boustene van vertrouenswaardigheid is naamlik kredietwaardigheid, betroubaarheid, eerlikheid, integriteit, lojaliteit, oorfloedsmentaliteit, interafhanklikheid en bevoegdheid. Operasionalisering van hierdie boustene maak die praktiese toepassing van vertrouenswaardigheid duidelik.

Potensiaal vir die ontwerp van 'n vraelys vir vertrouenswaardigheid is in hierdie hoofstuk geskep. Die riglyne waardeur vertrouenswaardigheid en interpersoonlike vertrouwe gebou word, word vervolgens in hoofstuk drie ondersoek en uiteengesit.



HOOFSTUK 3

DIE RIGLYNE VIR DIE BOU VAN VERTROUENSWAARDIGHEID EN INTERPERSOONLIKE VERTROUW

3.1 INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING

In die vorige hoofstuk is ondersoek ingestel na die boustene en indikatore van vertrouenswaardigheid. Die doel met hierdie hoofstuk is om die praktiese riglyne waardeur vertrouenswaardigheid gebou word te beskryf.

Dié oogmerk sluit aan by die oorhoofse doel van die studie, naamlik by die tweede navorsingsprobleem naamlik: Aan watter riglyne word die bou van vertrouenswaardigheid en interpersoonlike vertroue gekenmerk?

Ten einde genoemde doelstelling te bereik, word eerstens ondersoek ingestel na die wyse waarop die kern indikatore wat in hoofstuk twee geïdentifiseer is, in persoonlike en professionele leierskap toegepas kan word. In die tweede plek word die riglyne om interpersoonlike vertroue te bou, bespreek.

Hierdie hoofstuk is daarop gerig om 'n leergeleentheid te skep rakende die wyse waarop vertroue en vertrouenswaardigheid op persoonlike en professionele vlak 'n lewenstyl kan word.

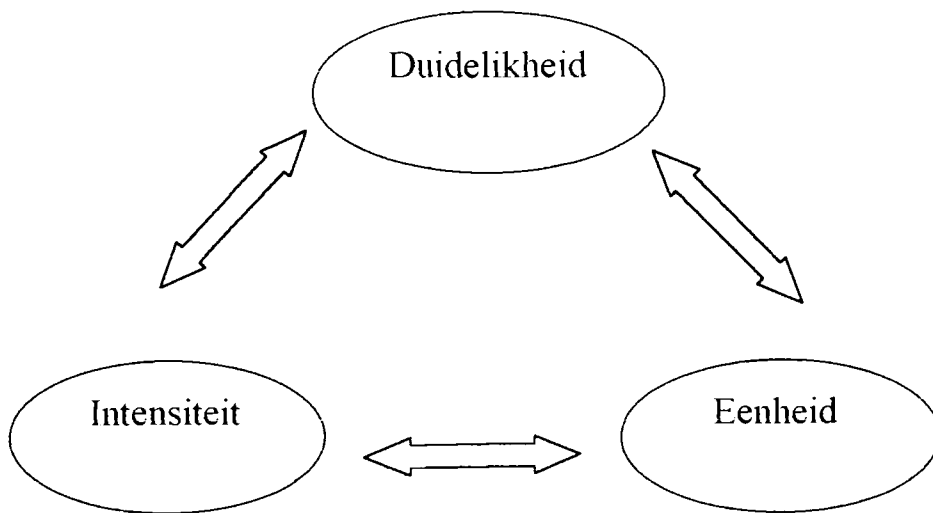
3.2 PRAKTIESE TOEPASSING VAN DIE INDIKATORE VAN VERTROUENSWAARDIGHEID:

Die indikatore wat in hoofstuk twee geïdentifiseer is, word vervolgens bespreek. Riglyne vir die praktiese toepassing van sodanige indikatore word gegee. Die volgende indikatore word bespreek: kredietwaardigheid, betroubaarheid, eerlikheid, integriteit, lojaliteit, oorvloedsmentaliteit, interafhanklikheid en bevoegdheid.

3.2.1 Kredietwaardigheid

Kouzes en Posner (1993: 45) gebruik Pat Carrigan, 'n bestuurder by General Motors, as gevalstudie om die toepassing van kredietwaardigheid in die werksplek aan te dui. Carrigan het die verlore vertroue wat op daardie stadium in die maatskappy bestaan het, herstel deur haar fisiese teenwoordigheid by haar ondergeskiktes. Haar nabyheid en sigbaarheid het jare se sinisme en wantroue herstel. Die herstel van vertroue lê in die skep van daaglikse persoonlike kontaktsituasies. Vertroue word volgens Kouzes en Posner (1993: 46) in klein hoeveelhede deur fisiese teenwoordigheid verdien.

Leiers kan geensins verwag om vertroue te word slegs op grond van hul titel nie. Kredietwaardigheid word verdien deur fisieke aksies soos handskud, aanraking van 'n skouer, vorentoe leun om te luister asook deur die deel van persoonlike ervarings. Kredietwaardige persone word vanuit 'n behavioristiese oogpunt gedefinieer as: "Hulle doen wat hulle sê hulle gaan doen". Vergelyk figuur 3 van Kouzes en Posner (1993: 49) ter illustrasie van die bouproses van kredietwaardigheid.



FIGUUR 3: DIE BOUPROSES VAN KREDIETWAARDIGHEID

□ **Duidelikheid:**

Verbintenis aan kredietwaardigheid begin met die duidelike uitklaring van die persoon se eie behoeftes, belange, waardes, visies, doelwitte en aspirasies.

□ **Eenheid:**

Kredietwaardige leiers het die vermoë om 'n gemeenskaplike visie en waardes binne 'n groep mense te bou. 'n Gemeenskaplike doel en visie van waarheen die groep op pad is, lei tot 'n eenheidsgevoel.

□ **Intensiteit:**

Begrip van en verbintenis tot doelwitte en aspirasies is essensieel. Intensiteit bestaan wanneer beginsels ernstig opgeneem word, standarde diep gewortel is en emosionele bande binne die organisasie gevorm is.

Herhaaldelike toepassing van bogenoemde faktore sal kredietwaardigheid vir die leier verdien en onderhou.

Die volgende lys van optredes lei volgens Kouzes en Posner (1993: 50) tot kredietwaardigheid van ondergeskiktes teenoor hulle seniors:

- Deur ondersteuning te verleen.
- Deur die moed te hê om die regte dinge te doen.
- Deur as mentor te ontwikkel en op te tree.
- Deur te luister.
- Deur beloftes uit te voer.
- Deur ander te vertrou.
- Deur ander te bemagtig.
- Deur tyd te maak vir ander mense.
- Deur eie visie met ander te deel.
- Deur deure oop te maak vir ander.
- Deur persoonlike krisisse te oorkom.
- Deur foute te erken.
- Deur ander te adviseer.
- Deur probleme kreatief op te los.
- Deur die vermoë te hê om leer by ander te bevorder.

Volgens Kouzes (in Spears, 1998: 324) word kredietwaardigheid gedemonstreer deurdat 'n persoon uitleef wat hy/sy voorskryf en doen wat hy/sy sê hy/sy gaan doen.

3.2.2 Betroubaarheid

Die tweede indikator van vertrouenswaardigheid is betroubaarheid. Betroubaarheid kan volgens Van Fleet (1992: 11) ontwikkel word deur die volgende riglyne na te volg:

- Moet nooit verskonings maak nie, aanvaar blamering indien jy skuldig is.
- Moenie verantwoordelikheid vermy nie. Moenie ander vir jou foute blameer nie.
- Doen alles na die beste van jou vermoë. Strewe na uitnemendheid, ongeag jou persoonlike gevoelens.
- Wees presies en noukeurig in die uitvoer van elke detail van alle take wat jy aanpak.
- Wees stiptelik. Leer die gewoonte aan om altyd in alle situasies betyds te wees. Om laat te kom impliseer sorgeloosheid en 'n tekort aan selfdisipline en self-beheersing. Iemand wat gedurig laat kom kan nie as betroubaar beskou word nie.
- Voer alle take wat aan jou opgedra word onvoorwaardelik en in 'n positiewe gees uit.

3.2.3 Eerlikheid

Die derde indikator van vertrouenswaardigheid is eerlikheid. Van Fleet (1992: 114) is van meen dat die praktiese uitlewing van eerlikheid nie beteken dat ander se gevoelens seergemaak behoort te word nie. Indien jy nie iets positiefs het om te sê nie, behoort jy liever stil te bly. Jou woord moet verder jou eer wees, deurdat jy nooit 'n belofte behoort te maak waarby jy moontlik nie sal kan hou nie, nooit 'n besluit te neem wat jy nie sal kan uitvoer

nie en nooit 'n bevel of reël daar te stel wat jy self nie te alle tye kan gehoorsaam nie.

Volgens Frankel (1997: 128) neem mense wat geleer word om eerlik te wees aan dat eerlikheid en passiwiteit met mekaar verband hou. 'n Geneigdheid bestaan om meer bekommerd te wees oor die ontvanger van 'n boodskap as oor die inligting wat hy/sy behoort te kommunikeer.

'n Metode wat Fankel aanbeveel om reguit te wees sonder om 'n ander persoon se gevoelens seer te maak, is deur die volgende riglyne na te volg:

- Beskryf waarom jy die gesprek met die persoon voer.
- Bespreek die situasie en wend aktiewe luister aan om die ander persoon se situasie en opinie ten volle te verstaan.
- Bepaal die mees geskikte uitkoms vir albei partye: skep dus 'n wen-wen situasie.

Indien begenoemde stappe gevolg word, sal eerlikheid uitgeleef kan word sonder om ander persone se gevoelens seer te maak of verhoudinge negatief te beïnvloed.

England (1998: 14) beskou die toepassing van eerlikheid soos volg: "Be honest: Do not overpromise, overcharge or underdeliver. Make sure you always tell the truth, and others will trust you".

3.2.4 Integriteit

Die vierde indikator van vertrouenswaardigheid is integriteit. Van Fleet (1992: 29) is van mening dat die belangrikste konsep van integriteit is dat jy eerlik

teenoor jouself moet wees. Praktiese riglyne om die hoogste standaard van persoonlike integriteit en morele karakter te ontwikkel; sluit die volgende in:

- Beoefen absolute eerlikheid en waarheidsliewendheid te alle tye, in alles wat jy doen.
- Wees akkuraat en korrek in alles wat jy sê en doen.
- Jou handtekening op enige dokument is jou sertifisering van die eerlikheid en egtheid van die dokument, of dit ‘n persoonlike tjek, ‘n brief, ‘n memorandum of ‘n verslag is.
- Jy moet die moed van jou oortuiging hê om op te staan vir wat jy glo reg is, ongeag die gevolge daarvan. Moet nooit jou standarde verlaag of jou beginsels laat vaar nie. Wees altyd getrou aan jouself.
- Plig en eer moet altyd eerste kom. Indien jy ooit in die versoeking kom om jou beginsels te laat vaar, moet jy jou pligsbesef en persoonlike eer bo alles stel.



Volgens Maxwell (1993: 54) is integriteit ‘n moeilike prestasie om te bereik. Dit is geensins ‘n gegewe faktor in almal se lewe nie, maar ‘n resultaat van selfdisipline, innerlike vertroue en ‘n besluit om onwrikbaar eerlik in alle situasies van jou lewe te wees. Maxwell (1993: 56) is van mening dat integriteit die belangrikste bestanddeel van leierskap is om die volgende redes: Integriteit bou vertroue, het hoë beïnvloedingswaarde, fasiliteer hoë standarde en lei tot ‘n goeie reputasie, nie slegs ‘n goeie beeld na buite nie. Integriteit beteken om eers self iets uit te leef voordat ander ook gelei kan word tot die uitlewing daarvan.

Die doelwit wat Allenbaugh (1994: 238) vir ‘n leier stel, is om met integriteit andere op die volgende wyses te beïnvloed: om in die eerste plek te doen wat

vir jou waardevol is en steeds ander in ag te neem, om jou ooreenkomste en voornemens na te kom, selfs al raak die omstandighede moeilik en selfs in die ander party se afwesigheid.

James Allen (in Allenbaugh, 1994: 238) meld dat omstandighede nie 'n persoon se menswees bepaal nie, maar dit eerder ontbloom. Onder ongunstige omstandighede kom die ware aard van die mens na vore. Dit is maklik om die persone wat jou ondersteun ook te ondersteun, en om dié wat jou respekteer ook te respekteer. Die ware toets vir jou waardes is wanneer ander jou nie respekteer of ondersteun nie. Hou in gedagte dat jy deurentyd met jou optrede ander leer hoe om teenoor jou op te tree. Allenbaugh (1994: 239) maak die volgende stelling in hierdie verband: Indien jy jou integriteit in sekere situasies prysgee, verminder jy ook jou sin van selfwaarde. Die rede hiervoor is dat indien jy jou integriteit in moeilike omstandighede behou, dit jou selfbeeld en selfwaarde bou.

3.2.5 Lojaliteit

Die vyfde indikator van vertrouenswaardigheid is lojaliteit. Volgens Van Fleet (1992: 12) word lojaliteit slegs verdien deur lojaal, vertrouenswaardig en betroubaar te wees. Die volgende praktiese riglyne kan volgens Van Fleet lojaliteit binne die professionele situasie bou:

- Weet altyd presies wie jou bestuurder is, veral jou onmiddellike bestuurder. Twee bestuurders kan nooit tegelyk gevolg word nie. Jou lojaliteit lê by jou onmiddellike bestuurder.

- Wees altyd vinnig gereed om jou ondergeskiktes te verdedig teen enige misbruik of disrespekvolle behandeling van topbestuur. Jy is in werklikheid veronderstel om namens hulle die kritiek te “absorbeer”.
- Moet nooit enige teenkanting teenoor jou bestuurder voor jou ondergeskiktes wys nie. Indien jy hom/haar wel bevraagteken; doen dit in privaatheid.
- Moet nooit jou bestuurder kritiseer nie. Lojaliteit en kritiek loop nie hand aan hand nie. Probeer om jou persoonlike gevoelens van so 'n situasie te distansieer.
- Moet nooit die persoonlike probleme van jou personeel met ander bespreek nie. Dit is jou rol om gerugte te beëindig, nie te versprei nie.
- Kom op vir jou bestuurder, jou ondergeskiktes, jou kollegas en jou hele organisasie, indien enige van hulle blootgestel of onregverdiglik beskuldig word.



3.2.6 Oorvloedsmentaliteit

Die sesde indikator van vertrouenswaardigheid is oorvloeds-mentaliteit. Dyer (1992: 177) stel die volgende essensies voor, ten einde van ‘n “visie van skaarsheid” ontslae te raak en dit te vervang met ‘n “voorspoed bewustheid” (oorvloedsmentaliteit) te vervang:

- Dyer stel voor dat jy die interne “gedagte prentjies” wat jy koester (naamlik dat daar skaarsheid in jou lewe bestaan.) sal verander. Jy beskik dan oor alles wat nodig is ten einde ‘n vol, oorvloedige lewe te lei.
- Jy kan nie oorvloed bewerkstellig as jy glo in tekortkominge nie. Dyer (1992: 178) is van mening dat dit wat in jou gedagtes omgaan, bepaal word

deur die persoon wie jy is. Jy het in werklikheid geen grense of beperkinge nie.

- Jy is nie verdeel in kategorieë nie; jy is die “siener, sienende en gesiene”. Al hierdie dimensies van die uitvoer van ‘n aksie, is in jou. Sodra jy dit glo, sal jy so reageer.
- Jy kan nie oorfloed beleef as jy nie glo dat jy dit verdien nie.
- Verbly jou opreg in die oorfloed van ander. Dyer (1992: 185) is van mening dat indien jy met oordeel, jaloesie, haat, vrees en spanning gevul is, jy nie oorfloed na jou sal kan aantrek nie.

Indien jy bogenoemde faktore in jou lewe gaan utoeleef en daaglik inoefen, sal jy volgens Dyer (1992: 185) onvermydelik ‘n oorfloedsbewustheid ontwikkel. Jou hoër self sal jou dan toelaat om toenemend meer vooruitgang en oorfloed in jou eie lewe te beleef.



‘n Aantal karaktereienskappe van mense wat volgens Covey (1990: 159) ‘n oorfloedsmentaliteit het, is:

- Hulle keer terug na die bronne van waarde: die hoofbron in hulle lewe is nie werk, geld, besittings, hul huweliksmaats, vriende of hulself nie, maar eerder interne sekuriteit; ‘n bron wat hulle kalm, oop, vertrouend en opreg bly oor ander se suksesse maak.
- Hulle wil soms alleen wees en geniet gewoonlik die natuur. Mense met ‘n oorfloedsmentaliteit sorg dat hulle tyd maak om alleen te wees sodat hulle diep kan dink, stilte kan geniet, kan reflekteer, kan skryf, luister, beplan, voorberei, visualiseer en ontspan. Persone wat aan ‘n skaarsheidsmentaliteit lei, is dikwels verveeld wanneer hulle alleen is as gevolg van die gejaagdheid en leegheid van hulle lewe.

- Hulle maak hulle “sae gereeld skerp”. Dit word aanbeveel dat die gewoonte aangeleer behoort te word om jou saag gereeld skerp te maak deur gees en liggaam te oefen. Vir geestelike en verstandelike oefening behoort daar gereeld wyd en met aandag geles word.
- Om ander op ‘n anonieme wyse te dien. Deur na interne bronne van sekuriteit terug te keer, voed sodanige persone hulle bereidwilligheid en vermoë om ander effektief te dien. Hulle verwag nie erkenning vir die diens wat hulle lewer nie.
- Hulle onderhou ‘n diep, langtermyn verhouding met ‘n ander persoon.
- Hulle vergewe hulself en ander en veroordeel nie elke fout of sosiale flater wat hulle begaan nie. Hulle leef verstandig in die hede, beplan die verlede versigtig, en pas by die toekoms aan.
- Hulle is probleemoplossers en het geleer om die persoon van die probleem te skei. Mettertyd ontdek ander hulle opregtheid en vorm deel van die aktiewe probleemoplossende proses wat uit hierdie positiewe interaksie spruit.

3.2.7 Interafhanklikheid

Die sewende indikator van vertrouenswaardigheid is interafhanklikheid. Covey (1989: 209) meen dat die rede waarom ons sinergisties kan saamwerk met ander en gevolglik ‘n geheel kan skep wat veel groter as die som van al die dele is, is omdat ons die volgende unieke menslike bevoegdhede het wat ons ter bereiking van interafhanklikheid kan inspan:

- Selfbewustheid dui op die vermoë om buite onself te staan en sodoende na binne na ons denke, motiewe, geskiedenis, optrede gewoontes en

geneigdheid te kyk. Ons is sodoende in staat om die faktore wat aanleiding gee tot 'n bepaalde respons beter te identifiseer.

- Gewete dui op 'n persoon se interne aanwyser wat die “rooi gevaarligte” laat flikker indien sy/haar optrede van so 'n aard is dat dit teenstrydig met sy/haar beginsels is.
- Onafhanklike wilskrag dui op ons vermoë om tot aksie oor te gaan ten einde ons paradigmas te oortref, om stroomop te kan swem en om op te tree volgens ons beginsels en nie ons emosies nie.
- Kreatiewe verbeelding dui op die vermoë om 'n toekomstige toestand te visualiseer, om iets in ons verbeelding te skep en om 'n probleem op te los. Hierdie eienskap stel ons in staat om onself en ander beter te sien as huidiglik en om ons persoonlike missie stellings te formuleer en doelwitte daar te stel.



Hierdie interafhanklike bevoegdhede bemaagtig ons om ryk verhoudinge te bou, om vriendskappe te bou, om eerlike terugvoer te gee en om op 'n outentieke wyse te kommunikeer. In stede daarvan om afhanklik, onafhanklik of teëwerkend teen afhanklikheid te wees, kan effektiewe, sinergistiese interafhanklikheid beoefen word.

3.2.8 Bevoegdheid

Die agste indikator van vertrouenswaardigheid is bevoegdheid. Covey (1994: 241) gee praktiese advies om goeie karaktereienskappe met bevoegdhede te integreer. Jy behoort jouself die volgende vrae moet af te vra elke keer as jy jouself vir jou weeklikse doelwitte voorberei:

- Watter kennis en bevoegdheids benodig ek om my werk beter te verrig en om meer effektief met ander om te gaan?
- Het ek die moed om met sekere projekte voort te gaan en om sekere moeilike sake te hanteer?
- Is ek konstant besig om vir alternatiewe, derde oplossings te soek?
- Luister ek na my gewete en tree ek op op 'n wyse wat inlyn is met my waardes en missie?

Kouzes en Posner (1993: 69) is van mening dat bevoegdheid hand aan hand met opregtheid gaan. Mense wat nie eerlik is oor hulle vermoëns nie en probeer groot praat in terme van hulle bevoegdheids, is nie opreg nie. Volgens Kouzes en Posner (1993: 70) moet jy ten einde te lei en nie te mislei nie, oor die kennis, vaardighede en vermoëns te beskik om die waardes wat jy voorstaan, uit te leef. Ten einde sodanige kennis en vaardighede op 'n permanente basis te ontwikkel, behoort jy jouself deurentyd af te vra: "Hoe waardevol is ek vir my kollegas, my kliënte, my aandeelhouers en my vennote?". Jou waarde lê ook in die individuele bydrae wat jy tot die besigheid kan toevoeg. Dit neem tyd en fokus om jou beskikbare bevoegdheids te ontwikkel asook nuwes by te voeg.

Die proses van praktiese toepassing van die boustene van vertrouenswaardigheid is interverweef. Covey (1994: 243) is van mening dat vertrou 'n omgewing skep waarin al die ander elemente soos wen-wen ooreenkomste, selfbesturende individue en spanne, belynde strukture en sisteme, en verantwoordelikheid kan floreer. Vertroue het vertrou tot gevolg. Covey meld verder dat vertrou die natuurlike uitvloeisel van

vertrouenswaardigheid is. Die meeste invloed wat ons dus het om vertroue te skep, is om self in ons handel en wandel vertrouenswaardig te wees.

3.3 RIGLYNE VIR VERTROUENSBOU BINNE INTERPERSOONLIKE LEIERSKAP

'n Verdere konteks vir die bou van interpersoonlike vertroue, is naamlik Covey (1997a: 29) se emosionele bankrekening. Die konsep is 'n metafoor wat gebruik word om die mate van vertroue wat in 'n verhouding opgebou is, te beskryf. Deposito's in die bankrekening word vergelyk met die bou en herstel van vertroue in 'n verhouding, terwyl onttrekkings gelyk is aan die vermindering of vernietiging van vertroue binne 'n verhouding. Afhangende van die grootte van die onttrekking kan slegs een onttrekking die balans van die bankrekening vernietig. Ten einde 'n sterk emosionele bankbalans met ander te handhaaf, behoort 'n mens gereeld deposito's te maak en onttrekkings te vermy.

Die volgende word as voorbeelde van vertrouensdeposito's beskou: duidelike verwagtinge, goeie hartigheid en beleefdheid, die maak en nakom van beloftes, lojaliteit teenoor afwesige persone, opregte apologieë, pogings om eers te verstaan en dan verstaan te word, aanvaarding van verantwoordelikheid en empatie.

Onttrekkings uit die vertrouensbankrekening word met behulp van die volgende aksies gemanifesteer: onduidelike verwagtinge, onbeleefdheid, verbreking van beloftes, dislojaliteit en valsheid, trots, pogings om eers verstaan te word en dan te verstaan, asook die blamering van ander.

Die praktiese toepassing van deposito's en onttrekkings uit 'n emosionele bankrekening in interpersoonlike verhoudings behels volgens Covey: (1997a: 29) die volgende:

Deposito's:

- Geduld beoefening teenoor ander.
- Onderskeiding tussen die persoon en die gedrag of prestasie.
- Aannee van die beste in ander.
- Beloning van oop, eerlike uitdrukkings en vrae.
- Erkenning van foute en die vra van vergifnis.
- Hernuwing van verbintenisse tot gemeenskaplikheid met ander.
- Ontvanklikheid vir die invloed van ander.
- Aanvaarding van ander persone en situasies.
- Aanvaarding van beperkinge, reëls, verwagtinge en gevolge.
- Beskikbaarstelling vir ander.

Onttrekkings:

- Manipulering.
- Wen-verloor of verloor-wen denke.
- Verdedigende optrede.
- Geen beloning vir goeie gedrag.
- Oneerlikheid.
- Voortrekkery en onregverdigheid.
- Geen erkenning vir verdienste.
- Dubbelsinnige boodskappe.
- 'n Tekort aan moed of sorgsaamheid.
- Misbruik of uitbuiting van ander.

Die emosionele bankrekening behoort volgens Covey (1997a: 31) konstant verryk te word. Elke interpersoonlike situasie behoort beskou te word as 'n geleentheid om 'n emosionele bankrekening te open. Geen emosionele bankrekening behoort ooit gesluit te kan word nie. Die deposito's wat gemaak word, behoort opreg te wees. Konsekwentheid is uiters belangrik omdat vertrouwe daardeur gebou word. Die mees konstante deposito's word vir jou naaste en kosbaarste verhoudinge gegee. Daar behoort seker gemaak te word dat 'n deposito ook deur die ontvanger as 'n deposito beskou en ervaar sal word. Die persoon wat vertrouwe wil bou moet sy/haar eie beperkende aannames uitdaag.

Maxwell (1998: 57) het 'n insiggewende teorie oor 'n leier se suksesse en mislukkings wat met dié van die emosionele bankrekening ooreenkom. Die metafoor van kleingeld in 'n persoon se sak word vergelyk met die neem van verkeerde en korrekte bestuursbesluite. Elke leier wat 'n nuwe leierskapsposisie inneem, begin met 'n gegewe hoeveelheid geld in sy/haar sak. Daarna word die geld vermeerder of gespandeer, afhangend van die foute wat begaan word. Indien di leier baie korrekte besluite geneem het en 'n goeie balans opgebou het, mag hy/sy 'n fout begaan, en gevolglik geld spandeer sonder dat dit sy/haar kredietwaardigheid totaal ongedaan maak.

Volgens Covey (in Sheldon 1995: 248) kan 'n emosionele bankrekening baie vinnig verdwyn, veral wanneer verwagtinge van voortgesette kommunikasie geskep is en dan geskend word. Indien kommunikasie nie plaasvind nie, begin mense op hulle herinneringe staatmaak, wat daartoe lei dat vrese en negatiewe energie ontstaan. In interafhanklike verhoudinge soos die huwelik of private besighede sal deposito's van die verlede geleidelik afneem indien daar nie

gedurig nuwe deposito's gemaak word nie. Hoe hoër die verwagtinge, hoe meer deposito's behoort gemaak te word.

3.4 RIGLYNE VIR VERTROUENSBOU BINNE PROFESSIONELE LEIERSKAP:

“Your company either has trust or it doesn't. It's a black-and-white issue, and gray is a cop-out” (Harari; 1999: 29). Vertroue is dus magtig. Dit is die gom wat mense saam-bind in 'n omgewing en tyd wat onseker is. Vertroue kan in 'n organisasie geskep word deur aan alle werknemers vinnige, effektiewe toegang tot alle inligting te gee.

Ander se verwagtinge kan volgens Covey (1997a: 53) 'n persoon dikwels beïnvloed om op 'n positiewe of negatiewe wyse te dink en op te tree. Iemand wat dus sy/haar eie persoonlike vertrouenswaardigheid wil verhoog behoort hom/haarself gedurig af te vra wat sy/haar verwagtinge teenoor diegene rondom hom/haar reflekteer: sukses, oorwinning of mislukking? Indien hy/sy ander vertrou en verwag dat hulle hom/haar nie teleur sal stel nie, sal hulle daarna strewende om aan sy/haar verwagtinge te voldoen.

Werknemers het volgens Hafén (1996: 39) meen dat werknemers die behoefte om 'n unieke bydrae te lewer, om vertrou te word en om seggenskap te hê in die organisasie se besluite. Daarom is dit belangrik dat 'n organisasie nie op die tien persent onvertrouenswaardige werknemers behoort te fokus nie, maar 'n klimaat van vertroue behoort te skep wat almal sal aanspoor om soos die ander negentig persent werknemers op te tree. Harari (1999: 28) bevestig laasgenoemde stelling deur te meld dat slegs twee persent werknemers

normaalweg onvertrouenswaardig is en dat 'n organisasie nie op sodanige werknemers behoort te fokus nie.

Sistematiese vertroue word deur Cline en Necochea (1997: 25) gedefinieer as vertroue wat moreel korrekte en etiese gedrag binne 'n organisasie aanmoedig. Sodanige gedrag is op universele beginsels van vertrouenswaardige menslike interaksies gebaseer. Sistemiese vertroue sluit vier interaktiewe komponente in, naamlik: leierskap interaksie, gemeenskaplike visie, persoonlike karaktereienskappe en meganismes wat die vlak van sistemiese vertroue binne die organisasie onderhou.

'n Tekort aan vertroue binne 'n organisasie lei volgens Ogilvy (1995: 47) tot 'n behoefte aan groter hiërargieë, wat op hulle beurt weer lei tot verdere reëls wat interaksies reguleer en vertroue verminder. 'n Negatiewe kringloop word dus gevorm.

Ten einde te verstaan hoe organisasies vertroue kan herstel, is Caudron (1996: 20) van mening dat daar verstaan moet word hoe dit in die eerste plek verbreek is. Die proses om vertroue in 'n organisasie te herstel, kan slegs begin nadat die bestuurders erken het dat 'n probleem wel bestaan. Volgens Caudron (1996: 21) is vertroue soos respek. Dit behoort verdien te word. Kommunikasie is die sleutel tot die herstel van vertroue. Addisioneel daartoe is die kenmerke van vertroue; naamlik kredietwaardigheid, respek en regverdigheid. Al drie hierdie kenmerke is gebaseer op gedrag wat deur opleiers aan bestuurders geleer kan word, naamlik oopheid, waardering en konsekwentheid. Opleiding deur die Menslike Hulpbron Departement kan dus 'n bydraende rol speel tot die verhoging van vertroue in 'n organisasie.

3.5. PRAKTIESE STAPPE OM VERTROUENSWAARDIGHEID TE VERHOOG:

Die volgende nuttige praktiese stappe ter toepassing van vertrouenswaardigheid word deur Covey (1997a: 56) aan die hand gedoen:

Emosionele Bankrekening:

- Vestig duidelike verwagtinge met behulp van wen-wen ooreenkomste.
- Bly getrou aan verbintenisse. Moenie beloftes maak wat nie nagekom kan word nie.
- Versterk, prys en beloon goeie gedrag deurentyd.

Spanwerk:

- Vier spanwerk as 'n lewenswyse. Roteer leierskap om individuele groei te maksimaliseer.
- Moedig die neem van berekende risikos aan en eksperimenteer met oplossings. Spoor nuwe idees en probleemoplossing aan.
- Skep 'n gedragskode en onderwerp jouself daaraan.
- Hou informele samekomste. Bou die span.

Kommunikasie:

- Bestudeer kommunikasie en korrespondensie oor die afgelope paar maande, byvoorbeeld: E-pos, telefoniese boodskappe en briewe. Watter hiervan bevorder vertroue en watter nie?
- Vestig "fokus" vergaderings wat gereeld gehou word. In-diepte besprekings oor vertrouens-kwessies is dikwels die beginpunt vir positiewe verandering.
- Monitor data en sisteme wat indikatore aandui van die koste van lae vertroue en die beloning van hoë vertroue.

- Beoefen dialoog. Luister eerstens om te verstaan en poog daarna om verstaan te word.

Terugvoer:

- Verstaan watter beleid en prosedures geneig is om vertroue te bou en watter vertroue verbreek. Werk aan insentiewe wat vertroue bou.
- Wend 'n doelbewuste poging aan om die sake wat normaalweg vermy word met eerlikheid en sekuriteit te bespreek. Dit is die sleutel elemente in die bou van vertroue.
- Moedig inter-groep en inter-vlak terugvoersessies aan.
- Oefen vertrouensbou tegnieke en vier sukses wanneer dit bereik word.

3.6 'N GEÏNTEGREERDE MODEL VIR VERTROUENSBOU:

Vanuit die voorafgaande is dit duidelik dat vertroue verdien word, op grond van die daaglikse uitleef van die indikatore van vertrouenswaardigheid.

Ten einde 'n vertrouenswaardige leier te wees, behoort vertrouenswaardigheid op alle vlakke van die leier se lewe uitgeleef te word: die persoonlike, interpersoonlike en professionele vlak.

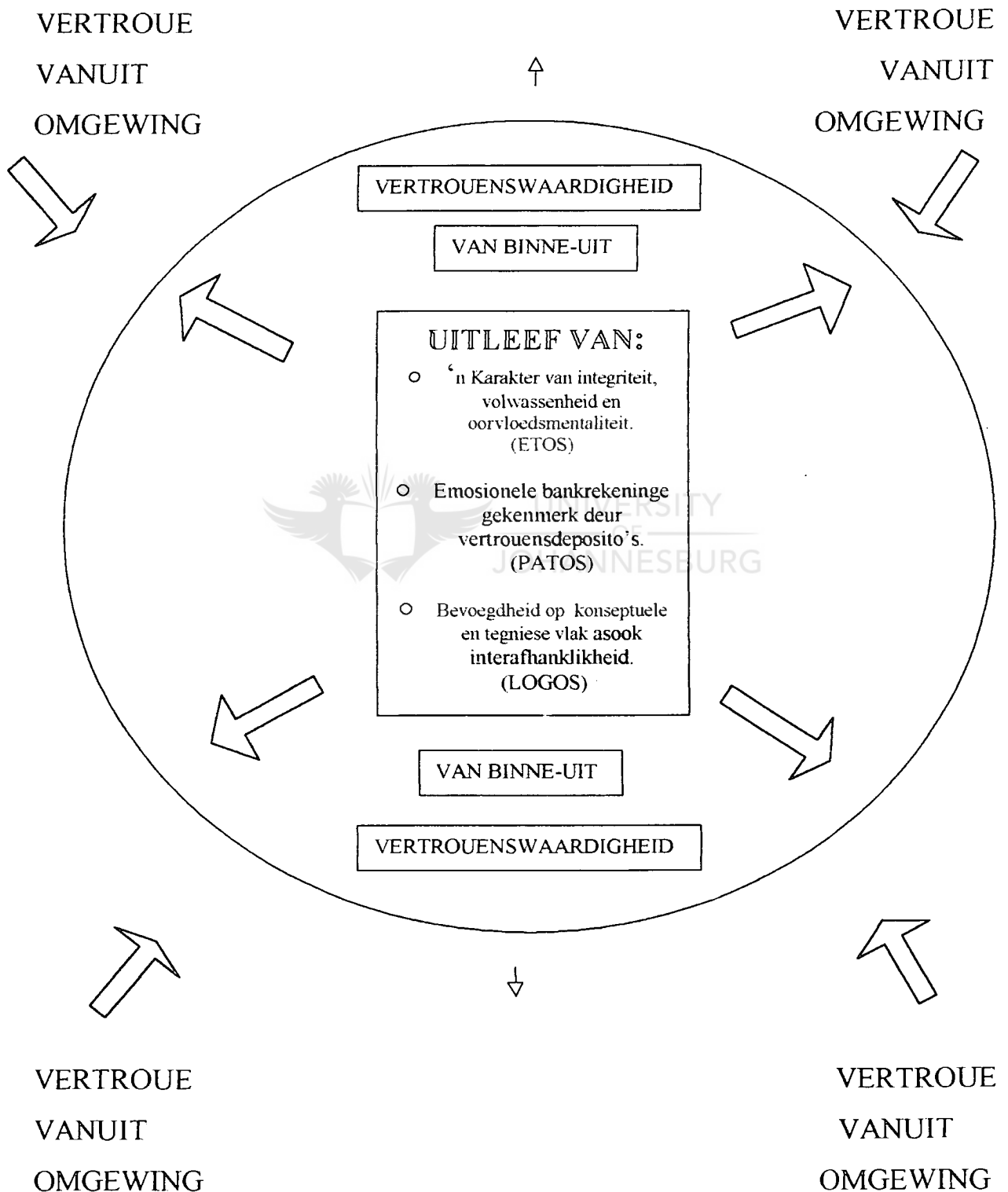
'n Geïntegreerde model vir vertrouensbou word voorgestel. Die elemente binne die model is 'n integrasie van Covey (1989:255), Smith (1999:1), en Covey (1997a:17) se insette. Die model word soos volg uiteengesit: Vertrouensbou is 'n "van binne-uit" proses. Dit vind plaas deur die daaglikse uitleef van die volgende dimensies:

- Persoonlike leierskap: ‘n karakter van integriteit, volwassenheid en oorfloedsmentaliteit (Etos: dit word gesien).
- Interpersoonlike leierskap: Emosionele bankrekening, gekenmerk deur gereelde deposito’s (Patos: dit word gevoel).
- Professionele leierskap: bevoegdheid op tegniese en konseptuele vlak asook interafhanklikheid (Logos: dit word gehoor).

Die volgorde van bogenoemde konteks is belangrik in dié sin dat etos (karakter) gevolg word deur patos (verhoudinge), wat laastens gevolg word deur logos (logika). Volgens Covey, (1989: 255) verteenwoordig dit ‘n paradigmaskuif aangesien soveel persone slegs probeer om ander op ‘n logiese vlak te oortuig of te beïnvloed en die ander konteks agterweë laat. Aansluitend hierby is dat ‘n “van-binne-uit” benadering weer eens gevolg word deur te begin by ‘n persoon se karakter en daarna eers te fokus word op eksterne faktore.

Deurdat ‘n leier se vertrouenswaardige optrede en ingesteldheid daagliks gesien, gehoor en gevoel word deur persone in sy/haar omgewing, verdien hy/sy vertroue. Die leier word gevolglik ‘n vertrouenswaardige persoon. Die model vir vertrouenswaardigheid sien soos volg daar uit (Vergelyk figuur 4):

FIGUUR 4: DIE MODEL VIR VERTROUENSWAARDIGHEID:



3.7 SAMEVATTING

Die uitlewing van kredietwaardigheid, betroubaarheid, eerlikheid, lojaliteit, oorfloedsmentaliteit, interafhanklikheid en bevoegdheid dien as indikatore van vertrouenswaardigheid. Die praktiese toepassing van hierdie eienskappe op 'n daaglikse basis, blyk essensieel vir vertrouensbou te wees. Hierdie hoofstuk is dus so prakties en eenvoudig moontlik in stappe uiteengesit om elke eienskap toe te pas.

Dit is belangrik om daarop te let dat die toepassing van al die indikatore in die leier se lewe essensieel is. 'n Persoon wat eerlik maar onbevoeg is, sal nie vertrou word nie. So sal 'n persoon wat kredietwaardig is maar 'n skaarsheidmentaliteit het ook nie ten volle vertrou kan word nie. Die indikatore van vertrouenswaardigheid is dus interafhanklik.

Die riglyne om vertrou binne interpersoonlike verhoudinge te bou, word prakties en toepaslik beskryf deur die emosionele bankrekening metafoor. Vertroue word verdien deur sodanige stappe binne alle interpersoonlike verhoudinge toe te pas. Die persoonlike leier behoort altyd daarvan bewus te wees dat al sy/haar verhoudinge emosionele bankrekeninge is waarin hy/sy deposito's kan maak of waaruit hy/sy kan onttrek..

Die riglyne om vertrou binne professionele leierskap te bou, voorsien aan die werkgewer en werknemer praktiese toepassingsmoontlikhede om wedersydse vertrou binne die werksituasie te verhoog.

Die sleutel tot effektiewe vertrouensbou en vertrouenswaardigheid vir die persoonlike en professionele leier is integrasie van alle vlakke van vertroue in sy/haar lewe. Die geïntegreerde model van vertrouenswaardigheid, beeld hierdie konsep duidelik uit. Die persoonlike, professionele en interpersoonlike dimensie van leierskap behoort geïntegreer te word, ten einde vertroue deur vertrouenswaardigheid te verdien.



HOOFSTUK VIER:

SAMEVATTING, BEVINDINGE EN GEVOLGTREKKINGS

4.1 SAMEVATTING

Die doel met die studie was om die boustene, eienskappe en indikatore van vertroue te beskryf en om 'n uiteensetting te gee van die riglyne vir die bou van vertrouenswaardigheid.

Die navorsingsprobleme wat in hierdie studie aangespreek is, behels die volgende:

- Wat is die boustene, eienskappe en indikatore van vertrouens-waardigheid?
- Deur watter riglyne word die bou van vertrouenswaardigheid en interpersoonlike vertroue gekenmerk?

Die breë navorsingstrategieë wat in die studie gebruik is, was in die eerste plek beskrywend en in die tweede plek nomoteties van aard in dié opsig dat die insigte wat uit die studie verkry is, veralgemenend van aard is. Die studie kan ook as hermeneuties beskou word in dié sin dat 'n vertikale verkenning van relevante konsepte gedoen is (Smith: 1998, 3-4).

Die primêre navorsingsmetodes wat aangewend is, sluit in: woordanalise, konsepanalise en 'n literatuurstudie. 'n Woord- en konsepanalise van die begrippe vertrouenswaardigheid en vertroue is gedoen. Die oogmerk hiermee was om 'n greep op enkele indikatore van vertrouenswaardigheid te kry. 'n Operasionalisering van die boustene van vertrouenswaardigheid is uitgevoer, eerstens met die doel om 'n hermeneutiese greep op sodanige boustene te kry en tweedens om die grondslag te lê vir potensiële vraelysontwerp om

vertrouenswaardigheid te meet. Die ontwerp van sodanige vraelys het egter nie binne die begrensing van hierdie studie geval nie.

Daar is gefokus op die praktiese toepassing van vertrouenswaardigheid. 'n Uiteensetting van die bou van interpersoonlike vertroue deur die sogenaamde emosionele bankrekening van Covey (1997a: 29) is verskaf. Die metafoor word gebruik om die mate van vertroue wat in 'n verhouding opgebou word, te beskryf en kan van toepassing gemaak word op interpersoonlike, sowel as persoonlike verhoudinge.

Vervolgens is vertrouensbou binne professionele leierskap beskryf. Praktiese metodes om vertrouenswaardigheid binne 'n werksomgewing te verhoog, is bespreek. Vertroue tussen werknemer en werkgever, asook tussen werknemers onderling is uiteengesit.



Praktiese stappe om algemene vertrouenswaardigheid te verhoog, is aan die hand gedoen. Vertrouensbou is aan die hand van 'n model vir vertrouenswaardigheid voorgestel. Die fasette van die model is 'n integrasie van verskeie outeurs se beskouings oor vertrouenswaardigheid. Die dimensies waarbinne vertrouensbou plaasvind, is gestel as persoonlike, interpersoonlike en professionele leierskap.

4.2 BEVINDINGE

Die bevindinge van die studie sluit direk aan by die doel daarvan naamlik om die boustene, eienskappe en indikatore van vertrouenswaardigheid te beskryf en om 'n uiteensetting van die indikatore van vertrouenswaardigheid te gee.

In hoofstuk twee was die doel om die boustene, eienskappe en indikatore van vertrouenswaardigheid te identifiseer. Gevolglik is die volgende indikatore van vertrouenswaardigheid geïdentifiseer: kredietwaardigheid, betroubaarheid, eerlikheid, integriteit, lojaliteit, oorfloedsmentaliteit, interafhanklikheid en bevoegdheid. Die indikatore is deur 'n proses van operasionalisering tot waarnemingsterme verfyn met die oog op moontlike vraelysontwerp sowel as 'n beter begrip van die konsep vertrouenswaardigheid.

In hoofstuk drie was die doel om die riglyne waaraan die bou van vertrouenswaardigheid en interpersoonlike vertroue gekenmerk word, te identifiseer. Die klem het hier op die praktiese toepassing van die indikatore van vertrouenswaardigheid geval. 'n Belangrike bevinding wat in hoofstuk drie na vore kom, is dat vertroue geensins geëis kan word nie, maar deur vertrouenswaardige optrede verdien word. Sodanige optrede is gegrond op die daaglikse uitleef van die geïdentifiseerde indikatore van vertrouenswaardigheid. 'n Geïntegreerde model vir vertrouenswaardigheid word voorgestel. Die fasette van hierdie model is 'n integrasie van Covey (1989: 255), Smith (1999: 1) en Covey (1997a: 17) se navorsing. Die model bestaan uit die proses van vertrouensbou in die volgende drie kontekste:

1. Persoonlike leierskap word gekenmerk deur 'n karakter van integriteit, volwassenheid en oorfloedsmentaliteit. Die vlak waarop beïnvloeding plaasvind is etos, wat verwys na persoonlike kredietwaardigheid asook die vertroue van ander in 'n persoon se integriteit en bevoegdheid. Etos word waargeneem deurdat ander dit sien.

2. Interpersoonlike leierskap word gekenmerk deur emosionele bankrekening met gereelde deposito's. Die vlak waarop beïnvloeding plaasvind is patos, wat na die empatiese konteks verwys. Dit impliseer emosionele begrip en aanvoeling in interpersoonlike kommunikasie. Patos word waargeneem deurdat ander dit voel.
3. Professionele leierskap word gekenmerk deur bevoegdheid op konseptuele en tegniese vlak. Die vlak waarop beïnvloeding plaasvind is logos, wat na die logiese konteks verwys; dus die beredeneringsvermoë van die persoon. Logos word waargeneem deurdat ander dit hoor.

Die volgorde van bogenoemde drie kontekste is belangrik in dié sin dat dit 'n paradigmaskuif verteenwoordig (Covey: 1989, 255). Vele persone probeer ander op slegs 'n logiese vlak te beïnvloed. Beïnvloeding word eerstens gebou op 'n karakter van integriteit, daarna op empatiese, interpersoonlike verhoudinge en eers daarna op die logiese. Aansluitend hierby is dat 'n "van-binne-uit" benadering weer eens gevolg word deur by 'n persoon se karakter te begin en daarna op die eksterne faktore te fokus word.

Die sleutel tot vertrouensbou en vertrouenswaardigheid vir die persoonlike en professionele leier is dus die integrasie van alle indikatore van vertroue in sy/haar lewe.

4.3 GEVOLGTREKKINGS

'n Belangrike gevolgtrekking na aanleiding van die woord- en konteksanalise van vertroue en vertrouenswaardigheid is dat die twee konsepte nie in isolasie beskou kan word nie. Die twee konsepte is interafhanklik veral in die sin dat

vertrouenswaardigheid tot vertrouwe lei. Vertrouwe word dus verdien deur vertrouenswaardig op te tree.

Die interpretasie van die boustene van vertrouenswaardigheid aan die hand van die piramide van beïnvloeding lei tot die gevolgtrekking dat optrede op drie vlakke vertrouenswaardigheid sal verseker; etos (dit word gesien), patos (dit word gevoel) asook logos (dit word gehoor) (Covey: 1989, 255). Wanneer sodanige vertrouenswaardige optrede dus gesien, gevoel en gehoor word, wek dit vertrouwe by ander.

‘n Verdere gevolgtrekking is dat die vertrouensbouproses in interpersoonlike leierskap, naamlik die emosionele bankrekening van Covey (1997a: 28) ook op persoonlike vlak van toepassing is. Deur dieselfde praktiese toepassings van deposito’s op jouself sowel as aan ander te doen, word ‘n persoonlike bankrekening gebou wat tot vertrouwe binne die individu self lei. (Covey: 1998, 34) Praktiese toepassings van vertrouensdeposito’s op ‘n persoonlike vlak, sowel as op interpersoonlike vlak, lei dus daartoe dat ‘n persoonlike vertrouensverhouding opgebou word.

In professionele leierskapsverband meen Covey (1997a: 53) dat verwagtinge ‘n ander persoon dikwels beïnvloed om op ‘n positiewe of negatiewe wyse op te tree. Die gevolgtrekking kan dus gemaak word dat vertrouenswaardigheid in ‘n werksituasie bevorder kan word deurdat daar wedersydse verwagtinge behoort te bestaan wat kollegas vertrouenswaardig sal laat optree. Dit sluit aan by die konsep van “selfvervullende profesie”, met ander woorde: indien ander dink ‘n persoon is vertrouenswaardig, glo hy/sy self hy/sy is en tree hy/sy dienooreenkomstig op.

‘n Verdere gevolgtrekking is dat die idee dat vertroue verdien behoort te word deur vertrouenswaardige optrede, aansluit by Covey se konsep van “van binne-uit”, deurdat die persoonlike leier eerstens vertrouenswaardig behoort op te tree (van binne) en dat vertroue (van buite) daarna sal volg.

Hoofstuk drie fokus op die toepassing van die indikatore van vertrouenswaardigheid in ‘n persoon se lewe. Die gevolgtrekking word gemaak dat al die indikatore in ‘n persoon se lewe toegepas behoort te word. ‘n Persoon wat lojaal maar onbevoeg is, sal nie vertrou word nie. So sal ‘n persoon wat bevoeg maar nie eerlik is nie, ook nie vertrou word nie. Die indikatore van vertrouenswaardigheid is dus interafhanklik. ‘n Persoonlike en professionele leier wat sy/haar vertrouenswaardigheid wil verhoog, behoort hom/haarself daarop te rig om kredietwaardig, betroubaar, eerlik, met integriteit, lojaal, met ‘n oorfloedsmentaliteit, interafhanklik en bevoeg op persoonlike, interpersoonlike en professionele vlak op te tree.

Na aanleiding van Kouzes (in Spears: 1998: 324) word kredietwaardigheid in die verhoudingsbouproses gedemonstreer deurdat ‘n persoon voorleef wat hy/sy voorskryf. Indien vertrouenswaardigheid van ander geëis word, behoort dit dus eers voorgeleef te word. ‘n Proses ontstaan dus waarin vertrouenswaardigheid lei tot vertroue wat ook weer vertroue aanmoedig. Die gevolgtrekking is dat ‘n vertrouenskringloop sodoende geskep word. Vertrouenswaardigheid wek dus vertroue en andersom.

‘n Verdere gevolgtrekking is gebaseer op Maxwell (1993: 54) se mening dat integriteit, wat as die belangrikste eienskap van leierskap beskou word geensins ‘n gegewe faktor is nie, maar ‘n resultaat van selfdissipline, innerlike

vertroue en 'n besluit om onwrikbaar eerlik in alle situasies op te tree. Op dieselfde wyse is vertrouenswaardigheid nie 'n gegewe nie, maar 'n resultaat van selfdissipline, innerlike vertroue en 'n onwrikbare besluit. Dit dui weer eens daarop dat om vertrouenswaardig op te tree op die “logos” vlak 'n rasionele besluit behoort te wees.

Die potensiële bydrae van hierdie studie is dat 'n bewuswording en groter sensitiwiteit van die belangrikheid van vertrouenswaardigheid in verhoudings, binne 'n organisasie en op interpersoonlike vlak daardeur geskep word. Die studie kan verdere ook 'n bydrae lewer tot teorie onderbou in Persoonlike en Professionele leierskap, asook om deur 'n proses van operasionalisering, 'n basis te verskaf vir die ontwerp van 'n vraelys vir vertrouenswaardigheid. In die laaste plek kan hierdie studie potensiëel as konseptuele onderbou vir die ontwikkeling van 'n kursus in vertrouensbou dien.

4.4 AANBEVELINGS

Hierdie studie behoort bloot as 'n grondslag studie van vertrouenswaardigheid beskou te word. Verdere navorsing oor 'n sistematiese proses waardeur vertrouenswaardigheid en interpersoonlike vertroue gebou kan word, behoort onderneem te word.

'n Belangrike oorweging om vir verdere navorsing in ag te neem, is om die geoperasionaliseerde konsepte van vertrouenswaardigheid in vrae te omskryf ten einde 'n vraelys te ontwerp wat as meetinstrument vir vertrouenswaardigheid kan dien.

‘n Verdere aanbeveling is dat die inhoud van hoofstuk twee en drie as konseptuele onderbou vir die ontwikkeling van ‘n een-dag kursus in vertrouensbou kan dien.

4.5 SLOT:

“Trust is the glue of life. It is the most essential ingredient in effective communication. It’s the foundational principle that holds all relationships, marriages, families and organisations of every kind together. And trust grows out of trustworthiness” (Covey: 1994, 203).

Die bestudering van die aspekte van vertrouenswaardigheid as kenmerke van die persoonlike en professionele leier bied ‘n groot uitdaging vir elke persoon wat hom/haar toelê op leierskap op hierdie vlakke. In hierdie studie is bevind dat vertrouenswaardigheid geensins as ‘n gegewe aanvaar behoort te word nie, maar dat dit ‘n resultaat van onwrikbare deursettingsvermoë en selfdissipline is.

Vertroue word verdien deur ‘n ingesteldheid en lewenswandel wat gekenmerk word deur die indikatore van vertrouenswaardigheid. Die sleutel tot vertrouensbou en vertrouenswaardigheid is die integrering van vertroue in die persoonlike, interpersoonlike en professionele kontekste van die leier.

BIBLIOGRAFIE

- ALLENBAUGH, E 1994: Wake-up calls. New York: Simon & Schuster.
- CAUDRON, S 1996: Rebuilding employee trust. Training & Development, Aug. 1996: 18-22.
- CHARLTON, G 1993: Leadership: the human race. Johannesburg: Juta.
- CHUN, K; CAMPBELL, J & YOO, J 1975: Perceived trustworthiness of occupations. Journal of Cross-Cultural Psychology, 6 (4): 430-443.
- CLINE, Z & NECOCHEA, J 1997: A lesson in labour relations. Seven Habits magazine, 4 (3): 24-25.
- COVEY, S 1989: The seven habits of highly effective people. London: Simon & Schuster.
- COVEY, S 1990: Principle centred leadership. London: Simon & Schuster.
- COVEY, S 1994: First things first. London: Simon & Schuster.
- COVEY, S 1997a: Building trust: the key to high performance. London: Simon & Schuster.
- COVEY, S 1997b: The seven habits of highly effective families. London: Simon & Schuster.
- COVEY, S 1998: The seven habits of highly effective teens. London: Simon & Schuster.
- CRAMER, K 1995: Roads home. New York: William Morrow.
- DE FURIA, G 1996: Interpersonal trust surveys. San Francisco: Jossey-Bass Pfeiffer.

- DYER, W 1992: Real magic: creating miracles in everyday life. New York: Harper.
- ENGLAND, B: Principled persuasion: convincing minds and hearts. Priorities, 2 (2): 12-14.
- EYRE, L & EYRE, R 1993: Teaching your children values. New York: Simon & Schuster.
- FEIGL in SMITH, D 1980: Teorievorming in die Opvoedkunde, Johannesburg: Randse Afrikaanse Universiteit (D.Ed- proefskrif).
- FRANKEL, L 1997: Overcoming your strengths. New York: Harmony Books.
- GAMBETTA, D 1988: Trust. New York: Basil Blackwell.
- HAFEN, L: Gary Rogers: Chairman and CEO of Dreyer's grand ice cream. Priorities, 2 (3): 37-40.
- HARARI, O 1999: The trust factor. Management review, Jan. 1994: 28-31.
- HOLDEN, P 1996: Super success. Great Britain: Piatkus.
- JACKSON, T; GUYDISH, J & MINDRUP, M 1984: Trustworthiness of attitudinal and behavioural expressions. Psychological reports, 54: 29-30.
- KOESTENBAUM, P 1991: Leadership: the inner side of greatness. San Francisco: Jossey-Bass.
- KOUZES, J & POSNER, B 1993: Credibility. San Francisco: Jossey-Bass.
- KRAMER, R & TYLER, T 1996: Trust in organisations. London: Sage.
- LUHMANN, N 1979: Trust and power. New York: John Wiley & Sons.
- MARTINS, N 1998: Organisational trust in the workplace. People Dynamics, Oct. 1998: 26-31.

- MAXWELL, J 1993: Developing the leader within you. Nashville: Thomas Nelson.
- MAXWELL, J 1998: The 21 irrefutable laws of leadership. Nashville: Thomas Nelson.
- MEYER, P 1993: Effective personal leadership. VSA: Distributed by Leadership Management International Incorp.
- MUNROE, M 1993: Becoming a leader. Lanham: Pneuma Life Publishing.
- MYBURGH, C & STRAUSS J 1998: B.Ed Navorsingsmetodologie. Johannesburg: Randse Afrikaanse Universiteit.
- OGILVY, J 1995: The economics of trust. Harvard Business Review. Nov. – Dec. 1995: 46-47.
- RICKETTS, C 1997: Leadership, personal development & career success. USA: Delmar.
- SCHOONEES, P; SWANEPOEL, C; DU TOIT, S & BOOYSEN, C 1981: Verklarende Handwoordeboek van die Afrikaanse Taal. Johannesburg: Perskor.
- SHAW in MARTINS, N 1998: Organisational trust in the workplace. People Dynamics, Oct. 1998: 26-31.
- SHELDON, K 1995: In search of quality. San Francisco: Executive excellence.
- SMITH, D 1999: M.Phil. Oriëntasie, Addendum B. Johannesburg: Randse Afrikaanse Universiteit
- SMITH, D 1998: Navorsingsmetodologie: Klasuitddeeelstuk: M- Phil. Johannesburg: Randse Afrikaanse Universiteit.
- SMITH, D 1980: Teorievorming in die Opvoedkunde, Johannesburg: Randse Afrikaanse Universiteit (D-Ed proefskrif).
- SPEARS, L 1998: Insights on leadership. New York: John Wiley & sons.

- TOSI, H; RIZZO, J & CARROLL, S 1994: Managing organisational behaviour. Oxford: Blackwell.
- VAN FLEET, J 1992: 21 Days to unlimited power with people. New Jersey: Prentice-Hall.
- VERDERBER, F & VERDERBER, K 1995: Inter-act. New York: Wadsworth Publishing.
- WHEATLEY, M & KELLNER, R 1996: A simpler way. San Francisco: Berrett-Koehler.
- WHITNEY, J 1996: The Economics of Trust. New York: Mcgraw-Hill.

