

Die verhouding tussen vertroue en diversiteitsklimaat by 'n Suid-Afrikaanse universiteit¹

Investigating the relationship between trust and the diversity climate of a South African tertiary institution

SEAN MCCALLAGHAN

Skool vir Sport en Ontspanning
Noordwes-Universiteit
Vaaldriehoekcampus, Vanderbijlpark
E-pos: Sean.McCallaghan@nwu.ac.za



Sean McCallaghan



Marita Heyns

MARITA HEYNS

NWU Skool vir Besigheid en Korporatiewe Bestuur
Noordwes-Universiteit, Potchefstroom
E-pos: Marita.Heyns@nwu.ac.za

SEAN MCCALLAGHAN is 'n MBA-gegradeerde van die Noordwes-Universiteit se Besigheidskool en oud-student van die Fakulteit Gesondheidswetenskappe (Skool vir Biokinetika, Rekreasie en Sportwetenskap) van die voormalige Potchefstroom Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys en het meer as nege jaar se ervaring in die Sportadministrasie en -bestuur. Hy is tans die sporthoof by die Vaaldriehoekcampus van die Noordwes-Universiteit (NWU Vaal), in Vanderbijlpark, waar hy ook doseer in Sportreg en Kommersialisering asook Sportwetenskap (by die Fakulteit Ekonomiese Wetenskappe en Inligtingstechnologie). Sean het ook verskeie kortkurse in bestuur, sportadministrasie en regte voltooi, asook geakkrediteerde afrigtingsopleiding ontvang (Suid-Afrikaanse Rugby-unie en Oostelikes Krieketunie). Sy primêre navorsingsbelangstelling sluit in diversiteitsbestuur en diversiteitsklimaat.

An MBA graduate of the North-West University Business School and an alumnus of the Faculty of Health Sciences (School of Biokinetics, Recreation and Sport Science) of the former Potchefstroom University for Christian Higher Education, **SEAN MCCALLAGHAN** offers more than nine years of extensive experience within the field of Sport Administration and Management. He is currently employed as the head of Sport and Recreation at the Vaal Triangle Campus of the North-West University (NWU Vaal), in Vanderbijlpark – where he also practises as a lecturer in Sport Law and Commercialisation and Sport Science (within the Faculty of Economic Sciences and Information Technology). Sean has completed numerous courses on management, sport administration and law, as well as training as an accredited coach (South African Rugby Union and Easterns Cricket Union). His primary research interests include diversity management and diversity climate.

MARITA HEYNS is 'n senior lektor in Organisasiegedrag en Leierskap aan die NWU Skool vir Besigheid en Korporatiewe Bestuur, Potchefstroomcampus. Sy het haar meestersgraad in Sielkunde aan die Universiteit van Pretoria

MARITA HEYNS is a senior lecturer in Organisational Behaviour and Leadership at the NWU School of Business and Governance, Potchefstroom Campus. She completed her master's degree in psychology at the University of Pretoria

¹ Hierdie artikel is gebaseer op navorsing wat ingedien is by die Potchefstroomcampus van die Noordwes-Universiteit vir die verkryging van die graad *Meesters in Bedryfsadministrasie*.

voltooi en behaal daarna ook 'n meestersgraad in Besigheidsadministrasie (MBA) en 'n PhD in Sielkunde onder leiding van prof Ian Rothmann aan die Noordwes-Universiteit. Vertrou en die impak daarvan op produktiewe individuele- en organisasie-uitsette is haar sentrale navorsingsfokus. Sy koester ook 'n lewendige belangstelling in die positiewe sielkunde. Haar navorsingsbydraes is reeds by verskeie nasionale- en internasionale kongresse voorgedra en in verskillende geakkrediteerde nasionale en internasionale akademiese tydskrifte gepubliseer. Sy is deurend betrokke by die begeleiding van nagraadse studente en die evaluering van referate en artikels wat onderskeidelik vir 'n internasionale besigheidskonferensie asook 'n erkende internasionale tydskrif voorgelê word. Sy verrig laasgenoemde funksie ook vir plaaslike joernale op 'n *ad hoc*-basis.

and also studied at the North-West University, where she received a master's degree in Business Administration (MBA) and a PhD in Psychology with Prof Ian Rothmann as her supervisor. Trust and its relationship with productive individual- and organisational outputs represent her central research focus. She also harbours an active interest in the wider positive psychology field. Her research has been widely presented at various national and international conferences and published in a number of leading national and international academic journals. She is on a continuous basis involved in the supervision of postgraduate students and the evaluation of papers and articles for an international business conference and a recognised international journal, respectively. She performs the latter function also for local journals on an *ad hoc* basis.

ABSTRACT

Investigating the relationship between trust and the diversity climate of a South African tertiary institution

This study targeted permanently employed staff of a specific business unit (campus) of a South African university to explore the relationship between employees' perceived levels of trust in their immediate line manager/supervisor and the overall perceptions of the diversity climate within the business unit.

South Africa recently celebrated 20 years of democracy. Although racism and discrimination should have no place in our democracy, current widespread unrest on university campuses suggests that big and enduring challenges of transformation are not easily resolved. Clearly, much still remains to be done in order to accelerate transformation in our higher education system. A critical question that arises is how change can be brought about in a cost effective and sustainable way.

In view of steadily growing incidents of often violent unrest on university campuses, it therefore seems appropriate that researchers should evaluate how far South Africa has really come by considering the extent to which different business units of universities have been able to contribute towards the creation of a prejudice-free and inclusive society and what factors might have an influence within such an environment. Similar to other organisations, a university's diversity climate is a barometer of the extent to which the university has been able to establish an academic environment free of both prejudice and discrimination. A diversity climate of an institution reflects the psychological perceptions, attitudes and beliefs of individuals that also translate into how different groups – which may include but are not limited to gender, age, racial and ethnic groups – interact within a specific organisational context. These psychological and behavioural indicators of a diversity climate affect both individual and organisational performance in a dramatic way and can be either positive or negative in nature.

Some previous research studies in the international arena suggest that, to address the challenge of change, organisations should develop quality relationships -- interpersonally,

organisationally and inter-organisationally – and that these can be enhanced by building and developing trust. This is, however, more easily said than done – especially since the historical context is one where trust between diverse groups has repeatedly been fractured and destroyed over time.

Despite the fact that effective diversity management to create prejudice-free and inclusive workplace environments is becoming a growing concern, empirical research on diversity climate is still limited. Even fewer studies have examined the possible relationship between diversity climate and trust. In fact, within a South African context, research on the relationship between various forms of trust and its potential influence on the diversity climate of an organisation is extremely rare.

This study took on a quantitative approach to explore the relationship between dyadic trust and the diversity climate. A cross-sectional survey ($N = 350$) was used to collect data. The questionnaire used in the study was a combination of three previously validated instruments. Diversity climate was defined as the employees' perceptions of the policies and practices that communicate the extent to which fostering diversity and eliminating discrimination are a priority in the organisation. The diversity climate was measured through a previously validated diversity climate assessment instrument that consisted of nine items. The study employed a definition of trust that is widely accepted across disciplines and according to which trust is defined as the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another person based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trusting party, irrespective of the ability to monitor or control that other party. Because trust is a multi-dimensional, interrelated and complex concept, the dimensions used to measure trust included predictors of trust as well as evidence of actual risk-taking expressed as trusting behaviours. Two previously validated measures of trust were combined in order to measure the trust component in a comprehensive manner. Predictors included eight items to measure the trusting party's propensity, also known as the innate, generalised inclination to trust others, and 16 items were employed to measure perceived trustworthiness as derived from indications of the trusted party's perceived ability (6 items), benevolence (4 items) and integrity (6 items). Trust itself was also measured (4 items) and confirmed by indicators of trusting behaviours such as the willingness to rely on (5 items) and disclose information (5 items) to the trusted party despite the lack of guarantees that one's trust will not be abused.

Prior to its operationalisation, the measurement instrument had been translated from English to Afrikaans and Sesotho. Possible errors had been identified and corrected by an independent, professional translator who is fluent in all three languages.

Study results indicated that the majority of the employees perceive the diversity climate to be positive and agree that the organisation is committed towards diversity management and eliminating discrimination. A correlation analysis between the dimensions of trust and diversity climate revealed that all of the trust dimensions, except for the propensity towards trust, have some sort of relationship with diversity climate. The results further indicated that the group of employees that only have an education up to matric/grade 12 indicated a higher propensity towards trust compared to the group that has either a diploma or a post-graduate degree. Propensity towards trust and disclosure-based trust dimensions revealed the only noticeable differences between the black and white groups. There was no practical significance within the diversity climate construct for the gender, education, ethnic, employment status or level of employment groups and this should be regarded as a positive result for the institution. The paper concluded with recommendations for future research.

KEY WORDS: Trust, diversity climate, university campus, organisational behaviour, South Africa

TREFWOORDE: Vertroue, diversiteitsklimaat, organisasiegedrag, universiteit, Suid-Afrika

OPSOMMING

Hierdie studie stel ondersoek in na die verwantskap tussen vertroue en die diversiteitsklimaat binne 'n Suid-Afrikaanse tersiêre inrigting. 'n Kwantitatiewe benadering met behulp van 'n nie-waarskynlikheidsgerieflikheidsteekproef (N=350) is gevolg. Die vraelys wat in die studie gebruik is, maak gebruik van 'n kombinasie van drie vooraf-gevalideerde instrumente.

Die resultate dui aan dat die werknemers saamstem dat die instelling bereid is tot diversiteitsbestuur en die uitkakeling van diskriminasie. 'n Korrelasie-analise tussen die dimensies *vertroue* en *diversiteitsklimaat* het getoon dat al die vertrouedimensies, met die uitsondering van een – geneigdheid tot vertroue – 'n verwantskap met die belewing van 'n diversiteitsklimaat aantoon. Die resultate het ook verder aangedui dat die groep werknemers wie se opleiding net tot matriek/graad 12 gestrek het, 'n groter geneigdheid tot vertroue gehad het as die groep met 'n diploma of nagraadse kwalifikasie. Geneigdheid tot vertroue en onthullingsgebaseerde vertrouedimensies het die enigste opvallende verskille tussen wit en swart groepe getoon. Daar was geen praktiese betekenisvolheid tussen die diversiteitsklimaatkonstruk as dit kom by geslag, opvoedingsvlak, etnisiteit, werkstatus of vlak van werkstatusgroepe nie, en ons voer dus aan dat hierdie bevinding as 'n positiewe uitkoms vir die organisasie beskou moet word.

INLEIDING

Diversifikasie van die Suid-Afrikaanse werksmag bring teweeg dat organisasies die demografie van die bevolking progressief verteenwoordigend in terme van mense se verskillende agtergronde, rasse, geslagte, godsdienstige oortuigings en seksuele oriëntasies weerspieël. Hoewel daar groot bedrae geld spandeer word om 'n positiewe diversiteitsklimaat binne maatskappye en instansies te skep, bestaan die indruk dat dit nie in alle gevalle die gewenste resultate lewer nie. Soos onlangse nuusgebeure aangetoon het, word ook Suid-Afrikaanse universiteite intens hierdeur geraak. Alhoewel rassisme en diskriminasie geen plek in ons demokratiese bestel behoort te hê nie, suggereer voortgaande beriggewing rakende gewelddadige betogings en ongewenste insidente op universiteitskampusse dat groot uitdagings rakende transformasie steeds bestaan. Dis duidelik dat daar nog baie transformasie in die die hoër onderwysstelsel sal moet plaasvind. 'n Kritieke vraagstuk wat hiermee saamhang is hoe veranderings op 'n koste-doeltreffende manier hanteer kan word ten einde 'n meer gunstige diversiteitsklimaat tot stand te bring.

Dervitiotis (2006:809) beklemtoon dat die implementering van veranderings 'n groter kans op sukses het indien daar gefokus word op die ontwikkeling van goeie kwaliteit persoonlike, organisatoriese en inter-organisasieverhoudinge, en dat hierdie verhoudinge versterk kan word deur onderlinge vertroue te bou en te ontwikkel. Navorsing deur Mayer, Davis en Schoorman (1995:728) toon ter stawing aan dat verhoogde vertroue tussen werknemers in 'n organisasie inderdaad kan lei tot 'n verskeidenheid positiewe uitkomstes. Die vraag wat hieruit voortvloei, is of 'n konstruktiewe diversiteitsklimaat binne 'n organisasie ook as een van die uitkomstes van positiewe onderlinge vertrouensverhoudings gereken kan word.

Die oorhoofse doel van hierdie studie was om te bepaal wat die verhouding tussen interpersoonlike werknemervertroue en die diversiteitsklimaat binne 'n hoëronderwysinstelling in Suid-Afrika is. 'n Tweede doelwit was om te bepaal wat die verhouding tussen spesifieke dimensies

van die vertrouekonstruk en waargenome diversiteitsklimaat is en derdens of daar 'n verskil is tussen demografiese groeperings se siening oor die aangeleentheid. Die volgende hipoteses word gestel:

H1: Daar is 'n positiewe verband tussen werknemers se algemene, inherente vertrouens-ingesteldheid en die waargenome diversiteitsklimaat van die tersiêre instansie.

H2: Daar is 'n positiewe korrelasie tussen werknemers se persepsies van hul direkte hoofde se vertrouenswaardigheidseienskappe en die diversiteitsklimaat van die tersiêre instansie.

H3: Daar is 'n positiewe verband tussen werknemers se algemene, inherente vertrouens-ingesteldheid en die waargenome diversiteitsklimaat van die tersiêre instansie.

Empiriese bewyse van 'n positiewe verband tussen vertroue en diversiteitsklimaat sou impliseer dat die uitbouing van interpersoonlike vertroue as 'n sagte vaardigheid 'n sinvolle bydrae kon lewer om op 'n gefokusde, koste-effektiewe wyse 'n positiewe diversiteitsomgewing te help daarstel. Sodanige bevindings lewer 'n teoretiese bydrae tot die bestaande literatuur aangesien geen studies na die beste wete van die outeurs tot dusver nog hierop gefokus het nie. Kennis rakende spesifieke relasies tussen dimensies van vertroue en diversiteitsklimaat kan bestuursleiers ook help om meer ingeligte besluite te neem oor hoe 'n positiewe diversiteitsklimaat op 'n praktiese en meer koste-effektiewe wyse uitgebou kan word.

TEORETIESE AGTERGROND

Vertroue

Die definisie van Mayer et al. (1995) word oor multidisiplinêre grense heen allerweë beskou as een van die mees aanvaarde en mees aangehaalde definisies van vertroue (Gillespie 2012). Mayer et al. (1995:712) omskryf vertroue as die bereidheid van 'n persoon om hom-/haarself kwesbaar te stel teenoor die optrede van 'n ander persoon met die optimistiese verwagting dat die ander party hierdie kwesbaarheid nie sal uitbuit nie, alhoewel eersgenoemde party oor geen waarborge beskik dat misbruik nie sal plaasvind nie.

Uit hierdie definisie blyk dit duidelik dat kwesbaarheid en risikoneming twee kernelemente van vertroue uitmaak. Gebaseer op die definisie van Mayer et al. (1995), onderskei Gillespie (2003) veral twee basiese wyses of dimensies waardeur aanvaarding van kwesbaarheid binne 'n interpersoonlike verhouding kan manifesteer: Die eerste vorm van kwesbaarheidsaanvaarding blyk uit 'n individu se bereidheid om op 'n ander persoon se optrede staat te maak. 'n Voorbeeld hiervan is wanneer die vertrouende party toelaat dat 'n toesighouer sy/haar idees of werk aan 'n derde party voorhou, in die optimistiese verwagting dat die toesighouer dit akkuraat sal reflekteer en regmatige erkenning sal gee aan die oorspronklike outeur, sonder dat die ondergeskikte in werklikheid oor enige waarborge beskik dat die toesighouer inderdaad dienooreenkomstig sal optree.

'n Tweede wyse waarop die aanvaarding van kwesbaarheid as 'n vorm van vertroue manifesteer, kan beskryf word as onthullingsgebaseerde gedrag (Gillespie 2003). Hierdie sigkant van vertroue vereis meer as 'n relatief passiewe aanvaarding van 'n bepaalde *status quo*, aangesien dit die aktiewe demonstrasie van kwesbaarheid deur bepaalde optredes vereis (Heyns & Rothmann 2015). 'n Illustrasie hiervan is wanneer 'n vertrouende party bereid is om bepaalde uitsprake of onthullings teenoor 'n ander persoon te maak, byvoorbeeld rakende 'n persoonlike mediese probleem, wat moontlik later tot die vertrouende party se nadeel aangewend sou kon word.

Mayer et al. (1995) het verder ook 'n uitgebreide model vir vertroue ontwikkel wat duidelik illustreer dat vertroue 'n multidimensionele, komplekse konstruk is wat nou verweef is met

die voorlopers en uitkomstes daarvan (Mayer et al. 1995). In Mayer et al. (1995) se model berus die belangrikste voorspellers van vertroue eerstens op die persoon wat vertrou se natuurlike vertrouensgesteldheid, maar tweedens ook op 'n assessering van die teikenpersoon se karaktereienskappe (Mayer et al. 1995; Mayer & Davis 1997). Die vertrouende persoon se stabiele, inherente vertrouensgeneigtheid speel veral aanvanklik 'n rol wanneer die ander party nog relatief onbekend is. Sodra meer inligting egter oor die teikenpersoon beskikbaar raak, word 'n assessering veral van die teikenpersoon se vermoë, welwillendheid en integriteit as deurslaggewende oorweging beskou (Mayer et al. 1995:718). Vermoë kan gedefinieer word as daardie groep vaardighede en eienskappe wat 'n persoon in staat stel om invloed in 'n spesifieke situasie te kan uitoefen (Mayer et al. 1995:717; Davis et al. 2000:566). Welwillendheid verteenwoordig 'n persoonlike verwysingspunt van die vertroueling teenoor die vertrouende (Mayer et al. 1995:718; Davis et al. 2000:566) en integriteit berus op 'n geloof dat 'n persoon 'n aanvaarde stel beginsels aanhang (Mayer et al. 1995:719; Davis et al. 2000:566). Hoewel al drie hierdie eienskappe belangrike oorwegings is, kan die gewig wat binne 'n spesifieke konteks aan 'n bepaalde eienskap verleen word, varieer (Mayer et al. 1995:720; Mayer & Davis 1999:124).

Mayer et al. (1995:724) verduidelik verder dat voorspellers van vertroue die keuse om te vertrou nie beïnvloed nie, maar dat daar in die positiewe evaluasie van 'n teikenpersoon se vermoëns of integriteit as sodanig nog geen risiko verbonde is nie. 'n Mens kan byvoorbeeld iemand in die algemeen as bekwaam of betroubaar beskou, maar nietemin steeds nie bereid wees om so iemand persoonlik te vertrou nie. Dus, alvorens 'n positiewe karakter-assessering nie manifesteer in die aktiewe aanvaarding van kwesbaarheid teenoor sodanige teikenpersoon nie, is daar dus nog nie werklik sprake van vertroue nie (Dietz & Den Hartog 2006:559; Mayer et al. 1995:724). Met ander woorde, vertroue behels 'n gedragsuitdrukking of uitoefening van sogenaamde vertrouende gedrag (Gillespie 2012:176).

Mayer et al. se model beskryf laastens die uitkomste van vertroue as verskillende manifestasievorme van risikonemingsgedrag binne die konteks van 'n spesifieke interpersoonlike verhouding en situasie (Mayer et al. 1995:716). 'n Voorbeeld van risikoneming as uitkoms van 'n vertrouensbesluit is waar 'n toesighouer 'n werknemer toelaat om 'n sensitiewe en belangrike kliënt self te hanteer (eerder as die toesighouer self). Die toesighouer se kwesbaarheid van 'n vertrouenskeuse is daarin geleë dat hy/sy sekere risiko's loop indien die werknemer nie voldoen aan die eise of verwagtinge van die kliënt nie (Mayer et al. 1995:725).

Diversiteitsklimaat en verwante konsepte

Diversiteitsklimaat as onderwerp fokus op hoe werknemers 'n organisasie se diversiteitsverwante beleide, praktyke en prosedures ervaar (Ziegart & Hanges 2005). Omdat diversiteitsklimaat nog 'n ontlukende area vir navorsing is (Ziegart & Hanges 2005), is relatief min empiriese studies nog oor die onderwerp gedoen (Pugh et al. 2008:1423; Hicks-Clarke & Iles 2000:325).

Die begrippe “diversiteit” en “diversiteitsbestuur” is nou verweef met die konsep “diversiteit” en word kortliks bespreek om duidelikheid te vergemaklik. Diversiteit is die mate waartoe 'n groep of span se samestelling verskil in terme van enige eienskappe wat gebruik kan word as 'n basis om mense te kategoriseer (Colquitt et al. 2011:319). Daar is verskeie diversiteitskenmerke waarvolgens mense geklassifiseer kan word en sluit onder meer in geslag, ras, geloof, opvoeding, seksuele voorkeure/oriëntering en selfs ouderdom (Colquitt et al. 2011:319).

Die literatuur wys ook uit dat verskillende soorte diversiteit bestaan wat in twee hoofgroepe verdeel kan word, naamlik oppervlak- en dieper-vlak-diversiteit (Colquitt et al. 2011:391; McShane & Von Glinow 2010:21). Oppervlak-diversiteit verwys na sigbare kenmerke soos ras, etnisiteit, geslag en ouderdom, en dieper-vlak diversiteit verwys na kenmerke wat minder sigbaar is, maar wat afgelei kan word na afloop van direkte ervarings tussende spanlede (Colquitt et al. 2011:391; McShane & Von Glinow 2010:21). Hierdie kenmerke sluit houdings, waardes en persoonlikheid in (Colquitt et al. 2011:391; McShane & Von Glinow 2010:21). Met die verloop van tyd behoort persepsies en gedrag wat aanvanklik gebaseer was op uiterlik waarneembare diversiteitsverskille te verander na 'n meer produktiewe scenario danksy die feit dat interaksie tussen individue kennis-uitruiling en 'n leerproses teweegbring (Colquitt et al. 2011:391). Dit is egter ook algemeen dat spanlede wat kennis oor dieper-vlak-diversiteit van mekaar inwin, groter negatiewe teenoor mekaar mag ervaar aangesien waardes en doelwitte – ook dié wat verskil – duideliker in die proses sigbaar word (Colquitt et al. 2011:391).

Kulturele diversiteit is 'n ander term wat gebruik word binne die veld van diversiteit. As mens kyk na die betekenis van diversiteit, behoort kulturele diversiteit niks meer te wees nie as die verskillende kulture binne 'n organisasie, span of werkerskorps. Die term kultuur kan op die oppervlak bepaalde aspekte insluit soos eksotiese gebruike, gelowe, kossoorte, klere en leefstyl; en op 'n dieper vlak, waardes en maniere om die wêreld te interpreteer, sosiale strukture en maniere om interpersoonlike verhoudings te bedryf (Shani & Lau 2000:208). Die groeiende diversiteit van kulturele agtergronde kan individue se gedrag beïnvloed en word beskou as een van die grootste uitdagings vir bestuurders (Shani & Lau 2000:209). Mense met verskillende agtergronde, waardes en gelowe kan 'n bron van misverstande en konflikte wees (Shani & Lau 2000:209).

Diversiteit in Suid-Afrika

Volgens Rosado (1996:2) is diversiteit 'n neiging wat algemeen deur baie instellings en lande onderskryf word. Sekere wetgewing in Suid-Afrika is ook spesifiek ontwikkel om te help met die bevordering van diversiteit en verandering en om transformasie te stimuleer (Robbins, Judge, Odendaal & Roodt 2009:464). Die wetgewing sluit in (maar is nie beperk nie tot) die Grondwet (1996), die Wet op Arbeidsverhoudings 66 van 1995, die Wet op Basiese Diensvoorwaardes 75 of 1997, die Wet op Gelyke Indiensneming 55 van 1998, en die Wet op Breë Swart Ekonomiese Bemagtiging 53 van 2003.

Die besonderhede van die wetgewing sal nie hier bespreek word nie, maar dit moet genoem word dat al die genoemde wetgewing op die een of ander wyse diversiteit aanmoedig en versterk deur middel van 'n transformasie- en bemagtigingsproses. Skrywers soos Peterson (2008:24) suggereer dat diversiteit gewortel is in regstellende aksiewette. Sekere wette wat diversiteit aanmoedig, is uniek aan Suid-Afrika en ondersteun dus die vroeë argument dat Suid-Afrika 'n unieke diversiteitsmilieu, met gepaardgaande unieke uitdagings, het.

Suid-Afrikaanse universiteite is nie uitgesluit uit die toename in diversiteit deur 'n transformasieproses nie (Cross 2004:387). Die meeste Suid-Afrikaanse universiteite probeer die uitdagings die hoof bied deur toenemende diversiteit op kampusse te vestig (Cross 2004:388). Suid-Afrikaanse universiteite rig ook toenemend hul studente- en personeelkorps op so 'n manier dat die demografie van die land beter gereflekteer word deur die bewusmaking van sosiale wanbalanse (Cross 2004:406). Dit is ook belangrik om daarop te let dat organisasies ook al sedert 1994 uitdagings wat diversiteit betref in die gesig gestaar het, sowel as die transformasieproses (Denton & Vloeberghs 2003:93). Hierdie uitdagings sluit in toenemende

kompetisie rondom markaandeel en die invloed en kompetisie van internasionale kompeteëders; dus het Suid-Afrika meer en beter diversiteitsbestuurders nodig (Denton & Vloeberghs 2003:93).

Diversiteitsklimaat en kultuur

Volgens Moran en Volkwien (1992) is *klimaat* en *kultuur* terme wat saamhang. Die klimaat van 'n organisasie word tot 'n groot mate deur die organisasie se kultuur en die persepsie van organisatoriese praktyke deur individue binne hierdie organisasies beïnvloed (Hicks-Clarke & Iles 2000:325). Dit is ook belangrik om daarop te let dat die klimaat van 'n organisasie baie afhang van beleide en prosedures en ook beïnvloed word deur bestuur se houdings en gedragspatrone (Hicks-Clarke & Iles 2000:325). Goyal en Shrivastava (2013:55) noem ook dat die organisasieklimaat die kultuur van 'n organisasie reflekteer, en dus kan die diversiteitsklimaat die diversiteitskultuur en relevante kenmerke wat met diversiteit geassosieer word, reflekteer.

Cox (1994:14) het 'n raamwerk ontwikkel waarvolgens hy mensehulpbrondiversiteit en die klimaat van 'n organisasie gekoppel het. Cox (1994:14) beskou diversiteitsklimaat as verwant aan drie verskillende stelle faktore, wat insluit individuele faktore, groeps-/intergroepsfaktore en organisatoriese faktore (Cox 1994:14). Hierdie faktore kan soos volg verklaar word:

- Individuele faktore: Identiteitstrukture, vooroordeel, stereotipering en persoonlikheid.
- Groeps/intergroepsfaktore: Kulturele verskille, etnosentrisme, en intergroeppkonflik.
- Organisatoriese faktore: Kulture en die akkulturasieproses, strukturele integrasie, informele integrasie en institusionele voorkeure in mensehulpbronsstelsels.

Die interaktiewe model van kulturele diversiteit (IMCD) wat deur Cox (1994:14) ontwikkel is, beskryf die uitwerking van diversiteitsklimaat in organisatoriese effektiwiteit. Die model illustreer dat diversiteitsklimaat 'n uitwerking het op personeel se teenwoordigheid, omset, produktiwiteit en kwaliteit van werk. In die model verduidelik Cox (1994:14) verder dat die meerderheidsgroeplede gesien kan word as mense met verskillende persepsies as die nie-meerderheidsgroeplede. Nie-meerderheidsgroeplede “are more likely to be aware of the effects of group membership than majority group members” (Cox 1994:15).

Hoewel die faktore wat die diversiteitsklimaat beïnvloed soos deur Cox (1994:14) beskryf steeds realisties en relevant is, is dit belangrik om ook kennis te neem van ander faktore wat die diversiteitsklimaat kan beïnvloed, soos deur ander outeurs geïdentifiseer is. Volgens Price, Gozu, Kern, Powe, Wand, Golden en Cooper (2004:569) kan die diversiteitsklimaat byvoorbeeld ook beïnvloed word deur die organisasie se historiese agtergrond van insluiting of uitsluiting van minderhede. Die strukturele diversiteit van personeel, psigologiese persepsies van ras en gedragsdimensies oor diverse groepe heen word ook beskou as faktore wat die diversiteitsklimaat van 'n organisasie kan raak (Price et al. 2004:569).

Hierdie studie deel die siening dat 'n diversiteitsklimaat omskryf kan word as die gedeelde persepsies oor beleide en praktyke wat aandui tot watter mate 'n organisasie verbind is tot die afskaffing van diskriminasie en 'n aanvaarding en waardering van diversiteit (Pugh et al. 2008:1422). Dit is in lyn met die definisie van diversiteitsklimaat deur McKay, Avery en Morris (2008:352), wat diversiteitsklimaat gedefinieer het as “the degree to which a firm advocates fair human resource policies and socially integrates underrepresented employees”. McKay et

al. (2008:352) verduidelik ook dat “diversity climate entails how social context is affected by group membership, as manifested in various forms of demographic differences”.

Diversiteitsklimaat en diversiteitsbestuur

Opsommend gestel kan diversiteit dus beskou word as ’n persepsie van hoe toegewyd ’n organisasie is om diversiteit te bestuur. Dus is dit maklik om te argumenteer dat die werklike bestuur van diversiteit binne organisasies ’n direkte impak sal hê op die persepsies wat werknemers van die aangeleentheid het. Persepsie is die wyse waarop iets beskou, verstaan of geïnterpreteer word; ons kan dus argumenteer dat diversiteitsklimaat die manier is waarop diversiteitsbestuur beskou en/of geïnterpreteer word deur werknemers in daardie spesifieke organisasie. Dit lyk redelik vir bestuurders wat verantwoordelik is vir die bestuur van organisasies om te glo dat as hulle ’n ras-diverse organisasie ontwikkel en in stand gehou het, hul werknemers die persepsie sal hê dat hulle diversiteit ondersteun en uitbou, en diskriminasie uitsluit – as deel van die hoogste prioriteit van die organisasie (Gelfand, Nishii, Raver & Schneider 2005:104).

Vertroue en diversiteit

Soos tevore aangedui, is diversiteit ’n voorloper vir diversiteitsklimaat, en dit moet nie as dieselfde konsep beskou word nie. Dus is dit belangrik dat vorige verhoudinge tussen vertroue en diversiteit ook ontleed moet word om te kan bydra tot die argument wat in hierdie studie gevoer word.

In die akademiese veld het outeurs óf gekyk na die impak van vertroue op diversiteit óf andersom, en veral navorsing binne ’n globale konteks of selfs as deel van ’n ondersoek na virtuele spanne blyk baie gewild te wees. Een van hierdie studies is gedoen deur Peters en Karren (2009:494), wat gevind het dat vertroue en diversiteit ’n uitwerking op spanprestasie in virtuele spanne het, en dat vertroue praktiese diversiteit kan modereer. Volgens Bjornstad, Fostervold en Ulleberg (2011:13) mag vertroue ’n sleutel-mediasierol in internasionaal-verspreide spanne speel, en spanne mag groot voordeel trek uit die inkorporering van vertroue-versterkende oefeninge.

Volgens Dervitsiotis (2006:809) brei besighede hul aktiwiteite dwarsoor die wêreld uit en ervaar dus ’n toename in persoonlike interaksies en transaksies met organisasies wat hulle nie ken nie. Dervitsiotis beklemtoon dat hierdie globale interaksies nie moontlik sal wees sonder vertroue nie, en dat organisasies “outentieke” vertroue moet ontwikkel om organisatoriese prestasie te kan volhou (Dervitsiotis 2006:809). Weber (2002:211) het ook getuienis gevind wat aandui dat vertroue kan lei tot verbeterde spaneffektiwiteit in kruis-funksionele spanne.

NAVORSINGSMETODOLOGIE

’n Kwantitatiewe navorsingsbenadering deur gebruik van ’n nie-waarskynlikheidsgeïnterpreteerbaarheidsteekproeftegniek is gevolg om werknemerspersepsies oor die huidige diversiteitsklimaat van die betrokke instelling te meet. Die populasie het bestaan uit alle permanente en tydelike werknemers. 350 vraelyste is versprei waarvan 99 teen die gestelde doeldatum terugbesorg is.

Meetinstrument

Twee meetinstrumente is gebruik om vlakke van vertroue te bepaal. Die eerste instrument was die Organizational Trust Inventory (OTI, Mayer en Davis 1999) wat voorspellers van vertroue asseseer. Die tweede instrument was die Behavioural Trust Inventory (BTI, Gillespie (2003; 2012), wat op die manifestering van vertrouensgedrag fokus.

Die OTI (Mayer & Davies 1999:136) bestaan uit vyf dimensies met 28 skaalitems. Die dimensies meet algemene of ongespesifiseerde vertrouensgeneigdheid sowel as vertroue in 'n gespesifiseerde teikenpersoon, spesifiek met betrekking tot laasgenoemde se vermoëns, welwillendheid en integriteit. Die OTI maak gebruik van 'n vyfpunt-Likert-skaal, waar 'n telling van 1 gelyk is aan “stem glad nie saam nie” en 'n telling van 5 gelyk is aan “stem absoluut saam” (Mayer & Davies 1999:136).

Die BTI (Gillespie 2003; 2012) gee 'n aanduiding van die mate waartoe 'n persoon gewillig is om hom-/haarself kwesbaar teenoor 'n ander party te stel. Die instrument bestaan uit twee dimensies, naamlik staatmaak-gebaseerde vertroue (vyf items) en onthullingsgebaseerde vertroue (vyf items). Staatmaak-gebaseerde vertroue impliseer dat 'n mens bereid is om hom-/haarself op die vaardighede, kennis, oordeel of handelinge van die ander persoon te verlaat, insluitend die bereidheid om belangrike sake te deleger en outonomie aan die teikenpersoon toe te staan. Onthullingsgebaseerde vertroue behels die deel van werkverwante of persoonlike inligting van 'n sensitiewe aard (Gillespie 2003:10). Die BTI maak gebruik van 'n sewepunt-Likert-skaal, waar 'n telling van 1 gelyk is aan “glad nie” en 'n telling van 7 gelyk is aan “heeltemal” (Gillespie 2012:187).

'n Instrument wat deur McKay et al. (2007) ontwikkel is, is gebruik om die persepsies van individue te bepaal ten opsigte van hoe toegewyd die organisasie is aan die uitskakeling van diskriminasie en die skep van 'n inklusiewe omgewing (McKay et al. 2007:61). 'n Vyfpunt-Likert-skaal is gebruik, waar 'n telling van 1 gelyk is aan “heelwat onder verwagting” en 5 gelyk is aan “ver bo verwagting”.

Navorsingsprosedure

Om die kwaliteit van die response wat verkry is, te optimeer, is die vooraf-gevalideerde vraelyste vertaal uit Engels in Afrikaans en Sesotho. Na die aanvanklike vertaling is die vraelyste voorgelê aan 'n taalkundige wat al drie die tale vlot praat. Die taalkundige het bevestig dat al die vrae akkuraat vertaal is sodat aanvaar kan word dat hulle presies meet wat hulle behoort te meet.

Hierdie vraelyste is toe versprei na personeel oor die hele organisasie heen. Vraelysinstruksies is bespreek met die respondente en klem is geplaas op vertroulikheid. Al die respondente moes 'n ingeligte toestemmingsvorm onderteken as deel van die etiese klaringsproses. Alle inligting is as vertroulik beskou en die vraelys het geen persoonlik identifiserende inligting vereis nie. Respondente is toegelaat om die vraelyste op hul eie tyd te voltooi, waarna dit weer aan die navorsers deurgestuur is vir datavaslegging.

Die statistiese ontleding sluit in betroubaarheidstatistiek, beskrywende analise en korrelasie-analise.

BEVINDINGE

Biografiese gegewens

'n Analise van die biografiese inligting wat verkry is, het aangetoon dat 57.4% respondente blank en 37.6% swart was. Verreweg die meeste respondente (80.8%) was permanente werknemers van die instansie. Die meerderheid was vroulik (64.6%) en het oor 'n graad 12 en/of diploma as hoogste kwalifikasie beskik (31.3%), wat suggereer dat die meeste respondente waarskynlik administratiewe ondersteuningspersoneel was wat op die vraelys reageer het.

Betroubaarheid en geldigheid

Die dimensies van die vertrouekonstruk kan as breed geklassifiseer word, terwyl die diversiteitsklimaatkonstruk as 'n smal konstruk geklassifiseer word. Betroubaarheidsanalise van die resultate het getoon dat die Cronbach alfa (CA)-waardes van al die tersaaklike konstrunkte bo die gestelde minimum perk van 0.6 gemeet het en dus aanvaarbaar was. Gemiddelde inter-itemkorrelasies is ook bereken as 'n bykomende meting van betroubaarheid en is ook as aanvaarbaar beskou. Die spesifieke CA-waardes en gemiddelde inter-itemkorrelasies vir elk van die konstrunkte was respektiewelik soos volg: Algemene vertrouensingesteldheid = 0.6 en 0.16; vertrouenswaardigheidspersepsies = 0.94 en 0.51; gedragsvertroue = 0.86 en 0.7; totale diversiteitsklimaat = 0.9 en 0.5. Die gevolgtrekking kan dus gemaak word dat resultate wat deur die meetinstrumente gemeet is, as betroubaar beskou kan word.

Beskrywende statistiek

TABEL 1: Beskrywende resultate vir die hoofkonstrukte

Dimensie of konstruk	Gemiddeld	Standaardafwyking
Geneigdheid tot vertroue	3.20	.49
Vermoë	3.80	.68
Welwillendheid	3.29	1.00
Integriteit	3.39	.73
Algemene vertroue	2.95	.66
Algehele organisatoriese vertroue-inventaris (Mayer & Davis 1999)	3.35	.52
Vertrouenswaardigheidspersepsies (vermoë, welwillendheid en integriteit)	3.52	.70
Staatmaak-gebaseerdevertroue (BTI 1)	4.51	1.50
Onthullingsgebaseerde vertroue (BTI 2)	3.84	1.55
Gedragsvertroue-inventaris (Gillespie 2012)	4.17	1.24
Diversiteitsklimaat (McKay et al. 2007)	3.47	.68

Uit die tabel hierbo blyk dit dat beide organisatoriese vertroue en gedragsvertroue teenwoordig binne die proefgroep was. Die telling vir diversiteitsklimaat was ook binne die “saamstem”-perk met ’n gemiddelde waarde van 3.47.

Korrelasies

Spearman se rangordekorrelasies is gebruik om die aard en sterkte van die korrelasies tussen die vlakke van die OTI, BTI, diversiteitsklimaat en die biografiese inligting van die terugvoere te bepaal. Tabel 2 hieronder som die hoofbevindinge van die korrelasie-analise op.

TABEL 2: Spearman se korrelasies tussen die vertrouekonstrukte en diversiteitsklimaat

Spearman se korrelasies tussen die dimensies van vertrouekonstrukte en diversiteitsklimaat	Geneigdheid tot vertroue	Vermoë	Welwillendheid	Integriteit	Vertroue	Staatmaak-gebaseerde vertroue	Onthulling-gebaseerde vertroue	Diversiteitsklimaat
A) Geneigdheid tot vertroue	1	.17	.25	.27	.10	-.03	.13	.00
B) Vermoë		1	.62	.76	.62	.57	.31	.49
C) Welwillendheid			1	.72	.54	.50	.43	.39
D) Integriteit				1	.62	.50	.36	.51
E) Vertroue					1	.55	.50	.47
F1) Staatmaak-gebaseerde vertroue						1	.35	.39
F2) Onthullingsgebaseerde vertroue							1	.23
3) Diversiteitsklimaat								1

Uit Tabel 2 is dit duidelik dat die meerderheid dimensies binne die vertrouekonstruk, soos mens van ’n multidimensionele konstruk kan verwag, ’n verband met mekaar toon.

Wat van belang is om te sien is dat die verhouding tussen die respondente se geneigdheid tot vertroue en staatmaak-gebaseerde vertroue ’n waarde van -0.03 vertoon het, en ’n meting van 0.13 vir onthullingsgebaseerde vertroue (op Gillespie se 2012 BTI). Soos vroeër genoem, is die BTI ontwikkel om die gedragsmanifestasie van die vertroueling se gedrag binne die vertrouensproses te bevorder (Gillespie 2012:176). Die resultate toon aan dat, sover dit die proefgroep aangaan, individue ’n groter geneigdheid of ’n bereidheid tot vertroue demonstreer, maar dit waarborg nie dat dit hulle noodwendig sal beweeg tot ’n werklike demonstrasie van vertrouensgedrag binne ’n spesifieke interpersoonlike verhouding nie.

Die integriteitsdimensie meet die sterkste verhouding met die diversiteitsklimaat. Hierdie bevinding is ook van belang omdat integriteit gedefinieer is as 'n geloof dat 'n ander persoon 'n stel aanvaarbare beginsels aanhang (Mayer et al. 1995:719; Davis et al. 2000:566), en diversiteitsklimaat gesien word as die gedeelde persepsies van die beleide en praktyke wat aandui tot watter mate die organisasie toegewyd is aan die uitskakeling van diskriminasie en waarde heg aan diversiteit (Pugh et al. 2008:1422). Dus is die korrelasie van 0.51 tussen die integriteitsdimensie en die diversiteitsklimaatkonstruk 'n aanduiding van die feit dat hoë vlakke van gepeersipieerde integriteit geassosieer kan word met meer positiewe persepsies van diversiteitsbestuurpogings binne die organisasie.

TABEL 3: Spearman se korrelasies tussen die hoofvertroue konstrunkte en diversiteitsklimaat

Spearman se korrelasies tussen die hoofvertrouekonstrukte en diversiteitsklimaat	OTI (Mayer & Davis, 1999)	Gepersipieerde vertrouenswaardigheid (vermoë, welwillendheid en integriteit)	Gedragvertroue inventaris (Gillespie 2012)	Diversiteitsklimaat (McKay et al.)
OTI (Mayer & Davis 1999)	1	.97	.58	.50
Gepersipieerde vertrouenswaardigheid (vermoë, welwillendheid en integriteit)		1	.60	.53
Gedragvertroue inventaris (Gillespie 2012)			1	.37
Diversiteitsklimaat (McKay et al. 2007)				1

Uit Tabel 3 is dit duidelik dat al die hoofkonstrukte 'n verhouding met diversiteitsklimaat het. Die gepersipieerde vertrouenswaardigheidskonstruk (vermoë, welwillendheid en integriteit) en OTI het die sterkste persepsies van 'n diversiteitsklimaat gemeet op 'n Spearman-korrelasie van onderskeidelik 0.50 en 0.53 en dui dus 'n groot effek aan. H2 word aanvaar.

Die resultate toon ook aan dat die BTI 'n mediuimeffek het met 'n waarde van 0.37. H3 word aanvaar. Die resultate van Tabel 4 dui ook aan dat waar hoër vlakke van vertroue gevind word, deelnemers ook geneig is om meer gunstige persepsies oor die diversiteitsklimaat te hê.

Vergelykings tussen groepe

P-waardes is afgelei van onafhanklike t-toetse. Omdat die proefgroep klein was ($n=99$) en die steekproefneming beskou is as 'n nie-waarskynlikheidsgerieflikheidssteekproef, moet die resultate van die groepvergelings versigtig benader word. As mens dus die bogenoemde in oorweging neem, is parametriese effekgrootte bereken en vergelykings word gerapporteer deur Cohen se d-waardes.

Die enigste opmerklige verskil is gevind vir die kwalifikasie- en etniese biografiese elemente. Variansie-analise-toetse (ANOVA) is gedoen om die gemiddelde tellings van die vlak van opleidingsgroepe, gebaseer op die feit dat daar meer as twee groepe betrokke was (matriek/graad 12, diploma, graad en nagraadse kwalifikasie) te bepaal. In die eerste stap van die ANOVA-proses is die resultate bestudeer om te kan bepaal of daar groepe is wat statistiese beduidendheid vertoon (p -waarde ≤ 0.05). Die tweede stap het te doen gehad met die berekening van Cohen se d -waarde vir die groepe wat statistiese beduidendheid vertoon het.

’n Vergelyking tussen die matriek/graad 12-groep en die groep wat aangedui het dat hulle ’n diploma besit het ’n d -waarde van 0.76 gehad vir die geneigdheid tot vertroue-dimensie, wat dus ’n groot effek aandui. Die matriek/graad 12 het ’n gemiddeld van 3.44 gehad en ’n standaardafwyking van 0.48, terwyl die diploma-groep ’n gemiddeld van 3.07 en ’n standaardafwyking van 0.42 gehad het.

’n Vergelyking tussen die matriek/graad 12-groep en die groep wat aangedui het dat hulle oor ’n nagraadse kwalifikasie beskik, het ’n d -waarde 0.78 vir die geneigdheid tot vertroue-dimensie gehad, wat dus ’n groot effek aandui. Die matriek/graad 12-groep het ’n gemiddeld van 3.44 gehad en ’n standaardafwyking van 0.48, terwyl die nagraadse groep ’n gemiddeld van 3.07 en ’n standaardafwyking van 0.48 gehad het.

Die resultate tussen die groepe soos hierbo genoem het ook uitgewys dat die groep werknemers met slegs matriek/graad 12 ’n hoër geneigdheid tot vertroue vertoon het vergeleke met die groep met ’n diploma of nagraadse kwalifikasie. Soos reeds aangedui, toon geneigdheid tot vertroue ’n algemene bereidheid om ander te vertrou. Daarom is dit moontlik om te argumenteer dat die d -waardes wat waargeneem is aandui, in terme van die proefgroep, dat die matriek/graad 12-groep ’n groter bereidheid het om iemand anders te vertrou as werknemers met ’n diploma of nagraadse kwalifikasie.

As gevolg van die klein proefgroep van die kleurlingdeelnemers ($n=3$) en Indiërs ($n=1$) is die data van hierdie groepe uitgesluit en die analise is beperk tot die wit ($n=57$) en swart ($n=37$) groepe. Die geneigdheid tot vertroue, OTI en onthullingsgebaseerde vertrouedimensies het die enigste sigbare verskille getoon. Geneigdheid tot vertroue het ’n d -waarde van 0.48 getoon, dus ’n medium praktiese betekenisvolheid, en onthullingsgebaseerde vertroue het ’n d -waarde van 0.53, wat ook ’n medium praktiese betekenisvolheid beteken. Die OTI het ’n d -waarde van 0.32 gehad, wat ’n klein praktiese betekenisvolheid aandui.

Die swart groep het ’n gemiddeld van 3.38 en standaardafwyking van 0.36 gehad vir die geneigdheid tot vertrouedimensie, terwyl die wit groep net ’n gemiddeld van 3.12 met ’n standaardafwyking van 0.54 gehad het. Die swart groep het ’n gemiddeld van 4.41 en ’n standaardafwyking van 1.60 vir onthullingsgebaseerde vertroue getoon, terwyl die wit groep ’n gemiddeld van 3.56 en ’n standaardafwyking van 1.39 getoon het. Soos reeds genoem, kan die verskille tussen hierdie twee groepe as ’n groot praktiese betekenisvolheid beskou word. Omdat onthullingsgebaseerde vertroue impliseer dat ’n persoon bereid is om sensitiewe inligting van ’n persoonlike aard te deel, beteken die waargenome verskil in reële terme dat, sover dit die proefgroep aangaan, die swart groep makliker persoonlike inligting van ’n persoonlike aard as die wit groep sal deel.

BESTUURSTOEPASSINGS

Die beskrywende resultate het aangetoon dat die proefgroep ’n gemiddeld van 3.35 vir die OTI gehad het en ’n gemiddeld van 4.17 vir die BTI. Die resultate vir die OTI is binne die “saamstem”-omvang, en dui dus op die teenwoordigheid van organisatoriese vertroue. Die

resultate van die BTI is binne die “volledig”-omvang, en dui dus op die teenwoordigheid van gedragsvertroue. Dit moet beskou word as ’n positiewe resultaat vir die inrigting, aangesien die resultaat aandui dat vertroue binne die inrigting teenwoordig is, en dan definitief sover dit die proefgroep aangaan.

Die proefgroep het ’n gemiddeld van 3.47 behaal vir die diversiteitsklimaatkonstruk. Hierdie resultaat is binne die “saamstem”-omvang, en dui dus aan dat die proefgroep saamstem dat die instelling diversiteit effektief bestuur, ’n gevoel van inklusiwiteit bevorder, en toegewyd is aan die uitskakeling van diskriminasie. Dit moet as ’n positiewe resultaat vir die instelling beskou word.

Daar was geen praktiese beduidendheid vir die diversiteitsklimaatkonstruk vir die geslag, opvoeding, etnisiteit, aanstellingstatus of vlak van werkgroepe nie. Volgens Heyns en McCallaghan (2014:315), as gevolg van Suid-Afrika se voorgeskiedenis en huidige situasie, kan verwag word dat daar verskille moet wees tussen etniese groepe met verwysing na diversiteitsklimaat en dus kan die resultate as baie positief in hierdie geval beskou word. Hierdie resultate toon verder aan dat die teiken-instelling in die regte rigting aan die beweeg is – in die rigting van die bestuur van diversiteit en die skep van ’n gevoel van inklusiwiteit (Heyns & McCallaghan 2014:315).

Volgens die model van Mayer et al. (1995) word gepeerspieerde vertrouenswaardigheid beskou as die voorlopers van vertroue, en Colquit et al. (2007) suggereer ook dat gepeerspieerde vertrouenswaardigheid ’n goeie voorspeller van vertroue binne ’n organisasie kan wees. Dus toon die resultate aan dat vertroue bestaan vir sover dit die proefgroep binne die instelling aangaan.

Die resultate suggereer dat die vertikaal-gemete persepsie-gebaseerde vertroue sterk gekoppel is aan ’n bereidheid om op iemand te vertrou en selfs om persoonlike, sensitiewe of skadelike inligting oor iemand oor te dra.

Die gemiddeld van 3.47 vir diversiteitsklimaat is binne die “saamstem”-perk, en kan daar gesê word dat die proefgroep ’n positiewe persepsie het oor die pogings van die instelling om diversiteit meer effektief te bestuur, diskriminasie uit te skakel en ’n inklusiewe omgewing te skep. Dit is ook belangrik om daarop te let dat Cox (1994:14) suggereer het dat diversiteitsklimaat affektiewe reaksies beïnvloed, soos hoe werknemers oor hul werk en werkgewer voel, en dit sluit veranderlikes soos werk/loopbaanbevrediging, werkbetrokkenheid en organisatoriese identifikasie in. Dus behoort die uitslae van die empiriese ondersoek ook as baie positief vir die betrokke instelling geag te word.

Die korrelasie van 0.51 tussen die integriteitsdimensie en diversiteitsklimaat dui ook aan dat hoër vlakke van integriteit met positiewe persepsies oor die pogings binne die instelling om diversiteit te bestuur, geassosieer kan word.

Met verwysing na die proefgroep, dui bevindings verder daarop dat individue ’n hoër geneigdheid of bereidheid tot vertroue sal toon, maar dit waarborg nie dat hulle tot werklike vertrouensgedrag of uitvoering sal oorgaan nie.

Die gepeerspieerde vertrouenswaardigheidskonstruk (vermoë, welwillendheid en integriteit) het die sterkste verhouding met diversiteitsklimaat getoon. Soos reeds genoem, het Colquit et al. (2007) voorgestel dat gepeerspieerde vertrouenswaardigheid beskou moet word as ’n goeie voorspeller van vertroue binne ’n organisasie, en vir hierdie spesifieke studie en proefgroep sou dit suggereer dat ’n positiewe diversiteitsklimaat ook teenwoordig sou wees.

’n Groepvergelyking het ook aangetoon dat ’n groot praktiese beduidendheid bestaan vir die geneigdheid tot vertroue-dimensie vir die matriek/graad 12-, die diploma- en nagraadse groepe. Die matriek/graad 12-groep het ook ’n groter gewilligheid vertoon tot die vertrou van

iemand anders vergeleke met iemand met 'n diploma of nagraadse kwalifikasie. 'n Moontlike verklaring hiervoor kon wees dat die diploma- en nagraadse groepe meer ingelig en bewus is van vertrouensaangeleenthede deur hul opleidingsproses, en dus minder geneig is om iemand anders te vertrou.

Die feit dat geen statisties-beduidende resultaat gesien kon word vir enige van die dimensies wat betref die permanente en nie-permanente werknemers nie, moet as 'n positiewe resultaat gesien word. Dit is positief vir die instelling, veral met verwysing na die diversiteitsklimaat-konstruksie, aangesien dit aandui dat die pogings van die instelling om diversiteit effektief te bestuur en 'n gevoel van inklusiwiteit te skep deur beide permanente en nie-permanente personeel raakgesien word.

BEPERKINGE

Die klein steekproef is problematies, omdat 'n groter steekproef kon gelei het tot 'n meer indiepte statistiese analise. Dit is waar dat dit deesdae toenemend gebeur dat navorsers lae terugvoerkoerse kry en hierdie lae terugvoere is waarskynlik simptome van almal se besige lewens (Carley-Baxter, Hill, Roe, Twiddy, Baxter & Ruppenkamp 2009). Volgens Muijs (2012) kan 'n spesifieke aspek van 'n vraelys ook 'n impak op die terugvoerkoerse hê, en in die geval van hierdie studie kon dit die lengte van die vraelys gewees het (47 items).

Die instrument was 'n selfverslag-meetinstrument en individue kon bevooroordeelde gewees het in terme van hul response. Dit is ook belangrik om daarop te let dat die teikeninstelling in die Gauteng-provinsie in Suid-Afrika gebaseer is. Persepsies by universiteite in ander provinsies kon waarskynlik ander uitslae oplewer het.

GEVOLGTREKKINGS

Deur 'n empiriese ondersoek is vasgestel dat die volgende dimensies of kernelemente van vertroue 'n verhouding met diversiteitsklimaat binne die ondersoekgroep het:

- Vermoë
- Welwillendheid
- Integriteit
- Vertroue
- Betroubaarheidsgebaseerde vertroue
- Onthullingsgebaseerde vertroue

Die enigste dimensie wat nie enige soort verhouding getoon het nie, was die "geneigdheid tot vertroue"-dimensie.

Die studie het ook bevind dat verhoudinge tussen die OTI, gepeersipeerde vertrouenswaardigheid, BTI en diversiteitsklimaat bestaan. Hierdie resultaat toon aan dat die geaffekteerde organisasie aanvaarbare vlakke van organisatoriese vertroue toon, soos gemeet deur die OTI, sowel as aanvaarbare vlakke van gedragsvertroue, en dit is daarom hoogs waarskynlik dat werknemers dan ook positiewe persepsies sal hê oor die organisasie se vermoë om diversiteit effektief te bestuur, diskriminasie te elimineer en 'n inklusiewe omgewing te skep.

Die empiriese ondersoek het aangetoon dat 'n gemiddeld van 3.47 vir diversiteitsklimaat bestaan. Hierdie resultaat val binne die "saamstem"-reikwydte, en dus het die steekproef 'n positiewe persepsie oor die pogings van die instelling om diversiteit te bestuur en om 'n insluitende omgewing te skep.

Die beskrywende resultate dui aan dat die steekproefgroep 'n gemiddeld van 3.35 vir die OTI behaal het, en 'n gemiddeld van 4.17 vir die BTI. Die resultate vir die OTI val binne die “saamstem”-reikwydte, en dui dus aan dat daar organisatoriese vertroue is. Die resultate van die BTI val binne die “heeltetal”-reikwydte, en dui dus op die teenwoordigheid van gedragsvertroue. Dit moet as 'n positiewe resultaat vir die instelling beskou word, aangesien dit suggereer dat vertroue binne die instelling bestaan, en dan baie definitief wat betref die steekproefgroep.

Daar was geen praktiese betekenisvolheid wat betref die diversiteitsklimaatkonstruk vir geslag, opvoeding, etnisiteit, werkstatus of vlak van werknemers nie. Volgens Heyns en McCallaghan (2014:315), in terme van Suid-Afrika se verlede en geskiedenis, kan verwag word dat daar verskille sou wees binne etniese groepe met verwysing na die diversiteitsklimaat en daarom kan die resultate as baie positief beskou word.

BIBLIOGRAFIE

- Bjornstad, A.L., Fostervold, K.I. & Ulleberg, P. 2011. Effects of cultural diversity on trust and its consequences for team processes and outcomes in ad hoc distributed teams. *Scandinavian journal of organisational psychology*, 3(2):9-16.
- Cross, M. 2004. Institutionalising campus diversity in South African higher education: Review of diversity scholarship and diversity education. *Higher education*, 47:387-410.
- Colquit, J.A., Scott, B. & Lepine, J.A. 2007. Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of applied psychology*, 92(4):909-927.
- Cox, T.H. 1994. *Cultural diversity in organisations: Theory; research & practice*. San Francisco: Berrett-Kochler.
- Davis, J.H., Schoorman, F.D., Mayer, R.C. & Tan, H.H. 2000. The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage. *Strategic management journal*, 21:563-576.
- Denton, M. & Vloeberghs, D. 2002. Leadership challenges for organisations in the new South Africa. *Leadership & organisation development journal*, 24(2):84-95.
- Dervitsiotis, K.N. 2006. Building trust for excellence in performance and adaption to change. *Total quality management*, 17(7):795-810.
- Dietz, G. & Den Hartog, D.N. 2006. Measuring trust inside organisations. *Personnel review*, 35(5):557-588.
- Gillespie, N. 2003. Measuring trust in working relationships: the behavioural trust inventory. Voordrag gelewer by die Academy of Management-vergadering, Seattle, Augustus 2003.
- Gillespie, N. 2012. Measuring trust in organisational context: an overview of survey-based measures. (In Lyon, F., Möllering, G. & Saunders, M.N.K., reds. *Handbook of research methods on trust*. Verenigde Koninkryk: Edward Elgar Publishing, pp. 175-188).
- Goyal, S. & Shrivastav, S. 2013. Organisational diversity climate: Review of models and measurement. *Journal of business management & social sciences research*, 2(5):55-60.
- Heyns, M.M. & McCallaghan, S. 2014. An assessment of the diversity climate within a campus of a South African university. 8ste International Business Conference (IBC), Swakopmund, Namibië 18-20 Augustus 2014.
- Hicks-Clarke, D. & Iles, P. 2000. Climate for diversity and its effects on career and organisational attitudes and perceptions. *Personnel review*, 29(3):324-345.
- McShane, S.L. & Von Glinow, M. 2010. *Organisational behaviour: Emerging knowledge and practice for the real world*. 5de uitgawe. New York. McGraw-Hill.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. & Schoorman, F.D. 1995. An integrative model of organisational trust. *Academy of management*, 20(3):709-734.
- Mayer, R.C. & Davis, J.H. 1999. The effect of the performance appraisal system for trust management: A field quasi-experiment. *Journal of applied psychology*, 84(1):123-136.

- McKay, P.F., Avery, D.R., Tonidandel, S., Morris, M.A., Hernandez, M. & Hebl, M.R. 2007. Racial differences in employee retention: Are diversity climate perceptions key? *Personnel psychology*, 60:35-62.
- McKay, P.F., Avery, D.R. & Morris, M. 2008. Mean racial-ethnic differences in employee sales performance: The moderating role of diversity climate. *Personnel psychology*, 61:349-374.
- Moran, E.T. & Volkwien, J.F. 1992. The cultural approach to the formation of organisational culture. *Human relations*, 45(1):19-47.
- Peters, L. & Karren, R.J. 2009. An examination of the roles of trust and functional diversity on virtual team performance. *Group & organisation management*, 34(4):479-504.
- Peterson, L. 2008. The definition of diversity. *Journal of library administration*, 27(1-2):17-26.
- Price, E.G., Gozu, A., Kern, D.E., Powe, N.R., Wand, G.S., Golden, S. & Cooper, L.A. 2004. The role of cultural diversity climate in recruitment, promotion and retention of faculty in academic medicine. *Cultural diversity in academic medicine*, 565-571.
- Pugh, S.D., Dietz, J., Brief, A.P. & Wiley, J.W. 2008. Looking inside out: The impact of employee and community demographic composition on organisational diversity climate. *Journal of applied psychology*, 93(6):1422-1428.
- Robbins, S.P., Judge, T.A., Odendaal, A. & Roodt, G. 2009. *Organisational behaviour: Global and Southern African perspectives*. 2de uitgawe. Suid-Afrika. Pearson Education Inc.
- Rosado, C. 1996. Toward a definition of multiculturalism. Rosado consulting: 1-12.
- Suid-Afrika. 1995. Wet op Arbeidsverhoudinge 66 van 1995.
- Suid-Afrika. 1996. Grondwet van Suid-Afrika.
- Suid-Afrika. 1997. Wet op Arbeidsverhoudinge 66 van 1995.
- Suid-Afrika. 1998. Wet op Gelyke Indiensneming 55 van 1998.
- Suid-Afrika. 2003. Wet op Breë Swart Ekonomiese Bemagtiging 53 van 2003.
- Wette, sien Suid-Afrika.