

Christene as leiers in die sakewêreld

'n Postfundamentele prakties-teologiese ondersoek

deur

Riaan Esterhuysen

ingehandig ter vervulling van die vereistes vir die graad

PHILOSOPHIAE DOCTOR (PhD)

in die

DEPARTEMENT PRAKTIESE TEOLOGIE

aan die

UNIVERSITEIT VAN PRETORIA

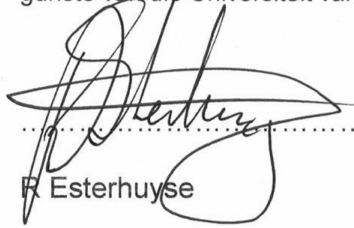
Promotor:

PROF JULIAN C MÜLLER

Augustus 2019

VERKLARING VAN NAVORSER

Ek verklaar dat die verhandeling wat hierby vir die graad PHILOSOPHIAE DOCTOR aan die Universiteit van Pretoria deur my ingedien word, my selfstandige werk is en nie voorheen deur my vir 'n graad aan 'n ander universiteit in 'n ander fakulteit ingedien is nie. Ek doen voorts afstand van die outeursreg op die verhandeling ten gunste van die Universiteit van Pretoria.


.....
R Esterhuysen

16/01/2020
.....
Datum

VERKLARING VAN TAALVERSORGER

Hiermee verklaar ek dat ek die taal- en teksversorging van die proefskrif *Christene as leiers in die sakewêreld: 'n Postfundamentele prakties-teologiese ondersoek* deur Riaan Esterhuyse hanteer het. Na 'n loopbaan as publikasiehoof by 'n leidinggewende uitgewershuis, werk ek tans as vryskut-taalversorger.



Lambert D Jacobs (BA Hons, MA, BD, MDiv)

Augustus 2019

OPGEDRA

aan my Vader, familie en vriende.

Daar is sekere geskenke wat die Vader vir ons gee. Onverdiende guns alleen, het prof Willie Jonker altyd gesê, as hy by die venster op die boonste vloer van die kweekskool op Stellenbosch uitgekyk het. Hy het so 'n wyle stilgebly, want hy het diep en ver gedink. Hy het natuurlik oor Jesus gepraat. Dankie Vader, dat U vir my Jesus gegee het, Uself gegee het – onverdiende guns alleen – dankie Vader.

Die tweede onverdiende geskenk wat Hy vir jou gee is jou ouers, wat jou met soveel liefde en sorg grootgemaak het en wat altyd die goeie in jou raaksien, maak nie saak wat jy doen nie, jy bly hulle kind en hulle het jou onvoorwaardelik lief – onverdiende guns alleen – dankie Vader.

Die derde geskenk wat jy kry is jou huweliksmaat, jou vrou. My vrou is 'n gawe uit sy hand, want sy het my lief vir wie en wat ek is. Sy is my sielsgenoot – onverdiende guns alleen – dankie Vader.

Die vierde geskenk wat jy kry is jou kinders en in my geval is ek nog meer bevoorreg, want ek het twee meisiekinders gekry. Hulle is die punt van my hart. Ek het altyd vir hulle gesê, dat ek drie hartjies het, een vir mamma en een vir elkeen van hulle – onverdiende guns alleen – dankie Vader.

Die vyfde geskenk is jou vriende. Jy kan hulle in die nag bel om jou te kom help en hulle sal. Hulle sal nie net een kilometer met jou saamloop nie, hulle is bereid om tot die einde met jou saam te loop. Hulle aanvaar jou vir wie jy is – onverdiende guns alleen – dankie Vader.

Die sesde geskenk is jou aangetroude familie, my skoonma, vir wie ek baie lief is. Asof die genade nie groot genoeg is nie, is daar twee manne in my meisiekinders se lewe wat nie net hulle lewe nie, maar ook my lewe verryk – onverdiende guns alleen – dankie Vader.

Die sewende geskenk is die gemeente waarmee my Vader my bederf het, ook my familie. Ons sê altyd by kindertyd: “Wie is ons?” Almal antwoord dan: “Ons is die kerk.” Dan sê ons: “Ons is ’n ...?” Dan antwoord die kinders: “Ons is ’n familie.” Ons is inderdaad ’n familie – onverdiende guns alleen – dankie Vader.

Doxa Deo

DANKBETUIGINGS

Ek wil graag my opregte dank en waardering teenoor die volgende persone uitspreek vir hulle leiding, hulp, ondersteuning en belangstelling tydens my studie:

- My aanvanklike promotor, dr Elmo Pienaar.
- My huidige promotor, prof Julian Müller.
- My medenavorsers waarsonder ek die studie nie sou kon voltooi nie.
- Aan my pa en ma, Fanie en Tokkie, wat altyd belanggestel het in wat ek doen en hulle baie gebede vir my.
- Aan my vrou, Rentia, baie dankie vir al die begrip en aanmoediging wanneer ek begin moedeloos word het.
- Aan my twee dogters, Elzaan en Corlia, wat altyd belanggestel het in dit wat ek doen en my altyd ondersteun het.
- Aan Christoff en Richard wat my altyd aangemoedig het.
- Aan my vriend en mentor, Johan Tromp, wat altyd daar was met raad en wysheid.
- Aan oom Chris van Schalkwyk wat na my proefskrif gekyk en gehelp het met die regte woorde.
- Aan Leon Janse van Rensburg met wie ek altyd lang gesprekke oor die tema kon hê.
- Aan Johan Slabbert wat altyd so passievol saamgepraat en nagedink het oor die onderwerp.
- Aan my Hemelse Vader by wie ek altyd kon gaan aanklop vir leiding en bystand.

OPSOMMING

Die talle skandale wat die sakewêreld tot onlangs geruk het, het die integriteit van senior bestuurslui onder die vergrootglas geplaas. Vele vrae oor waardes en etiek is aan die orde van die dag. Suid-Afrika het nie hierdie skandale vrygespring nie. Inteendeel, bedrog binne besighede en die staatsektor is aan die orde van die dag en gereeld voorbladnuus. In 'n land wat as 'n sogenaamde Christelike land bekend staan, omdat ongeveer 80% van die inwoners beweer dat hulle Christene is, kan tereg gevra word: “Waar is die Christenleiers in besigheid?”

Die doel van hierdie studie was om op reis te gaan met Christene wat leiers in die sakewêreld is. Ek verwys na hulle as medenavorsers, omdat hulle die kundiges van hulle eie konteks is. Hulle konstrueer inderdaad die sosiale konteks van hulle besighede, omdat leiers die kultuur en atmosfeer van hulle besighede bepaal. Ek het met elkeen na sy/haar unieke konteks gekyk en saam met hulle na hulle verhale geluister.

Ek was saam met elf medenavorsers op 'n narratiewe reis, waar ek baie van hulle uitdagings en suksesse geleer het. Agt van die elf medenavorsers was mans en drie vroue. Vier van die medenavorsers werk in die korporatiewe omgewing waarvan een 'n vrou en drie mans is. Verder is vyf entrepreneurs, waarvan vier mans en een 'n vrou is. Die laaste twee (man en 'n vrou) kom uit die staatsektor waar hulle senior posisies beklee.

In die lig van die aard van die studie is daar van 'n kwalitatiewe navorsingsontwerp gebruik gemaak en meer spesifiek van narratiewe navorsing. Binne die kwalitatiewe raamwerk het ek van 'n postfundamentele prakties-teologiese benadering gebruik gemaak. Ek kon as teoloog luister na mense wat in 'n totaal ander dissipline staan en binne hierdie transversale verhouding het ons God, Christus en die Heilige Gees opnuut ontdek. Ons het ontdek dat leiers se voorbeeld binne maatskappye van onskatbare waarde is. Verder het ons geleer dat indien jy as leier Christus bely, mense Jesus in jou lewe moet kan sien. My medenavorsers het gesê dat die wêreld 'n beter plek word waar Christene hulle waardes uitlewe. Wat ook telkens in die

verhale na vore getree het, is dat leiers eers die koninkryk van God en sy wil voorop behoort te stel. Daar is ook saamgestem dat God jou as 'n leier kies om 'n verskil te maak. Daar is telkens na die Heilige Gees en dan spesifiek na die vrug van die Heilige Gees verwys. My medenavorsers het gesê dat indien die vrug van die Gees by leiers teenwoordig is, hulle maatskappye Christelike waardes (om God lief te hê met jou hele hart, siel en verstand en jou medemens lief te hê soos Jesus jou liefhet) bo alles sal uitdra. Wanneer hierdie waardes op liefde vir God, liefde vir mense rondom jou (werknemers in die geval van besighede) en op die vrug van die Gees gebou word, sal besighede bakens van hoop word vir die samelewing om hulle. Omtrent al die leiers strewe daarna om 'n diensknegleier te word.

SUMMARY

The numerous business scandals experienced worldwide in recent years have placed the integrity of senior executives of big companies under the magnifying glass. The values and ethics of these companies can be questioned. South Africa did not escape these business scandals. On the contrary, fraud in businesses and the state sector is not uncommon and regularly hits the front pages. South Africa is regarded as a so-called Christian country since approximately 80% of the population claim to be Christian. One therefore wonders whether any of the leaders in executive positions are currently following Christian values and ethics.

The purpose of this study was to explore and walk alongside Christian executives while they go about their daily work in the business field. In this study these executives are referred to as fellow researchers since they are the experts in their respective fields. It is believed that they construct the social context of their businesses. Leaders also determine the culture and atmosphere in such a workplace. Together we, the executives and I, identified, observed and evaluated their unique contexts. This gave me an opportunity to listen and interpret their life stories.

The experience can be described as fellow researchers on a narrative journey where we learned about the challenges and successes in the field of business. Eight of the eleven fellow researchers were men and three were women. Four of the fellow researchers work in the corporate environment of which one was a woman and three men. There were also five entrepreneurs, four men and one woman. The last two (man and woman) hold senior positions in the state sector.

A qualitative research design was applied and, more specifically, a narrative research was conducted. Within the qualitative framework I used a postfoundational practical theological approach. As a theologian I could listen to people who are in a totally different discipline and within this transversal relationship we discovered God, Christ and the Holy Spirit within their context. We found that company leaders' example is invaluable. In addition, we learned that if you as a leader are a professing

Christian, people must be able to observe Jesus in your behaviour. My fellow researchers all agreed that the world becomes a better place when Christians apply their values, not only in their personal lives, but specifically in their workplace. In all the research stories it was established that, in the first place, leaders have to profess the kingdom of God and his will. It was also agreed that they have been chosen by God to be a leader in the business where they are currently involved. The fruit of the Holy Spirit should be present in these leaders and their companies in order to live the Christian values (love God with all your heart, soul and mind and love your fellowman as Jesus loves you). When the foundation of these values is built on love for God, love for others (the employees of these businesses) and the fruit of the Spirit, businesses will become beacons of hope in the community. Practically all the leaders agreed that they were striving to be servant leaders in their homes, businesses and communities.

SLEUTELTERME

Epistemologie

Fundamentele denke

Postfundamentele

Transversaliteit

Sosiale konstruksionisme

Postfundamentele prakties-teologiese benadering

Kwalitatiewe benadering

Narratiewe navorsing

Medenavorsers

Leierskap

Etiek

Waardes

Onetiese gedrag

Siening van God

Sake-omgewing

INHOUDSOPGAWE

VERKLARING VAN NAVORSER	Error! Bookmark not defined.
VERKLARING VAN TAALVERSORGER	Error! Bookmark not defined.
OPGEDRA	1
DANKBETUIGINGS	6
OPSOMMING	7
SUMMARY	9
SLEUTELTERME	11
HOOFSTUK 1	17
Begin van die verhaal	17
1. Inleiding.....	17
1.1 Persoonlike belangstelling	21
1.2 Agtergrond van navorsers	21
1.3 Agtergrond van medenavorsers	21
1.4 Seleksie van medenavorsers	22
2. Navorsingsvraag.....	22
2.1 Sub-vrae	22
2.2 Unieke bydrae wat studie maak	22
2.3 Uitdagings van navorsing.....	23
2.4 Etiese aspekte	23
2.4.1 Risiko's en voordele	23
2.4.2 Toestemming	23
3. Hoofstukindeling.....	24
4. Samevatting	24
HOOFSTUK 2	26
Posisionering en navorsingsmetodologie	26
1. Posisionering.....	26
2. Epistemologie.....	26
2.1 Van premoderne denke tot postmoderne denke.....	26
2.1.1 Premoderne denke	26
2.1.2 Moderne denke.....	28
2.1.3 Postmoderne denke.....	31

2.1.4	Postfundamentele denke.....	41
2.2	Teologie.....	51
2.2.1	Praktiese teologie	52
2.2.2	Postfundamentele praktiese teologie.....	58
2.3	Navorsing	61
2.3.1	Kwalitatiewe navorsing	61
2.3.2	Narratiewe terapie.....	70
2.3.3	Hermeneutiek	82
3.	Metodologie.....	85
3.1	Postfundamentele prakties-teologiese navorsingsproses.....	85
4.	Samevatting	86
HOOFSTUK 3.....		87
Die konteks van die besigheidswêreld en die konteks van die “medenavorsers” as geïnterpreteerde ervaring		87
1.	Inleiding.....	87
2.	’n Spesifieke konteks word beskryf (Beweging 1).....	88
2.1	Beskrywing van die konteks van die sakewêreld.....	88
2.2	Beskrywing van die konteks van die besigheidslui in senior posisies.....	89
2.3	Beskrywing van die navorser se betrokkenheid in die sakewêreld, sy aanvanklike besoeke en die ontstaan van joernale	91
2.4	Die ontwikkeling van ’n geestelike reis in samewerking met die besigheidslui om te ontdek wat hulle optrede transformeer of nie	92
3.	In-konteks belewings/ervarings van medenavorsers word na geluister en beskryf (Beweging 2) ..	95
3.1	Plek en tyd van ontmoeting	95
3.2	Besluitneming oor tipe vrae.....	96
3.3	Proses om verryking (thickening) te bewerkstellig.....	97
3.4	Groepsgesprek met medenavorsers.....	97
4.	Interpretasie van ervarings word gemaak, beskryf en ontwikkel in samewerking met die medenavorsers (Beweging 3)	104
4.1	Interpretasie word gedoen deur middel van konstante “feedback loops” in samewerking met die medenavorsers	104
4.2	Interpretasie van onderhoude word op ’n sosiaal-konstruksionistiese grondslag gedoen	105
4.3	Refleksie van medenavorsers op hulle verhale	107
4.4	Refleksie van navorser op medenavorsers se verhale.....	109
4.5	Refleksie van medenavorsers op die groepsgesprek.....	115

4.6	Refleksie van navorser op die groeps gesprek.....	117
5.	Samevatting	120

HOOFSTUK 4..... 121

Medenavorsers se diskoerse wat die verstaan en vorming van tradisies belig..... 121

1.	Inleiding.....	121
2.	Refleksie van medenavorsers op sewe temas	123
2.1	Leierskap	123
2.2	Emosionele intelligensie	140
2.3	Leiers as 'n rolmodel en leiers wat 'n voorbeeld stel	146
2.4	Waardes	152
2.5	Etiek	160
2.5.1	Etiek as die hart van leierskap	161
2.5.2	Etiek binne besigheid	167
2.5.3	Etiese besluitneming binne besighede	171
2.6	Onetiese gedrag.....	173
3.	Navorser se refleksie op die medenavorsers se verstaan van die sewe temas.....	180
4.	Samevatting	181

HOOFSTUK 5..... 182

Refleksie op die godsdienstige en geestelike aspekte, met spesifieke klem op God se teenwoordigheid soos dit in 'n spesifieke situasie verstaan word

1.	Inleiding.....	182
2.	Refleksie van medenavorsers op die temas wat oor God handel wat na vore getree het uit hierdie verhale:.....	184
2.1	God se plan met ons	184
2.2	God se hand	187
2.3	Die wil van God en die koninkryk van God	190
2.4	Totale afhanklikheid van God	191
2.5	Gebed.....	193
2.6	Jesus as voorbeeld	197
2.6.1	Diensknegleierskap	200
2.6.2	Die vrug van die Heilige Gees.....	206
2.7	Christelike etiek en waardes	208
3.	Refleksie van navorser op die medenavorsers se verstaan van hierdie temas	215
4.	Samevatting	217

HOOFSTUK 6	219
'n Beskrywing van ervaringe wat nog "ryker" gemaak word deur interdisciplinêre ondersoek	219
1. Inleiding.....	219
2. Refleksie en interpretasie van interdisciplinêre vakkundiges.....	219
2.1 Refleksie deur interdisciplinêre vakkundiges op vyf medenavorsers se verhale	222
2.1.1 Sistematiese teologie	222
2.1.2 Sosiologie	230
2.1.3 Bestuurswetenskappe.....	233
2.1.4 Maatskaplike werk	236
2.2 Refleksie deur interdisciplinêre vakkundiges oor hulle bydrae tot die interdisciplinêre gesprek.....	241
2.2.1 Sistematiese teologie	241
2.2.2 Sosiologie	242
2.2.3 Bestuurswetenskappe.....	244
2.2.4 Maatskaplike werk	245
2.3 Refleksie van navorser op die interdisciplinêre proses.....	247
2.4 Groepsessie van interdisciplinêre vakkundiges	249
2.4.1 Interdisciplinêre vakkundiges se refleksie op navorsingsvraag	252
2.4.2 Interdisciplinêre vakkundiges se refleksie oor die bydrae wat hulle vakkundis op die interdisciplinêre tafel kan plaas	254
2.5 Refleksie van navorser op interdisciplinêre groepsessie	256
3. Samevatting	258
HOOFSTUK 7	259
Die ontwikkeling van alternatiewe interpretasies wat verder as die plaaslike strek	259
1. Inleiding.....	259
2. Ontwikkeling van alternatiewe verhale van interpretasie.....	260
2.1 Nuwe storie wat deur medenavorsers op die tafel geplaas is.....	270
2.2 Refleksie van medenavorsers op navorsingsvraag	275
2.3 Kritiese refleksie van drie medenavorsers op dié navorsingsreis.....	277
2.3.1 Refleksie van Gilbert Hoefner in 2018	277
2.3.2 Refleksie van Gilbert Hoefner in 2019	278
2.3.3 Refleksie deur Rocco de Wet op die navorsingsreis	281
2.3.4 Refleksie van Rudolph Stapelberg	282
2.4 Refleksie van navorser op die beleving van die drie medenavorsers se navorsingsreis ...	283
2.5 Refleksie van navorser op medenavorsers se reaksie op navorsingsvraag	284

2.6	Refleksie van navorser op tweede groepsessie	285
3.	Samevatting	287
HOOFSTUK 8		288
Kritiese selfrefleksie		288
1.	Inleiding.....	288
2.	Refleksie op my persoonlike reis	288
2.1	Aanvanklike aansoek om verder te studeer	2899
2.2	Gestruktureerd versus ongestruktureerd.....	289
2.3	Verandering van promotor	289
2.4	Matjiesfontein.....	2900
2.5	Vernietiging van navorsingsinligting	291
2.5.1	Drie maande van verslaentheid	291
2.5.2	Opstaan en voortgaan.....	291
3.	Refleksie op my akademiese reis	292
3.1	Navorsingsmetode	292
3.1.1	Medenavorsers	293
3.1.2	Interdissiplinêre gesprek.....	294
3.1.3	Navorsingsvraag en sub-vrae	294
4.	Verdere studie.....	295
5.	Die einde	296
BRONNELYS		297
Bylaag 1.....		316
Bylaag 2.....		318
Bylaag 3.....		320
Bylaag 4.....		365

Hoofstuk 1

Begin van die verhaal

1. Inleiding

Die tema van hierdie navorsing was: *Christene as leiers in die sakewêreld: 'n Postfundamentele prakties-teologiese ondersoek*. In die navorsing se verbintenis met sakeleiers het hulle laat blyk dat dit moeilik is om besigheid en Christenskap met mekaar te integreer. Hulle het gesê dat dit interessant sou wees om by gesprekke betrokke te raak wat na besigheid vanuit 'n Christelike oogpunt kyk. Die navorsing was met hierdie besigheidseiers op 'n reis om na te gaan wat die moontlikhede vir die integrasie van Christenskap en besigheidspraktyke is.

Die globale ekonomiese krisis het die algemene publiek goeie redes gegee om vrae te vra oor die waardestelsels van sakeleiers. Van Duzer (2010:199), 'n professor in Besigheidsreg en Etiek by die Seattle Pacific University sê hy wonder wat sal gebeur as Christene in die sakewêreld verstaan dat hulle daaglikse werk – die analisering van state, die maak van bemerkingsoproepe, die doen van beleggings en kritiese besluitneming, om maar 'n paar te noem – alles deel van God se werk is.

Hy gaan verder en sê hy wonder of sakeleiers beseft dat besigheid nooit neutraal kan wees nie. Is besigheid nie miskien juis daar om te deel in God se werk op aarde nie? Is hulle nie daartoe voorbestem om God se hande en voete te wees nie (Van Duzer, 2010:200)?

Van Duzer (2010:13-14) sê dat wanneer hy Christensakeleiers ontmoet, hy hulle dikwels vra of en hoe hulle identiteit as Christene verander as dit by hulle sakebedrywighede kom. Met ander woorde, watter verskil maak dit in hulle werk dat hulle Christene is? Die antwoord wat hy in die meeste gevalle gekry het, is: "Well, Jeff, business is business, but I try to be honest and kind".

Nash (1994:24) beweer dat daar nie iets soos 'n Christenbesigheid is nie. Christene moet eerder as 'n selfstandige naamwoord as 'n werkwoord gebruik word, sê sy. Om 'n Christen te wees, sê Van Duzer (2010:14), het hy uitgevind, beteken om net besigheid op 'n aangenaamere manier te doen as ander. Hy beskryf hierdie tipe van besigheid doen as "Enron with a smile".

Enron was 'n Amerikaanse kommoditeits- en energiemaatskappy. Na die val van Enron het die sakektor en ook die aandeelhouers tot die gevolgtrekking gekom dat die etiese riglyne wat die maatskappy voorgehou het, nie gevolg is nie en dus die maatskappy se val veroorsaak het. Enron was gesetel in Houston, Texas en was een van die wêreld se grootste elektrisiteits-, natuurlike gas- en papiermaatskappye. Die maatskappy het werk verskaf aan 22 000 mense met 'n omset van ongeveer \$111 biljoen in die jaar 2000. Die maatskappy is vir ses agtereenvolgende jare bekroon as "Amerika se innoverendste maatskappy". Ongelukkig is die Enron-maatskappy op 2 Desember 2001 bankrot verklaar nadat daar sistematies oor 'n aantal jare met voorbedagte rade rekeningkundige bedrog gepleeg is (Evans, 2002).

'n Paar ander maatskappye val in dieselfde kategorie as Enron, naamlik: WorldCom, Tyco, Adelphia, Arthur Andersen, en andere. Hierdie maatskappye het die kollig op die morele mislukking in Amerika laat val. Die gebeure het tot gevolg gehad dat daar meer godsdienstige en spirituele gesprekke gevoer is, veral met betrekking tot etiese beginsels binne sake-ondernemings (Longenecker, McKinney & Moore, 2004:373-374).

Die omvang van besigheidskandale is so groot dat dit mense tot in hulle diepste wese geskok het. Hulle is veral ten diepste in hulle geloof in die korporatiewe kultuur geskok, omdat daar so min eerlikheid en integriteit is (Nussbaum, 2002:31). Resick, Martin, Keating, Dickson, Kwan en Peng (2011:435) gaan verder en sê dat korporatiewe skandale wêreldwyd 'n bewuswording by leiers gebring het dat daar meer intensief en doelbewus na etiese kwessies binne besighede gekyk moet word.

Die etiese mislukkings binne besighede die afgelope jare het daartoe gelei dat besigheidsetiek as 'n moontlike oplossing vir onetiese optrede gesien word (Longenecker *et al.*, 2004:373). Lovelace (2002:15) sluit hierby aan en sê dat

sakeleiers erken dat die morele dilemmas wat deur tegnologie veroorsaak is, hulle terugdwing om weer met ander oë na godsdiens te kyk, beide vir etiese leiding en vir moed om die toekoms tegemoet te gaan.

Binne 'n Suid-Afrikaanse opset het die Heath Special Investigation Unit 220 000 gevalle van korrupsie in private maatskappye en binne die staatsektor blootgelê. Voorbeelde van hierdie korrupsie sluit in die 1994-droogtehulpskema waar daar grootskaalse bedrog plaasgevind het. Daar is 197 klagtes teen prokureurs aanhandig gemaak omdat hulle vals eise teen die Padbystandsfonds gemaak het. Sowat 900 motoragentskappe was betrokke by beweerde diefstal van staatsvoertuie. Sowat 237 kontrakteurs is aangekla as gevolg van vals huissubsidie-aansoeke (Prinsloo & Naudé, 2001:43).

Korrupsie en bedrog in sub-Sahara Afrika, wat Suid-Afrika insluit, het die reël eerder as die uitsondering geword (Prinsloo & Naudé, 2001:46). Hope (2000:17) stel dit soos volg: *“Corruption in Africa has reached cancerous proportions. In fact, so pervasive is this phenomenon in the region that it has to be labelled the ‘AIDS of democracy’ which is destroying the future of many societies in the region”*.

Daar is 'n ondersoek geloods na van die grootste maatskappye in Suid Afrika en 66% van die deelnemers het gesê dat hulle onlangs ervaring van bedrog gehad het. Toe hulle gevra is of hulle dink dat bedrog gaan toeneem het 88% van hulle positief geantwoord. Rossouw gaan verder en sê wat hom as 'n besigheidsetikus in Suid-Afrika die meeste opgeval het, was dat die besigheidsgemeenskap die afname in sosiale en morele waardes as die oorsaak geïdentifiseer het vir die toename in bedrog binne die sake omgewing (Rossouw, 2000:885). Alhoewel hierdie gegewens uit die vroeë jare 2000 kom, is die tendens in 2019 nog steeds dieselfde en geld dit wat toe gesê is nog steeds vir vandag. In sekere gevalle het die morele verval selfs vererger.

Suid-Afrika word beskou as die land met die hoogste witboordjiemisdad ter wêreld. Suid-Afrikaanse organisasies het vir die jare 2006 en 2007 'n gemiddeld van 23 gevalle van bedrog per jaar gehad (Boshoff & Van Zyl, 2011:285).

In hierdie studie het die navorser na die verhale van leiers in die sakewêreld geluister. Hy het na hierdie verhale geluister, dit opgeneem en beskryf en ook na ander stemme geluister wat 'n bydrae gelewer het tot die navorsing wat hierdie studie voorafgegaan het.

Die fokus van hierdie studie kan soos volg opgesom word:

- Die luister na en beskrywing van die verhale van Christene wat leiers in die sakewêreld is,
- vanuit hulle spesifieke plaaslike konteks,
- deur gebruik te maak van narratiewe navorsing,
- met 'n postfundamentele prakties-teologiese posisionering.

Die navorser het hom in die hoofstukke wat volg binne 'n sekere epistemologie geposisioneer en na die verhale van Christensakeleiers geluister om hulle omstandighede binne die besigheidsomgewing beter te verstaan. Hy het saam met die medenavorsers aanbevelings gemaak wat hopelik tot voordeel kan strek vir mense in ander kontekste wat buite hierdie spesifieke konteks geleë is.

Die proses van die navorsing is iets wat al oor die afgelope aantal jare kom. Die navorser ken die medenavorsers goed en was by baie informele gesprekke betrokke waar die tema juis gegaan het oor hoe hulle as Christenleiers in die sakewêreld behoort op te tree. Al hierdie gesprekke wat plaasgevind het en waarvan niks aangeteken is nie, vorm deel van die navorsing in hierdie studie. Die medenavorsers (skuilname) word in die volgende paar hoofstukke bekend gestel. Dit is nie 'n reis wat verby is nie, maar sal voortgaan solank die navorser en medenavorsers in kontak met mekaar is.

Die term “medenavorsers” is gebruik, omdat die navorser hom binne die narratiewe benadering geposisioneer het. Binne hierdie benadering word die term “medenavorsers” gebruik. David Epston is die vader van die woord “*co-researchers*” (Epston, 2004:31).

1.1 Persoonlike belangstelling

Die navorser het oor jare heen vele verhoudings met sakelui in die gemeente opgebou en hulle op 'n persoonlike vlak leer ken en agting vir hulle ontwikkel. Die afgelope paar jaar het sy kontak met hulle toegeneem en het hy besef dat dit vir hulle baie moeilik is om binne die sakeomgewing hulle Christenskap na behore uit te leef. In hierdie gesprekke het hy agtergekom dat hulle sukkel om die twee wêreldes waarin hulle beweeg, naamlik handelsbelange en Christenskap, met mekaar te versoen. Die vraag wat telkemale opgeduik het was: "Hoe behoort ek as leier en Christen binne my maatskappy op te tree?". Die indruk is geskep dat daar 'n behoefte by senior bestuurslui is om oor hulle Christenskap en leierskap te praat, maar dat daar selde 'n geleentheid daarvoor was. Hulle kon nie gemaklik met hulle kollegas daarvoor praat nie, want hulle is gewoonlik die leiers wat leiding moet gee en mense na wie daar opgekyk word.

Met hierdie wete in gedagte het die navorser met die sakeleiers, wat ook sy vriende was, in gesprek getree en gevra wat daar gedoen kan word om 'n forum te skep waar hulle vrylik kon praat. Die terugvoer wat hy gekry het, was dat dit vir hulle baie sou beteken indien hy by hulle, tydens werkstyd kon kom kuier. Hier het sy pad met die sakeleiers begin.

1.2 Agtergrond van navorser

Die navorser is 'n PhD-student aan die Universiteit van Pretoria, wat die grade BA, BTh en MTh (Kliniese Pastoraat) aan die Universiteit Stellenbosch verwerf het.

Hy is 26 jaar lank in diens van die Nederduitse Gereformeerde Kerk Sonnekus te Milnerton (Kaapstad) as predikant.

1.3 Agtergrond van medenavorsers

Op die navorsingsreis is die navorser deur 11 medenavorsers vergesel. Agt van die medenavorsers is mans en drie is vroue.

Vier van die medenavorsers is in die korporatiewe omgewing en beklee senior posisies. Drie mans en een vrou werk in hierdie omgewing. Vyf medenavorsers is entrepreneurs, vier mans en een vrou. Hulle besit hulle eie besighede. Die laaste twee medenavorsers, 'n man en 'n vrou, kom uit 'n staatsomgewing waar hulle senior posisies beklee. Al die deelnemers wat aan hierdie navorsing deelgeneem het is Christene.

1.4 Seleksie van medenavorsers

Die keuse van medenavorsers was 'n natuurlike proses wat plaasgevind het, omdat die navorsers elkeen van die sakeleiers op 'n persoonlike vlak ken vanweë sy betrokkenheid in die gemeenskap. Hy het spesifiek leiers in senior leierskapsposisies in die sakewêreld gesoek. Hulle is elkeen individueel genader met die versoek om aan die navorsing deel te neem. Almal wat genader is, het ingewillig om deel te neem.

2. Navorsingsvraag

Wat is die oorsaak van al die besigheidskandale binne Suid-Afrika indien 80% van sy leiers sê hulle is Christene?

2.1 Sub-vrae

- Wat beteken dit om 'n Christenleier binne die sakewêreld te wees?
- Wat beteken dit om 'n rolmodel binne die sakewêreld te wees?
- Watter rol speel waardes binne die sakewêreld?
- Watter rol speel etiek binne die besigheidswêreld?
- Watter effek het onetiese gedrag op die besigheidswêreld?

2.2 Unieke bydrae wat studie maak

Gesien in die lig van die morele verval van die besigheidseleiers binne Suid-Afrika wat tot groot skandale aanleiding gegee het, speel hierdie studie 'n belangrike rol om juis

by sakelui te hoor wat hulle opinie oor die etiese verval en die moontlike oorsake daarvan is.

2.3 Uitdagings van navorsing

Tyd was vir die navorser en die medenavorsers 'n uitdaging omdat almal voltyds werk.

2.4 Etiese aspekte

Die volgende etiese aspekte kon 'n invloed op die navorsing hê indien dit nie korrek hanteer is nie.

2.4.1 Risiko's en voordele

Medenavorsers is voor die aanvang van die amptelike navorsing voorberei oor wat van hulle verwag word om enige misverstande te voorkom. In die navorsing is daar van skuilname gebruik gemaak. Informasie wat van 'n sensitiewe aard was, is eers met die betrokke medenavorsers uitgeklaar voordat dit in die navorsing gebruik is. 'n Risiko kan ontstaan indien medenavorsers voel dat hulle te veel persoonlike inligting deel. Alle inligting is met omsigtigheid en vertroulikheid hanteer. Die aard van die navorsing leen hom nie daartoe om enige skade aan te rig nie (Denzin & Lincoln, 1994:372). DiCicco-Bloom en Crabtree (2006:319) wys verder daarop dat medenavorsers nie vir persoonlike gewin uitgebuit moet word nie. Die hele navorsingsproses se doel was om die medenavorsers 'n groter bewuswording te gee van hulle eie omstandighede. Hopelik het die proses hulle gehelp met hulle besluitnemingsprosesse en hulle optrede teenoor hulle werknemers.

2.4.2 Toestemming

Die medenavorsers is die geleentheid gegun om 'n ingeligte besluit te neem of hulle aan die navorsing wou deelneem. Dit is aan hulle verduidelik dat hulle enige tyd

gedurende die navorsingsproses kon onttrek, sou hulle wou. Al die medenavorsers het 'n toestemmingsbrief onderteken voordat die navorsing onderneem is. Alle voordele en nadele is aan die medenavorsers uitgewys (Denzin & Lincoln, 1994:372). Die navorser het 'n voorbeeld van 'n toestemmingsbrief aangeheg (Bylaag een). Hierdie toestemmingsbriewe is in sy besit indien daar enige navrae daaroor is.

3. Hoofstukindeling

Hoofstuk 1 – Inleiding.

Hoofstuk 2 – Posisionering en navorsingsmetodologie.

Hoofstuk 3 – Die konteks van die besigheidswêreld en die konteks van die “medenavorsers” as geïnterpreteerde ervaring.

Hoofstuk 4 – Tradisies en interpretasie.

Hoofstuk 5 – 'n Refleksie op die godsdienstige en geestelike aspekte, met spesifieke klem op God se teenwoordigheid soos dit in 'n spesifieke situasie verstaan word.

Hoofstuk 6 – Interdisiplinêre gesprek.

Hoofstuk 7 – Die ontwikkeling van alternatiewe interpretasies, wat moontlik verder strek as die plaaslike gemeenskap.

Hoofstuk 8 – Kritiese selfrefleksie.

4. Samevatting

In hierdie hoofstuk het die navorser aangedui waar sy belangstelling in die spesifieke onderwerp ontstaan het en het hy sy medereisgenote, wat hy “medenavorsers”

noem, voorgestel. Vervolgens is daar na die navorsingsvraag en subvrae gekyk asook watter bydrae die studie tot die besigheidsomgewing gemaak het. Daar is ook gekyk na die uitdagings wat hierdie studie aan die navorser en medenavorsers gestel het. Sekere risikos is in ag geneem. Medenavorsers het elkeen 'n toestemmingsbrief geteken waarin hulle 'n ingeligte besluit kon neem of hulle wel aan die studie wou deelneem. Die hoofstuk word afgesluit deur te wys hoe die proefskrif hoofstukgewys daar uitsien.

Hoofstuk 2

Posisionering en navorsingsmetodologie

1. Posisionering

Hierdie navorsing het 'n kwalitatiewe benadering gevolg wat van sekere teoretiese uitgangspunte gebruik gemaak het wat die metodologiese benadering belig. In hierdie afdeling bespreek die navorser teoretiese uitgangspunte om lig te werp op hoe hy na die epistemologie van die navorsing gekyk het en hoe hierdie perspektief die navorsing beïnvloed het al dan nie.

2. Epistemologie

Epistemologie gaan oor die betekenis van die waarheid en die kriteria wat aangelê word om te onderskei tussen ware en valse verklarings. Om te onderskei tussen ware en valse verklarings moet gevra word: "Op watter grondslag berus kennis? Op watter basis kan ek beweer dat ek weet wat waarheid is?" Epistemologie verwys na 'n manier van dink en doen en hoe om besluite te neem (Kirk, 2004:133-134).

Die epistemologie waarbinne die navorser hom geposisioneer het is 'n post-fundamentele prakties-teologiese epistemologie. Derhalwe word daar aan die volgende begrippe aandag gegee:

2.1 Van premoderne denke tot postmoderne denke

2.1.1 Premoderne denke

In die navorsing is daar van 'n postfundamentele benadering gebruik gemaak en om dit reg te verstaan is dit belangrik dat daar na premoderne denke en moderne denke gekyk word. In 'n postmoderne benadering gaan dit daaroor dat daar nie een

antwoord op 'n vraag is nie. Daar kan volgens hierdie benadering 'n verskeidenheid antwoorde wees. In postmoderne denke bestaan daar nie so iets soos 'n absolute waarheid nie. Dit is hier waar moderne denke en premoderne denke in 'n groot mate van postmoderne denke verskil. In premoderne denke het die kerk al die antwoorde gehad en in moderne denke is daar na wetenskap vir al die antwoorde gekyk. In moderne denke is daar dus absolute, of anders gestel universele antwoorde op vrae (*One size fits all*). Moderne denke het 'n definitiewe breuk met premoderne denke gemaak in dié sin dat godsdiens nie meer die antwoorde verskaf het nie, maar die wetenskap. 'n Direkte uitvloeisel hiervan was dat godsdiens in die moderne era uit die openbare sektor na die private sfeer van mense se huis verskuif is.

In skerp kontras met die Verligting staan die Middeleeue toe die kerk die alleenbesitter van die waarheid was. Individue het nie die verantwoordelikheid gehad om die waarheid te ontdek nie; die kerk het daardie verantwoordelikheid gehad. Hierdie oorkoepelende godsdienstige struktuur het dus aan die individu en gemeenskappe voorgeskryf wat hulle moes doen (Burr, 1995:13-14). Hiërgie binne kerke was onbuigsaam. Die "*magisterium*", hulle was die mense wat in beheer van die leringe van die Katolieke Kerk was, het die vorm en die fynere besonderhede van die Christelike geloof bepaal. Die geletterdheidsvlakke van mense was baie laag in hierdie tydperk. Daar is nie van mense wat aan die kerk behoort, verwag om te kon lees nie, om nie eens te praat van om die Bybel te interpreteer nie. Dit was die werk van die kerkamptenare. Die mense van hierdie era het in wonderwerke en toorkuns geglo. Die rituele van die kerk, naamlik doop, liturgie en nagmaal, het die struktuur van die mense se godsdienstige en gemeenskapslewe gevorm (Clark-Soles, 2010:15).

Clark-Soles (2010:15) vat die kenmerke van die premoderne tyd soos volg saam:

- Kritiekloos
- Probleemloos
- Aanvaarding van die bonatuurlike
- Onbevraagtekende aanvaarding van die tradisie
- Ruimte vir misterie en godsdienstige beleving.

Mense het mettertyd al hoe meer vrae begin vrae en was nie tevrede met rigiede antwoorde nie. Dit was die begin van 'n nuwe era wat moderne denke genoem word (Van der Walt, 2015:3).

2.1.2 Moderne denke

In die Westerse kultuurgeskiedenis word moderne denke gevind in die periode waar kultuur van die sogenaamde Donker Middeleeue na die Verligting beweeg het. Die Verligting se basis is reeds twee honderd jaar vroeër tydens die Renaissance gelê wat die mens die middelpunt van realiteit gemaak het (Anderson, 2001:15). Die Verligting was 'n geskiedkundige waterskeiding as gevolg van die klem wat wetenskaplikes, staatslui en geskiedkundiges op die menslike rede geplaas het (Gergen, 2001:803). Moderne denke was bekend daarvoor dat daar gesoek is na die waarheid en daarom is dit nie vreemd dat die wetenskap in hierdie tyd ontstaan het nie (Burr, 1995:13). Vir die denkers van die Verligting was dit nie meer nodig om voor totalitêre denke, koninklikes of godsdienstige dekrete te buig nie. Die siening van hierdie tyd was dat elke individu se verstand geregeer word deur 'n outonome vermoë om deur rasonale observasie tot sekere gevolgtrekkings te kan kom. Descartes het in 1637 tot die slotsom gekom dat dit slegs die individu se denke is wat 'n sekere grondslag kon lê waarop alles gebou kon word (Gergen, 2001:804).

Die einde van die Middeleeue het tot gevolg gehad dat daar 'n behoefte ontstaan het aan voor die handliggende waarhede waaruit 'n nuwe wêreldbeskouing kon voortvloei. Hierdie nuwe wêreldbeskouing is "moderniteit" genoem (Kim, Fisher & McCalman, 2009:117).

Bygelowigheid van die premoderne mens het aanleiding gegee tot 'n periode in die geskiedenis waar godsdienstige instellings en bygeloof uitgedaag is. Tradisionele wêreldbeskouings is verwerp en word "n wegbreek vanaf outoriteit" genoem (Kim *et al.*, 2009:117). Die klem wat op die individu geplaas is, kom as 'n reaksie teen die tradisionele outoriteit wat by die kerk, filosoof en Bybel gelê het. Die moderne tyd kan dus gesien word as 'n vlug weg van die tradisionele na die individu se outoriteit (Murphy & McClendon, 1989:192).

Moderne denke het die bygelowige Middeleeuse wêreldbeskouing vervang met 'n fundering waarop 'n sosiale konsensus gebou kon word. Moderniteit en sy konsep van kennis is 'n produk van die Verligting wat die outonomie van die mens vooropgestel het (Kim *et al.*, 2009:117). Van Huyssteen (1999:22) sluit hierby aan en sê dat rasionaliteit van moderne denke gesetel is in die menslike subjek wat funksioneer as 'n epistemologiese “foundation” van waar alle aansprake op en regverdiging van kennis, berus het.

Die moderne siening van die wetenskap het sy hoogtepunt in die positivistiese siening van die wetenskap bereik, naamlik dat dit objektief is, ware wetenskaplike kennis bevat, gegrond is op empiriese feite wat nie geïnterpreteer hoef te word nie, onbetwisbaar is en 'n vaste betekenis het. Teorieë wat van hierdie feite afkomstig is, is onderwerp aan objektiewe eksperimentering en afhange van die uitkoms, is dit óf aanvaar óf verwerp. Die wetenskap het voortgegaan met die geleidelike insameling van feite (Van Huyssteen, 1999:25). Moderniteit en die wetenskap was dus baie gemaklik met mekaar, daarom was vertroue in die wetenskap eintlik die hartklop van moderne denke (Dueck & Parsons, 2004:237).

Die wetenskap se vooruitgang is te danke aan mense wat in hierdie tyd wou verstaan wat daar bedoel word met die woord “realiteit”. Hulle het van rede en rasionaliteit gebruik gemaak om realiteit te verstaan. Die twee eienskappe van moderniteit is dat mense in hierdie era geglo het in absolute waarhede en in die wetenskap as die enigste medium waardeur kennis bekom word (Burr, 1995:13).

Indien iets nie verduidelik kon word nie, het dit nie bestaan nie en daarom beskryf Heitink (1999:36) moderniteit soos volg: *“Modernization is the development in society that is characterized by the attempt to solve problems from the perspective of rationality”*. In hierdie tyd was daar dus drie dinge van belang, naamlik: dat individuele kennis sentraal staan, tweedens is die wêreld as 'n objektiewe gegewe gesien en derdens is taal gesien as iets wat die waarheid blootlê (Gergen, 2001:803). Gergen (2001:804) gee dan sy siening oor taal soos volg: *“Thus, if the individual mind acquires knowledge of the world and if language is the means of conveying the content of mind to others, then language becomes the bearer of truth.”*

Moderniteit was dus op soek na dit wat verifieerbaar is. Verifieerbaarheid vir moderniste beteken dat woorde 'n gegewe "realiteit" akkuraat beskryf.

Die individu het nou bepaal wat "waarheid" en wat "werklikheid" is. Die kerk en God is as 't ware na die kantlyn geskuif. Dit het nou van individue afgehang om sekere aannames te maak op grond van objektiewe wetenskaplike bewyse oor wat werklikheid is en daarmee saam, wat aanvaarbare reëls vir mense is (Burr, 1995:13).

Die Verligting wat die moderne denke voorafgegaan het, het ook die standpunt gehuldig dat God nie langer nodig was om morele wette te bepaal nie, aangesien alles, selfs die skepping, wetenskaplik verklaar kan word (Kim *et al.*, 2009:117-118). Moderne denke stel dus sy vertrouwe in die wetenskaplike metode, maar wantrou ideologieë en godsdienste wat nie op 'n wetenskaplike vlak getoets kan word nie (Potgieter & Van der Walt, 2015:238).

Indien daar terugskouend na moderniteit gekyk word, was dit 'n beweging wat ontstaan het in reaksie op premoderniteit en wat die mens wou bevry van onkunde en irrasionaliteit (Van Huyssteen, 1999:22).

Om saam te vat kan moderne denke volgens Clark-Soles (2010:16) soos volg uitgebeeld word:

- Die rede en die wetenskap staan voorop.
- Die verwagting dat opvoeding en die gebruik van menslike rede sal lei tot 'n harmoniese, verenigde, regverdige en beskaafde wêreld.
- Geen agting vir die bonatuurlike nie. Minagting vir mense wat vashou aan hierdie onwetenskaplike en irrasionele bygelowigheid.
- Pogings om die tekste te herinterpreteer sodat dit kan loskom van die mitologiese benaderings. Moderne denke het ten doel om net die objektiewe, universele, tydlose waarhede en beginsels te behou.

Hierdie fundamentele epistemologie waar alles vas en seker is, gaan die afgelope paar jaar gebuk onder geweldige kritiek. In baie kringe is die poging om 'n sisteem van kennis op 'n onbeweeglike universeel-aanvaarbare basis te bou, verwerp. Dit is asof een tydsgleuf onherroeplik verby is en dit het aanleiding gegee tot 'n nuwe tydsgleuf wat gekenmerk word deur onsekerheid en wantroue (Kirk, 2004:135). Daar het 'n reaksie ontstaan wat moderne sienings uitgedaag het. Hierdie beweging of benadering is postmoderne denke genoem.

2.1.3 Postmoderne denke

Postmoderne denke was een van die grootste intellektuele ontwikkelings van die 1980's. Daar was 'n paar mense wat 'n groot bydrae tot die verstaan van postmoderne denke gelewer het. Hulle was Jacques Derrida, Richard Rorty, Gilles Deleuze, Michael Foucault en Jean-Francois Lyotard (Mahajan, 1995:50).

Geertz (1996:48) haal Terry Eagleton aan waar hy postmoderne denke soos volg beskryf:

Postmodernism signals the death of such metanarratives whose secretly terroristic function was to ground and to legitimate the illusion of a universal human history. We are now in the process of waking from the nightmare of modernity, with its manipulative reason and fetish of the totality, into the laid-back pluralism of the postmodern, that heterogeneous range of lifestyles and language games which has renounced the nostalgic urge to totalize and legitimate itself ... Science and philosophy must jettison their grandiose metaphysical claims and view themselves more modestly as just another set of narratives.

John Heard van *The New York Times* wys daarop dat postmoderne denke soos 'n afwykende virus is wat alles infekteer, nie net filosofie en die geesteswetenskappe nie, maar ook beweerde vestings van “*waarheid en objektiwiteit*” soos gesien in fisiese wetenskappe en chemie. Hy gaan voort en etiketteer postmoderne wetenskap as “*ironiese wetenskap*” (ironies in die sin dat dit ook vrygestel is van die tirannie van ‘*waarheid en objektiwiteit*’ en dat dit nou

ook 'n verskeidenheid betekenis kan hê, waarvan nie een definitief/seker is nie) (Van Huyssteen, 1998:13).

Postmoderne denke is nie net 'n sterk reaksie teen moderniteit of moderne denke nie, dit is nog steeds deel van moderne denke; dit is egter 'n geherdefinieerde rasionaliteit ten opsigte van moderniteit. Sonder hierdie heen-en-weer beweging tussen moderne en postmoderne denke en die meedoënlose kritiese terugkeer na moderne denke se voorveronderstellings, sal die postmoderne uitdaging eintlik net 'n vaarwelpartytjie aan “die rede” wees, 'n verwerping van enige poging tot integrasie, hoogstens 'n verdraagsaamheid vir die onvergelykbare en 'n eindelose viering van verskille, pluraliteit en dubbelsinnighede (Van Huyssteen, 1999:31-32).

Hierdie opstand van postmoderne denke kom tot uiting in radikale kritiek op die belangrikste kenmerke van die Verligting, veral die rasionaliteit wat in hierdie era gebruik is. Daar word ook kritiek gelewer op aspekte van die moderne, sosiale en intellektuele lewe wat hieruit voortgevloei het. Dit bevraagteken die najaag van absolute, universele kennis en die opstel van algemene teorieë oor geskiedkundige ontwikkeling. Postmoderniste fokus meer op die plaaslike en die spesifieke. Hulle bevraagteken beide die geldigheid en die noodsaaklikheid van universele narratiewe wat in moderne denke voorop staan (Mahajan, 1995:46). Postmoderne denke verwerp die onkritiese vertrouwe wat daar in moderne wetenskap gestel is en veral die selfvoldaanheid omtrent objektiewe kennis en vooruitgang (Van Huyssteen, 1999:40).

Gergen (2001:806) stel dit soos volg: *“The local truths of scientific cultures are essential to sustaining their traditions, but to presume the local to be universal not only is arrogant but also sets the stage for conflict and a deathly silencing.”*

Vanuit 'n postmoderne perspektief bestaan die wetenskap soos in die moderne denke gesien, nie meer nie. Daar bestaan wel 'n verskeidenheid wetenskappe wat elkeen sy eie plaaslike reëls bevat. Daar is nie meer een reël vir alles soos in die moderne tydperk nie (Van Huyssteen, 1999:42).

Postmoderne wetenskap word op sy beste uitgedruk in 'n postpositiwistiese filosofie van die wetenskap en erken dat die wetenskap insigself 'n kulturele en sosiale fenomeen is (Van Huyssteen, 1999:34). Postmoderne wetenskap verwerp verder enige pogings wat aangewend word om wetenskap te legitimeer op grond van meta-narratiewe wat op 'n eie geskiedenis van objektiewe sukses gebaseer is. Postmoderne wetenskaplikes dring daarop aan dat filosofiese kwessies wat spesifiek verband hou met wetenskaplikes se werk, vanuit die plaaslike konteks hanteer moet word. Postmoderne wetenskap is bereid om af te sien van die beginsels van wetenskaplike navorsing wat juis kenmerkend van 'n modernisties-wetenskaplike benadering was, naamlik die objektiwiteit van die wetenskap en die realiteit van 'n empiriese wêreld. Om op hierdie manier wetenskap te beoefen, is nie om 'n spieël op te hou wat die natuur/wêreld reflekteer nie, maar om aktief deel te neem aan die interpretering en gebruike van 'n spesifieke kultuur (Van Huyssteen, 1999:36).

Daar kan na postmoderne denke gekyk word vanuit die volgende twee perspektiewe; eerstens van taal en individuele rasionaliteit tot gemeenskaplike retoriek, en tweedens van 'n objektiewe wêreld tot 'n sosiaal-gekonstrueerde wêreld:

- Eerstens gaan die navorser kyk na taal en individuele rasionaliteit en hoe dit in die postmoderne era verander het in gemeenskaplike retoriek. Geloof in individuele kennis vorm die kern van 'n moderne wêreldbeskouing. Postmoderne denke vind die konsep van individuele rasionaliteit problematies. Meer korrek sou wees om te sê dat hulle dit eintlik as onderdrukkend beleef. Die moderne voorveronderstelling is dat taal 'n uitdrukking van 'n mens se beredenering oor die wêreld is. Die mens beskryf dus deur taal wat hy/sy objektief waarneem. Indien daar na taal in die kulturele lewe van mense gekyk word, dan is taal 'n neweproduk van menslike interaksie. Daar kan nie iets soos 'n private taal bestaan nie. Taal is daarom slegs lewensvatbaar binne 'n gemeenskap, 'n gemeenskap wat onderlinge verhoudinge veronderstel. Om sin van die lewe te maak, of anders gestel, om rasioneel te wees, beteken om deel te neem aan gemeenskaplike aktiwiteite. Hierdie benadering nooi mense uit om hulleself nie as geïsoleerde entiteite te sien nie, maar as mense wat interafhanklik van mekaar is. Postmoderniste wys daarop dat taal nie die gevolg van die verstand/denke is

nie, maar die gevolg van kulturele prosesse. Vir postmoderniste is die beskrywing van die wêreld nie 'n innerlike spieëlbeeld van die verstand/denke nie. Beskrywingstaal en verduidelikingstaal word binne menslike verhoudings, onderling en met die wêreld tot stand gebring. Taal het sy betekenis gekry deur mense se voortgesette interaksie met mekaar. Wittgenstein noem dit “language games” (Gergen, 2001:805-806).

Holisme sluit nou hierby aan (dit is die teorie dat dele van die geheel interafhanklik van mekaar is; hulle kan nie elkeen op sy eie bestaan nie, hulle kan nie verstaan word sonder om na die geheel te kyk nie). Holisme is dus belangrik, want dit suggereer dat groepe en individue mekaar nodig het. Mense beweeg dus van objektiewe toeskouers na mense wat deelneem aan aktiwiteite wat aanvanklik bedoel is om objektief waargeneem te word (Van Huyssteen, 1999:30).

Die postmoderne siening van interafhanklikheid herinner die navorser aan die *redwood tree*, of te wel die “*giant sequoias – sequoiadendron giganteum*”. Hulle word tot 94 meter hoog. Die hoogste boom wat nog gemeet is, was 107 meter hoog. Hulle kom hoofsaaklik in Kalifornië in die Sierra Nevada-berge voor. Hulle het 'n baie vlak wortelstelsel, dus word hulle maklik omgewaai as daar 'n wind of storm kom. Wat egter gebeur, is dat hulle nooit een-een staan nie, hulle kom altyd in groepe voor en hulle wortelstelsels raak so vervleg dat geen storm of sterk wind 'n kans het om hulle te ontwortel nie – hulle is inderdaad interafhanklik van mekaar (Malloy, 2018).

- Die tweede perspektief van postmoderne denke wat van belang is, is die verandering van 'n objektiewe wêreld tot 'n sosiaalgekonstrueerde wêreld. Die moderniste sien die wêreld daar buite as 'n geleentheid vir waarneming. Vir postmoderniste is daar geen gronde vir 'n verklaring dat die wêreld daar buite en hier binne beskikbaar is vir objektiewe waarneming nie. Taal word benodig indien iemand enigsins van die wêreld wil praat. Woorde soos materie en verstandelike prosesse is nie slegs spieëlbeelde van die wêreld nie, maar is bestanddele van taalsisteme. Die wêreld en verhoudings kan nie akkuraat beskryf word op grond van objektiewe waarneming nie. Dit kan nie van buite

beskryf word nie; dit kan alleen verstaan word deur met mekaar in gesprek te tree, sodat “*verstaan*” kan plaasvind. Indien daar slegs op ’n afstand ’n beskrywing van ’n situasie of verhouding gegee word, sal dit nie ’n getroue weergawe wees nie. Postmoderniste se uitgangspunt is om betrokke te raak in ’n gegewe situasie, om deur interaksie agter te kom wat aangaan. Deur hierdie deelname word daar gebruik gemaak van die enorme argief van verstaanbaarheid wat gesetel is in ’n spesifieke kulturele tradisie. Mense is heelyd besig om hulle situasie te konstrueer en om te weet wat hulle konstrueer, moet hulle betrokke raak. Daar kan nie oor ’n afstand waargeneem en beskryf word wat gedink word aan die gang is nie – moderniste het gedink dit is moontlik om deur objektiewe waarneming akkuraat te beskryf wat iemand doen en wie hy/sy is (Gergen 2001:805-806). Postmoderne denke beklemtoon dat ’n spesifieke realiteit ’n sosiale konstruksie kan wees wat bestaan uit individue, ’n spesifieke groep, of ’n gemeenskap (Potgieter & Van der Walt, 2015:238).

Daar is ’n hele paar denkers wat ’n groot invloed op postmoderne denke uitgeoefen het. Die drie denkers by wie die navorser kortliks wil stilstaan is Jacques Derrida, Michael Foucault en Jean-Francois Lyotard.

2.1.3.1 Jacques Derrida en dekonstruksie

Jacques Derrida staan as die vader van dekonstruksie bekend. Harley (1989:8-9) haal Christopher Norris aan wat oor kaarte (*maps*) praat wanneer hy daarop wys dat dekonstruksie van kaarte juis fokus op die aspekte van kaarte waaroor baie interpreteerders vinnig beweeg het. Hy sê dan die volgende:

... deconstruction is the vigilant seeking-out of those blindspots or moments of self-contradiction where a text involuntarily betrays the tension between rhetoric and logic, between what it manifestly means to say and what it is nonetheless constrained to mean. To “deconstruct” a piece of writing is therefore to operate a kind of strategic reversal, seizing on precisely those unregarded details (casual metaphors, footnotes, incidental turns of argument) which are always and necessarily, passed over by interpreters of a more orthodox persuasion. For it is

here, in the margins of the text – the “margins”, that is, as defined by a powerful normative consensus – that deconstruction discovers those same unsettling forces at work.

Dekonstruksie dring daarop aan dat daar tussen die lyne geles word – “*in the margins of the text*”, om in die stiltes en weersprekings te ontdek dat die aanvanklike aannames uitdaag moet word. Feite rondom dissiplines soos teologie, filosofie, sosiologie en ander dissiplines, ontstaan altyd binne ’n spesifieke kulturele perspektief (Harley, 1989:3).

Vir Derrida is dekonstruksie ’n filosofiese metode van teksanalise waardeur hy die denkfout van logosentrisme (’n term wat deur die Duitse filosoof Ludwig Klages in die 1920’s geskep is) wil aanspreek. Dit verwys na die tradisie van Westerse wetenskap en filosofie wat woorde en taal as ’n fundamentele uitdrukking van ’n eksterne realiteit sien. Derrida wys daarop dat indien mense Plato en Aristoteles dekonstruktief sou lees, hulle nie net alles sou herhaal om sodoende die tradisionele betekenis van die teks – die logosentriese betekenis – te bekom nie. Hulle sou eerder daarop uit wees om die spanning en teenstrydighede uit te wys (Gwozdz, 1999:306). Derrida word deur John Caputo (1997:9) aangehaal waar hy die volgende oor dekonstruksie sê: “... *the very meaning and mission of deconstruction is to show that things – texts, institutions, traditions, societies, beliefs and practices of whatever size or sort you need – do not have definable meanings ... that they exceed the boundaries they currently occupy*”. Caputo gaan dan verder en gee ’n metafoor vir dekonstruksie. Hy sê ’n konsep of ’n idee is soos ’n neutedop. Dit het ’n harde grens. Dit is ’n bymekaarkomplek wat ’n eenheid vorm, ’n teenwoordigheid, ’n logosentrisme. Dekonstruksie is ’n poging om die neut oop te breek en om verby die grens te beweeg. Dekonstruksie druk altyd teen die grense van mense se idees om hulle sodoende te help om ’n ander moontlikheid ook te ondersoek.

Die metode van dekonstruksie is om ’n woord te skryf, dit uit te vee en dan beide die woord en die uitgewise woord te druk. Hoekom sou dit gedoen word? is die vraag. Omdat die woord of ‘*signifier*’ nie die volle betekenis omvat nie. Die volledige betekenis is nog nie bepaal nie. Die woord is dus nog onvoldoende in sy betekenis, maar tog is die woord ’n noodsaaklikheid. Om die uitgewise woord weer neer te

skryf, beteken dat die woord se betekenis nog nie bepaal is nie. Betekenis (*meaning*) en essensie (*essence*) kan nooit ten volle in enige teken (*sign*) weergegee word nie. Daar is altyd 'n verskil (*difference*). Konsepte is altyd 'n identiteit-met-verskille. Daar is nooit een eenvormige konsep/logos vir almal om te volg nie. Daar moet altyd 'n eenheid-met-verskille wees, wat konstante openheid vir die 'ander' behels, die verskillende/anderse een (*different*). Daar is geen konsepte, teorieë of paradigmas wat 'n suiwer betekenis het, 'n betekenis waarmee almal sal saamstem nie. Elke konsep het ook 'n ander kant (*difference*). Daar is dus nooit 'n sentrale betekenis nie. Alle idees, konsepte, teorieë word dus voortdurend gedekonstrueer (Gwozdz, 1999: 307-308).

Die ontwikkeling van dekonstruksie deur Derrida het daartoe aanleiding gegee dat tekste op verskillende maniere gelees kon word deur 'n verskeidenheid mense en dat daar uiteenlopende gevolgtrekkings gemaak kon word. Daar was dus nie meer sprake van 'n gesaghebbende interpretasie van die teks nie. Die konteks van 'teks' is nie meer beperk slegs tot geskryfte nie, maar het ook mense, gebeure en instellings ingesluit (Van Huyssteen, 1999:30).

2.1.3.2 Michel Foucault en sy siening oor mag

Michel Foucault is die tweede postmoderne filosoof by wie stilgestaan word. Vir Foucault is mag die fundamentele eienskap van tradisie en kultuur en dit gee aanleiding tot kennis. Kennis en mag is totaal verweef, die een kan nie sonder die ander nie. Hy is gekant teen 'n hiërargiese rasionaliteit wat hulle mag misbruik binne hulle samelewing. Foucault wys daarop dat tradisies wat ongebreideld voortgaan en deur die mens in stand gehou word, sekere magsverhoudinge in stand hou wat tot gevolg het dat sekere gebruike en selfs onderdrukking, kan voortgaan. Hy lewer skerp kritiek teen alle denke wat sonder kritiek deel van hulle tradisie vorm (Van Huyssteen, 1999:32).

Vier beginsels kan help om Foucault se begrip van mag te beskryf. Eerstens is mag nie 'n besitting nie maar 'n verhouding. Tweedens is hierdie verhouding nie noodwendig onderdrukkend nie, dit kan ook positief wees. Derdens kan dit slegs betekenis kry deur in aanraking te kom met kennis en sekere praktyke wat beoefen

word. Vierdens kan enige magsverhouding weerstaan word (Schirato, Danaher & Webb, 2012:45). Vir Foucault dien diskoers as 'n punt van artikulasie tussen mag en kennis; dit is waar hulle aan mekaar verbind word (Schirato *et al.*, 2012:48).

Schirato *et al.* (2012:33) sê dat diskoerse vir Foucault baie meer was as om te praat en te skryf. Hy haal Foucault dan aan wat die volgende oor diskoers sê:

Discourse is more than a mere intersection of things and words: an obscure web of things and a manifest, visible, coloured chain of words; I would like to show that discourse is not a slender surface of content or confrontation, between a reality and a language ... the intrication of a lexicon and an experience; I would like to show with precise examples that in analysing discourses themselves, one sees the loosening of the embrace, apparently so tight, of words and things and the emergence of a group of rules proper to discursive practice. These rules define not the dumb existence of reality, nor the canonical use of a vocabulary, but the ordering of objects ... Of course, discourses are composed of signs; but what they do is more than use these signs to designate things. It is this "more" that renders them irreducible to the language ... and to speech. It is this "more" that we must reveal and describe.

Diskoerse verwys nie net na die inhoud van kommunikasie nie, maar na die maniere waarop kommunikasie, informasie, idees en ander opeenvolgende tekens uitgeruil en aangedui word (Schirato *et al.*, 2012:33).

Taal speel 'n belangrike rol in hoe mense die wêreld beleef. Foucault wys daarop hoe mense in die alledaagse lewe hulle eintlik aan mag onderwerp. Taal speel 'n kritieke rol binne hierdie magsverhoudings, veral die diskoers van kennis. Foucault was veral bekommerd oor die onderwerping van mense wat gesê het hulle "weet" of wat in besit was van "die waarheid" – in die besonder oor wie hulle dink mense is. Neem byvoorbeeld die mediese dissipline, psigiatrie of sosiologie, antropologie, opvoeding en nog vele meer. Hierdie vakgebiede gebruik taal waarin hulle sekere dinge voorskryf en verduidelik – om te verduidelik wie gesond en wie nie gesond is nie, normaal of abnormaal is, hoër of laer klas is, intelligent of onintelligent is en dan word daar nog nie verduidelik hoekom dit so is nie. Hierdie vakgebiede ontplooi verskeie navorsingsprosedures waar mense ondersoek en geklassifiseer word

volgens hulle oordeel. Wanneer mense hulleself vrywillig vir hierdie instellings gee om ondersoek te word, gee hulle hulleself oor om geëtiketteer te word. Wanneer mense hierdie terminologieë in hulle daaglikse bestaan indra en met ander mense praat oor hulle hoë cholesterol en hulle akademiese resultate, raak hulle betrokke in magsverhoudinge op die een of ander manier, want hulle verleng die beheer van die spesifieke vakgebiede. Soos mense se vakgebied van studie betrokke raak by die beïnvloeding van openbare beleid en praktyke word hulle verder vasgevang om volgens sekere terme op te tree. Uiteindelik neem mense deel aan hulle eie onderdanigheid. Daar is tans 'n voorbeeld teen presies dit waarteen Foucault waarsku, naamlik die kadervorming binne die regerende party waar daar aanvanklik nie krities na tradisie en mag gekyk is nie. Die NG Kerk, hopelik van die verlede, was hierin 'n goeie voorbeeld waar die predikante die beleid van apartheid help uitvoer het en uiteindelik hulleself vrywillig aan 'n magstruktuur onderwerp het. Foucault is bekommerd oor hierdie instellings van mag en kennis. Foucault moedig sy lesers aan om weerstand te bied teen hierdie instellings (Gergen, 2009:47-49).

As die navorser hom reg verstaan, sal hy voorstel dat daar deeglik na tradisie gekyk moet word, sodat mag binne hierdie verhoudinge nie misbruik word nie. Daarom is die dekonstruksie van mag altyd belangrik, sodat dit geëksternaliseer kan word om agter te kom wat die invloed op individue en samelewings is. Indien dit gedekonstrueer word, kan daar 'n nuwe magsnarratief na vore tree wat meer positief kan wees as een wat mense onderdruk.

2.1.3.3 Jean-Francois Lyotard

Jean-Francois Lyotard is die derde postmoderne filosoof by wie die navorser kortliks wil stilstaan. Jean-Francois Lyotard het geweet dat die wetenskaplike diskoers of "taalspel" (*language game*) soos hy dit dikwels genoem het, slegs uit een tipe kennis met enorme beperkinge bestaan (Gray, 1996:370). Lyotard (1985:18) dui aan hoe hy die wetenskaplike diskoers sien wanneer hy die volgende sê:

Science is a subset of learning. It is also composed of denotative statements, but imposes two supplementary conditions on their acceptability: the objects to which they refer must be available for repeated access, in other words, they must be

accessible in explicit conditions of observation and it must be possible to decide whether or not a given statement pertains to the language judged relevant by the experts.

Hy kontrasteer wetenskaplike kennis dan met narratiewe kennis en wys daarop dat dit nie dieselfde is nie. Lyotard (1985:26) stel dit soos volg: *“It is therefore impossible to judge the existence or validity of narrative knowledge on the basis of scientific knowledge and vice versa; the relevant criteria are different.”*

Lyotard erken dat die wetenskap soms van narratiewe gebruik maak wanneer probeer word om ’n punt te beredeneer, en dan word ’n sekere metanarratief gebruik (Lyotard, 1985:28). Postmoderniste soos Derrida, Lyotard en Foucault bevraagteken beide die geldigheid en die noodsaaklikheid van universele narratiewe. Moderne denke se klem op die universele en onveranderlike vertroebel juis spesifieke gebeure in die geskiedenis (Mahajan, 1995:46).

Lyotard is bewus van die gevare in “die spel” (*games*) van wetenskaplike taal, want dit kan maklik van “rykdom” afhanklik word. Hy stel dit soos volg: *“The games of scientific language become the games of the rich, in which whoever is the wealthiest has the best chance of being right”* (Lyotard, 1985:45).

Hy gaan verder en beweer dat die staat sy eie agenda het en dikwels die wetenskap vir sy eie doeleindes gebruik/misbruik. Lyotard (1985:28) stel dit soos volg: *“The state spends large amounts of money to enable science to pass itself off as an epic: The state’s own credibility is based on that epic, which it uses to obtain the public consent its decision makers need.”* Foucault het dit juis teen mag wat misbruik word en sou daarom hierdie mag, in Derrida se woorde, wou dekonstrueer.

Lyotard se beredenering van postmoderniteit bied ’n waardevolle bydrae tot die debat om kennis te regverdig. Die volgende twee slagspreuke is belangrik in Lyotard se opvatting van postmoderne denke, naamlik: i) die mislukking van dominante (*grand*) narratiewe en ii) die rol wat plaaslike narratiewe speel (daar is ’n verskeidenheid klein narratiewe) (Zembylas, 2000:163).

Lyotard, wat deel is van postmoderne denke, wys daarop dat daar 'n radikale skeiding moet kom ten opsigte van die dominante kultuur wat onderskryf word deur metanarratiewe omdat dit mense in magsposies hou. Daar is nie net een metanarratief nie. Elke situasie het sy eie narratief wat belangrik is omdat dit ontstaan as gevolg van die spesifieke situasie/omgewing. Daar kan nie 'n universele narratief (antwoord) vir 'n spesifieke plaaslike situasie wees nie, daarom was Lyotard gekant teen enige metanarratief. Mense wat hierdie metanarratiewe onderskryf het, het gewoonlik mag gehad wat in postmoderne denke gedekonstrueer moet word sodat daar 'n bevryding van plaaslike narratiewe kan wees wat sin en betekenis bring in spesifieke omstandighede.

Volgens Clark-Soles (2010:25) kan postmoderne denke soos volg saamgevat word:

- Bevraagteken alles.
- Is suspisieus ten opsigte van outoriteit.
- Is sensitief vir magsdinamika onder individue, gemeenskappe en kulture.
- Is versigtig vir enige projek wat daarop uit is om verskille te ignoreer.
- Word gekenmerk deur nederigheid – weet nie so baie soos daar voorgegee word om te weet nie.
- Bekyk die wêreld deur 'n ironiese bril: die wêreld is nie wat dit voorgee om te wees nie.
- Verwerp enige suggestie dat daar iets soos 'n “*absolute waarheid*” is om juis daardeur die waarheid te verdedig.
- Voel begrippe oor die waarheid binne 'n postmoderne konteks behoort geïllustreer te word deur woorde soos vloeibaar, divers, onvolledig en onderworpe te wees aan wysiging soos wat nuwe kennis na vore tree.

2.1.4 Postfundamentele denke

Postfundamentele denke is 'n derde epistemologiese weg wat wegstuur van ekstreme vorme van absolutisme en relativisme of selfs uiterste vorme van pluralisme. Hierdie derde weg probeer dus wegbeweeg van 'n fundamentele en niefundamentele epistemologie (Van Huyssteen, 2000:430).

Die bekendste voorstander van fundamentele denke was René Descartes. Hy het die behoefte gehad om die onstabiele fondament (tradisie) van die ou gebou te vervang met 'n meer stabiele fondament van onbetwisbare oortuiginge (Dueck & Parsons, 2004:234).

Fundamentele denke (die onverbiddelike nakoming van die basiese leerstellings onderliggend aan enige geloof of denkrigting) berus op die verstandhouding dat alle kennis en oortuigings gebou is op 'n basiese fondament van sekerheid en vastigheid (Van der Westhuizen, 2010:1). Die fundamentele benadering gaan van die standpunt uit dat alle mense toegang tot absolute waarhede het. Hierdie perspektief is getrou aan die “ware fondament” en wat mense van 'n “*God's eye view*” voorsien. Sodra hierdie voorveronderstelling aanvaar word, bestaan daar 'n universele rasionaliteit wat alle ander perspektiewe insluit (Müller, 2011:2).

Die epistemologie van niefundamentele denke kan weer gesien word as die teenoorgestelde van fundamentele denke. Die vorige benadering het gewerk met 'n universele benadering wat die oplossing sou bied vir alle probleme (Müller, 2009:203).

In niefundamentele denke was daar weer geen fundering nie. Niks is vas of seker nie; alles is eintlik losstaande en onseker. Die uiterste van niefundamentele denke is totale relativisme. Soos die Engelse sê: “*Anything goes*”. Daar is niks meer oor om vir mekaar te sê nie, want eintlik is alles relatief. Dit kan so wees of nie (Van der Westhuizen, 2010:1-2).

Wanneer mense interdisiplinêr wil saamwerk, is hierdie benadering baie nadelig omdat daar 'n skeptisisme bestaan oor enige poging om gemeenskaplike begrip te bewerkstellig. Kennis, of om iets te verstaan, is volgens hierdie benadering altyd uiteenlopend. Binne hierdie benadering is daar meer verdraagsaamheid teenoor interdisiplinêre verskille, maar die gesprek bly moeilik omdat alles relatief is (Müller, 2009:203).

Wanneer daar na die postfundamentele benadering gekyk word, moedig Van Huyssteen twee maniere van denke aan wat op 'n postfundamentele uitgangspunt gebaseer is (Van der Westhuizen, 2010:2):

- i. Eerstens is dit kontekstueel van aard. Dit neem die ervarings van mense binne 'n spesifieke konteks ernstig op.
- ii. Tweedens wys dit verby die plaaslike gemeenskap na 'n gesprek tussen verskillende dissiplines.

Om by die eerste punt van Van Huyssteen aan te sluit, sê Müller (2011:3), dat die postfundamentele benadering in wese handel oor mense en hulle stories, stories wat in egte lewensomstandighede voorkom. Hierdie benadering het ten doel om nie net 'n algemene konteks te beskryf nie, maar juis 'n baie spesifieke en konkrete konteks. Kontekstualiteit is 'n kernaspek van 'n postfundamentele benadering. Müller (2011:3) wys daarop dat dit inderdaad oor baie spesifieke kontekste handel, maar terselfdertyd handel dit ook oor die erkenning dat mense se epistemologie deur hulle tradisies gevorm word.

Die tweede punt wat Van Huyssteen maak, is dat 'n postfundamentele benadering verby die plaaslike gemeenskap na 'n gesprek tussen verskillende dissiplines streef. Hierdie denke is dus altyd konkreet, plaaslik en kontekstueel, maar dit reik ook verby die plaaslike konteks om te kyk waarom die ander dissiplines besorg is. Wanneer dit in ag geneem word, sal daar altyd erkenning gegee word aan die tradisie wat mense se epistemologie gevorm het. Die begrip wat gebruik word om hierdie samewerking oor grense met ander dissiplines te beskryf, word "*transversaliteit*" genoem. Die navorser staan later meer volledig by die begrip van transversaliteit stil omdat dit 'n sentrale begrip binne die epistemologie van die postfundamentele denke is.

Van Huyssteen (1999:136) verduidelik transversaliteit soos volg: "*It is a lying across, an extending over, a linking together and an intersecting of various forms of discourse, modes of thought and action.*" Hy gaan verder en sê die volgende oor transversale rasionaliteit: "*Transversal rationality thus emerges as a place in time and space where our multiple beliefs and practices, our habits of thought and attitudes, our prejudices and assessments converge*".

Die postfundamentele benadering is van hulp om oor dissiplinêre, kulturele en selfs geloofsgrense te beweeg om sodoende meer by mekaar te leer en mekaar beter te verstaan.

Demasure en Müller (2006:418) haal Van Huyssteen aan waar hy die volgende in sy Gifford-lesings sê:

A postfoundationalist approach helps us realize ... that we are not the intellectual prisoners of our contexts or traditions, but that we are epistemically empowered to cross contextual, cultural and disciplinary borders to explore critically the theories, meanings and beliefs through which we and others construct our worlds.

In die moderne tyd het die terapeute en predikante gedink dat hulle perspektief op sake en op mense se lewe die enigste belangrike en geldige perspektief was, maar inderwaarheid was hierdie beskrywings maar 'n baie dun beskrywing van die persoon se lewensverhaal. In die postmoderne tyd besef mense dat hulle mekaar nodig het om tot 'n beter begrip te kom en kyk terapeute, predikante en navorsers na "ryk beskrywings". Die storie verbreed en word groter wanneer 'n verskeidenheid van perspektiewe in die terapeutiese proses toegelaat word (Demasure & Müller, 2006:418). Daar kan ook van postfundamentele rasionaliteit gepraat word.

Wanneer 'n storie vertel word, word 'n prentjie geskets wat iemand selfs in sy/haar verbeelding kan sien. Deur mense se sosiale interaksie met mekaar bou hulle nuwe sosiale konstruksie om meer sin van die lewe te maak. Müller (2011:3) wys daarop dat die idee van sosiaalgekonstrueerde interpretasies en betekenis deel van die postfundamentele benadering is.

2.1.4.1 Sosiale konstruksionisme

Sosiale konstruksionisme is 'n epistemologie wat die voorveronderstellings van die moderne perspektief bevraagteken, naamlik dat kennis alleen bekom kan word deur objektiwiteit en dat dit realiteit weerspieël. 'n Postmoderne benadering gaan verder as die siening dat kennis slegs deur 'n empiriese ondersoek bekom kan word. Dit handel in die postmoderne benadering baie meer oor wat die kennis van die groep of

individu sê as wat dit oor 'n absolute realiteit handel. Sosiale konstruksioniste het die siening dat kennis eerder geskep word as wat dit ontdek word. Huidige kennis wat mense het, is afhanklik van 'n vorige leerproses en die vorige leerproses vind plaas deur mense wat binne die konteks van geskiedenis en kultuur dialoog met mekaar voer. Kennis kan dus nie vry van 'n konstruksieproses wees nie, maar waar kennis aanvanklik in die moderne era as 'n uitsluitlik kognitiewe proses gesien is, word betekenis nou gesien as iets wat gebeur in die ruimte tussen mense, daar waar hulle met mekaar in gesprek is (Thayne, 1998:16).

Die bymekaarkom van mense suggereer dat hulle met mekaar in verhouding staan. In hierdie bymekaarwees, besluit hulle onderling wat aanvaarbaar is en wat nie, besluit hulle wat sin maak en wat nie (Gergen, 2009:9). Die volgende voorbeeld kan gebruik word: “*Hy het 'n drie gedruk*”. Almal weet die persoon praat van rugby. “*Hy gaan Hentiesbaai toe.*” Almal weet hy gaan visvang, want mense sal nooit in die sosiale omgang praat van Hentiesbaai en bedoel hulle gaan iets anders doen as visvang nie. So kry taal sy betekenis namate dit binne verhoudinge gebruik word.

Sosiale konstruksioniste sien kennis dus as die resultaat van samewerking tussen mense wat in 'n verhouding tot mekaar staan. Die fokus binne sosiale konstruksionisme is op verhoudings eerder as op 'n verstandelike proses geskoei (Gergen, 1985:267). Gergen (1997:724) gaan verder en sê: “*The chief locus of understanding is not 'the psyche' but the social relationships within which people live.*”

Gergen en Gergen (2004:42) sluit by bogenoemde aan:

Performances of the mind make sense only within certain relationships, they are expected at certain times within the relationship and not others, and they require the cooperation of the other to make sense. Thus, if a friend compliments you, this action sets the stage for you to express pleasure (or embarrassment). And if you say something like, “Oh, that makes me very happy”, you set the stage for a confirming reply, like, “You really deserve it”. Each action invites the next; each requires the other for its legitimacy. More broadly, our performances of the mind are not our private possessions. They are components of relationships.

Daar het nou 'n skuif weg van die moderne era plaasgevind. Dit gaan nou oor hoe verskillende mense teenoor mekaar reageer en hoe hulle die gemeenskap as eg en betekenisvol sien en ervaar. Hulle konstrueer dus saam 'n nuwe werklikheid (Freedman & Combs, 1996:27). Vir Gergen het sosiale konstruksionisme die empiriese en rasonale wetenskappe vervang (Sremac, 2010:11).

Die narratiewe en sosiale konstruksionisme word eintlik in een asem genoem, want mense se interaksie met mekaar waar hulle sosiale konstruksie bou, word in verhaalvorm weergegee wat 'n narratief genoem word. Mense is voortdurend besig om hulle lewensverhaal te konstrueer deur hulle kontak met ander mense.

2.1.4.2 Transversaliteit

Transversaliteit het volgens Van Huyssteen (2000:429) bekendheid verwerf deur die denkwyses van 'n verskeidenheid ander dissiplines. Hy gee dan die volgende voorbeelde van transversaliteit:

- In wiskunde, waar 'n lyn twee of meer ander lyne of oppervlakke kruis sonder enige teenstrydigheid of toevalligheid.
- In fisiologie, waar transversaliteit gebruik word om die netwerk en die oorvleueling van weefsels in die menslike liggaam te beskryf.
- In filosofie, om die dinamika te verduidelik van die mens se bewussyn en sy vermoë om onvermoed tussen sekere kognitiewe denksisteme te beweeg asook die interaksie tussen sosiale entiteite.
- In pastorale sorg waar daar binne spanverband na die pasiënt omgesien word, byvoorbeeld dokter, maatskaplike werker, suster, sielkundige, dieetkundige, ensovoorts. Hierdie groep kundiges werk dan as 'n span saam om optimale sorg aan die pasiënt te verskaf.

Hier kan gesien word dat verskillende stamme mekaar nie weerspreek of mekaar assimileer nie, maar dat daar interaktief met mekaar omgegaan word. Binne hierdie multidissiplinêre gebruik van transversaliteit, ontwikkel daar inderdaad sekere herkenbare ooreenkomste soos ingeweftheid van weefsels, die dinamika van die menslike brein en die interaksie van sosiale entiteite wat uitgedruk word as 'n

metafoor wat verwys na lyne wat oor mekaar lê, kruising, ontmoeting en oordrag, sonder om identies te word. Transversaliteit verskaf aan die mens 'n bril om anders na die wêreld te kyk.

Transversaliteit staan teenoor die rasonale en moderne denkpatrone wat alle vlakke van kennis wil saamvoeg tot 'n geslote eenheid. Dit verwerp die aanspraak wat die wetenskap maak dat dit 'n beter vorm van kennis is. Dit verteenwoordig 'n versetbeweging teen imperialisme ('n beleid om 'n land se mag uit te brei deur die invloed van diplomاسie of militêre ingryping) of enige soortgelyke ideologiese denksisteme.

Indien daar so na transversaliteit gekyk word, verteenwoordig dit 'n postmoderne siening waar kennis geïntegreer word sonder dat daar 'n totalisering van kennis in 'n moderne sin plaasvind. Die fokus in transversaliteit is op dialoog, selfs tussen partye wat radikaal met mekaar verskil. Dit help ook dat partye wat verskil, mekaar se sieninge kan respekteer alhoewel hulle nie saamstem nie. Dialoog wys ook die onderlinge magspeletjies uit in 'n verskeidenheid van sosiale areas, byvoorbeeld die mag van die werkgewer oor die werknemer, mag van een land oor 'n ander, mag van die wetenskap oor teologie, mag van mans oor vroue, mag van een ras oor die ander soos in die ou en nuwe Suid-Afrika weerspieël word (Van Huyssteen, 2000:429).

Transversaliteit het moderne opvattinge van universaliteit vervang. Dit gaan nie meer oor statiese rasionaliteit nie. Menslike rasionaliteit word nou gesien as 'n dinamiese en praktiese manier om deur middel van kritiek, interpretasie, verhale en retoriek 'n nuwe interaksie te skep wat dialoog met mekaar 'n werklikheid maak (Van Huyssteen 2000:429). Dit is 'n proses wat op 'n informele en nie-akademiese vlak kan plaasvind of op 'n professionele vlak waar kundiges van ander dissiplines uitgenooi word om 'n bydrae te lewer (Demasure & Müller, 2006:418).

Die konsep van rasionaliteit is die kern van transversaliteit. Dit vorm die basis waarop interdisiplinêre gesprek kan plaasvind (Van der Westhuizen, 2010:1-2).

2.1.4.2.1 Rasionaliteit

In sy wese gaan dit in rasionaliteit daarvoor om beter te verduidelik sodat daar beter verstaan kan word. Die mens se behoefte aan 'n optimale verstaan van die wêreld word basies gevorm deur die mens se waarde-oordele en hoe hulle hulleself, mekaar en die wêreld sien. Dit is slegs die mens se omgang met ander individue binne konkrete situasies en kontekste wat maak dat daar hoegenaamd van rasionaliteit gepraat kan word. Rasionaliteit is altyd persoon- en kontekstspesifiek. Rasionaliteit tree altyd na vore vanuit die sosiale omgewing en praktyke wat deur die gemeenskap beoefen word en daarom is rasionaliteit te alle tye 'n uitdrukking van 'n spesifieke gemeenskap se waardes en “*commitments*” (Van Huyssteen, 1999:3).

Rasionaliteit handel geheel en al oor verantwoordelikheid – verantwoordelikheid om helder te kommunikeer, die vermoë om begrip te toon vir sekere situasies en om konsepte so te verduidelik dat dit verstaanbaar is, om die mens sodoende te help om hom/haarself en die wêreld rondom hom/haar te hanteer. Rasionaliteit gaan in groot mate oor 'n “*common sense*” wat teenwoordig is in die alledaagse lewe waar dit oor doelwitgedrewe aksies handel (Van Huyssteen, 1999:1-2). Van Huyssteen (1999:1-2) verduidelik dit soos volg:

It is in the pursuit of these goals and ideals that we become rational persons as we learn the skills of responsible judgement and discernment and when we articulate the best available reasons we have for making what we believe to be the right choices, those reasons we have for holding on to certain beliefs and the strong convictions we have for acting in certain ways.

Wat dit vir teologie beteken, is om in te sien dat dit onmoontlik is om oor rasionaliteit in abstrakte en teoretiese terme te dink. Rasionaliteit is eenvoudig oral teenwoordig en handel deur mense se woorde en dade. Wat verder van belang is, is om daarop ag te slaan dat geen vorm van individuele en gemeenskaplike onderskeiding moontlik is sonder om die rol van mense se vooroordele in ag te neem nie (Van Huyssteen, 1999:118).

Vir teologie en die wetenskap is rasionaliteit en verstaanbaarheid uiters belangrik. Die inwerkingstelling van goeie redes is die spilpunt waarom dit in beide teologie en die wetenskap gaan, byvoorbeeld om die regte besluit vir die regte rede te neem, om te glo en te oordeel. Om rasioneel te wees, beteken nie net om sekere redes te hê waarom die mens glo soos wat hy/sy glo nie maar om die beste en sterkste moontlike redes te hê wat die vergelykbare rasionaliteit van jou oortuiginge binne 'n spesifieke en konkrete sosiohistoriese konteks weerspieël (Van Huyssteen, 1999:129).

Om op te som kan daar gesê word dat mense die kern van rasionaliteit is en dat dit nie bloot net oor abstrakte oortuigings gaan nie. Mense as rasionele agente is altyd sosiaal en kontekstueel gegrond (Müller, 2011:3). Rasionaliteit help om oor komplekse sosiokulturele grense te beweeg. Voor daar van postfundamentele rasionaliteit gepraat is, is daar van fundamentele rasionaliteit gepraat.

2.1.4.2.2 Postfundamentele rasionaliteit

Van Huyssteen (1999:33) vra 'n belangrike vraag, naamlik: "Is daar 'n manier om oor epistemologie en rasionaliteit te praat wat die erns van postmoderniteit aanspreek sonder om in die uiterstes van postmoderne denke te verval?" Hy beantwoord self sy vraag wanneer hy sê dat hy inderdaad glo dat daar so 'n uitweg is. Dit beteken wel dat rasionaliteit geherdefinieer moet word en hierdie herdefinisie noem hy postfundamentele rasionaliteit. Hy gaan dan verder en sê wat hy met *postfundamentele rasionaliteit* bedoel:

A model of rationality where a fusion of epistemological and hermeneutical concerns will enable a focused quest for intelligibility through the epistemic skills of responsible, critical judgement and discernment. This notion of rationality will be discovered as alive and well in all our domains of living and also in modes of knowledge as diverse as theology and the sciences. There we will discover the richness of shared resources of rationality even as we carefully distinguish between the focus and interpretative scope of these very different domains of knowledge.

'n Postfundamentele begrip van rasionaliteit skep dus 'n veilige hawe waar verskillende gesprekke óór dissiplinêre grense heen kan plaasvind. Teenoor die objektivisme van fundamentele denke en die ekstreme relativisme van die meeste vorme van niefundamentele denke, ontwikkel daar 'n postfundamentele model van rasionaliteit wat ten volle kontekstueel maar terselfdertyd ook interdissiplinêr van aard is en wat verby die eie groep of kultuur beweeg (Van Huyssteen, 1999:139).

As gevolg van hierdie transversale beredenering het daar nou 'n gemeenskaplike area tot stand gekom waar daar kommunikasie kan plaasvind tussen mense wat vanuit verskillende geloofsoortuiginge en kulture kom (Park, 2010:2). Van Huyssteen (2006:148) noem hierdie ruimte, hierdie gemeenskaplike area, die “*wide reflective equilibrium*”. Dit is 'n veilige plek waar mense met mekaar kan praat en ook van mekaar kan verskil sonder om mekaar in die proses te verloor. Müller (2011:4) praat van 'n ‘*ecotone*’ en haal Robert Smith aan wat dit soos volg beskryf:

... the ecotone represents a shift in dominance. Ecotones are particularly significant for mobile animals, as they can exploit more than one set of habitats within a short distance. The ecotone contains not only species common to communities on both sides; it may also include a number of highly adaptable species that tend to colonize such transitional areas.

Hierdie “*ecotone*” is 'n goeie metafoer om praktiese teologie as 'n postfundamentele entiteit te verstaan. Binne hierdie interdissiplinêre “*ecotone*” kan praktiese teologie met 'n verskeidenheid van dissiplines kommunikeer (Müller, 2011:4).

Interdissiplinêre idees/gedagtes van rasionaliteit is van hulp om met ander oë opnuut na menslike rasionaliteit te kyk na aanleiding van die volgende riglyne wat Van Huyssteen (2000:427-430) daarstel:

- i. Eerstens erken dit die kontekstualiteit en die feit dat al ons refleksies in die menslike kultuur, spesifiek in die wetenskaplike of belydende tradisies, gewortel is.
- ii. Tweedens is dit baie ernstig oor geïnterpreteerde ervaring en die verstaan van hierdie ervaring. Dit is verder ernstig oor die manier waarop tradisie

- ons waardes vorm, hoe dit ons gedagtes oor God beïnvloed en wat sommige van ons glo oor die teenwoordigheid van God in die wêreld.
- iii. Dertens open dit die moontlikheid dat ons vry en krities na die oorsprong van ons oortuigings kan kyk om patrone te ontdek wat weergalm met die Bybelse paradigma. Hierdie patrone sal dan geëvalueer en beoordeel word binne 'n persoonlike en kruiskulturele gesprek.
 - iv. Vierdens kan rasionaliteit nou gesien word as 'n vaardigheid wat ons help om patrone van ons geïnterpreteerde ervaring te identifiseer en saam te bind deur retoriek, artikulasie en onderskeiding.
 - v. Laastens is dit so dat 'n postfundamentele idee van rasionaliteit daarop aanspraak maak dat dit verby die grense van die plaaslike gemeenskap, groep, tradisie of kultuur wys na 'n geloofwaardige vorm van interdisiplinêre gesprek.

Epistemologies posisioneer die navorser homself binne die postfundamentele raamwerk. Hy posisioneer hom vervolgens ten opsigte van teologie. Hy posisioneer homself binne die epistemologie van postfundamentele denke en wel as 'n postfundamentele praktiese teoloog met 'n latere verwysing na sosiale konstruksionisme en hermeneutiek omdat dit, volgens Demasure en Müller (2006:419), alles deel van een groep is.

2.2 Teologie

Karl Barth het teologie gesien as 'n sistematiese interpretasie van God se selfopenbaring aan die Christelike kerk. Volgens hierdie siening kon die mens hoegenaamd geen rol speel nie. Hiervolgens is dit die rol van teologie om God se openbaring so direk en suiwer as moontlik op konkrete situasies toe te pas. Volgens hierdie siening beweeg die teoloog van openbaring na die mens en van die teorie na die praktyk en van geopenbaarde kennis na die toepassing daarvan (Browning, 1991:5). Anderson (2001:14-15) belig die werk van Barth verder wanneer hy daarop wys dat dit vir Barth altyd gegaan het oor die dinamiese onderlinge verhouding wat daar tussen die teorie en praktyk bestaan. Die taak van teologie, volgens Barth, is om die voorveronderstellings van die kerk se praktyke te verduidelik en daarom

staan die praktyk eerste omdat God nie 'n vyfde wiel aan die wa is nie, maar dié wiel is wat al die wiele laat draai. Barth het enige poging om teorie en praktyk teenoor mekaar te stel verwerp. Hy gaan verder en sê dat om te verstaan dat Christus die lig van die lewe is, kan slegs verstaan word as 'n teorie wat sy oorsprong en doel in die praktyk het.

2.2.1 Praktiese teologie

Die kernbesprekingspunt oor die aard van praktiese teologie handel oor die verhouding tussen teorie en praktyk. Praktiese teologie as 'n teorie van aksie kan teruggevoer word na die veranderende siening van die 1960's waarvoor teologie 'n antwoord moes bied. Op hierdie stadium het die Westerse wêreld deur 'n outoriteitskrisis gegaan wat die beste opgesom is deur A Mitscherlich se boek *Fatherless society*. Kerke het ook in hierdie tyd deur 'n outoriteitskrisis gegaan. Die outoriteit van die Bybelse geskrifte, asook die outoriteit van die kerkleiers, is bevraagteken. Hierdie tyd is gekenmerk deur die tendens dat al hoe meer mense die kerk verlaat het. In sy intreerede in 1968 het F Haarsma, die eerste professor in praktiese teologie in Nijmegen, verwys na die toenemende verwydering tussen die kerk se leringe en die oortuiging van die lidmate van die kerk en het hy so ver gegaan om dit as 'n "*geloofskrisis*" te tipeer. In dieselfde jaar (1968) het Jacob Firet die eerste professor in praktiese teologie aan die Vrije Universiteit in Amsterdam geword. Hy het ook die siening gedeel dat die kerk nie net kon voortgaan om dinge te doen soos in die verlede nie. Hy het die konsep "*teorie van aksie*" bekendgestel en onder sy leiding is die Instituut van Praktiese Teologie (IPT) gestig (Heitink, 1999:3).

Die kerk en geloof het nie die invloed van moderniteit vrygespring nie. In die 19de eeu het die Katolieke Kerk moderniteit se idees verwerp. Pous Pius (X) het selfs so ver gegaan om van alle priesters en teologieprofessors te verwag om 'n anti-moderniteitseed af te lê. Die Katolieke Kerk en die gereformeerde kerke het van 1960 af die krisis van moderniteit gedeel en 'n praktiesgeoriënteerde teologie is aangevra. Friedrich Schleiermacher was die eerste teoloog wat 'n antwoord probeer formuleer het ten opsigte van die "*Verligting*". Hy het een van die stigters van

praktiese teologie geword. In sy baie bekende *Kurze Darstellung* het hy een van die eerste teoloë geword wat 'n ruimte vir praktiese teologie geskep het. In 1821 is die eerste pos vir praktiese teologie aan die Universiteit van Berlyn geskep (Heitink, 1999:4).

Heitink (1999:6) definieer praktiese teologie soos volg: *“Practical theology as a theory of action is the empirically oriented theological theory of the mediation of the Christian faith in praxis of modern society”*.

Die term *“prakties”* staan nie teenoor teoreties nie. Dit hanteer wel die praktyk maar deel ook in die ontwikkeling van teologiese teorie oor die algemeen. Prakties of praxis beteken nie soseer prakties as wat dit *“aksie”* of *“aktiwiteit”* beteken nie. Daar kan ook gesê word dat die woord *“prakties”* na die teologiese aard van die dissipline verwys. Die Bybel verwys na die boek Handeling as *“praxeis apostolon”* – Goddelike aksie deur die bediening van die apostels. Praktiese teologie kan ons dus formuleer as *“God se aktiwiteit deur die bediening van mense”* (Heitink, 1999:7).

Die woord *“praxis”* verteenwoordig eintlik twee konsepte wat belangrik is vir die verdere verstaan van die definisie. Die definisie verwys na die bemiddeling van die Christelike geloof (praxis 1) in die praxis van die moderne gemeenskap (praxis 2). Praxis 1 lê klem daarop dat praktiese teologie ten doel het om deur bemiddeling of aksies 'n spesifieke situasie te verander. Praxis 2 lê klem op die konteks waar hierdie aksie plaasvind, 'n konteks waar mense in die gemeenskap interaksie het of dit nou godsdienstig is al dan nie. Praktiese teologie is volgens Praxis 1 die bemiddeling van die Christelike geloof. Hierdie bemiddeling het te doen met die kern van die Christelike oortuiging, naamlik dat God na die mens gekom het. God se aksie wat bemiddel word deur die mens se aksie is die teologiese middelpunt van praktiese teologie. Firtet leen die Griekse woord *“paradosis”* (oorhandig, tradisie) om die proses verder te beskryf. Praktiese teologie beskryf hoe hierdie prosesse plaasvind en hoe hierdie struktuur aangepas kan word sodat 'n egte oordrag van die Christelike tradisie kan plaasvind (Heitink, 1999:8).

Ganzevoort (2007:21) sê dat geen teologie, geen praktiese teologie, bedryf kan word sonder om die pluraliteit van die godsdienstige gemeenskap in ag te neem nie.

Teologie bestaan as gevolg van die verhale oor God. Die manier hoe ons oor God praat en God verstaan, is inderdaad veelkleurig. Hierdie veelkleurigheid gee dikwels aanleiding tot konflik. In die ontmoeting tussen hierdie botsende verhale oor God, lê daar 'n groot uitdaging vir die teologie. In die huidige tydsgleuf handel dit nie soseer oor sekularisasie of desekularisasie nie, maar eintlik oor de-institusionalisering. Godsdienstige sisteme het in sy geïnstusionaliseerde gewaad in betekenis afgeneem en godsdienstige individue bou nou hulle eie godsdienstige strukture. Die rigtinggewende rol binne en buite die kerk het gevolglik grootliks verlore gegaan.

Die nuwe visie wat in praktiese teologie ontstaan het, is te wyte aan die draai na praktiese filosofie. Praktiese filosofie lê klem op die belangrikheid van praktiese wysheid of *prōnēsis* in teenstelling met teoretiese rede (*theoria*) of tegniese rede (*technē*). Sedert die Verligting word die verbetering van die menslike lewe voorgehou as die toename van objektiewe wetenskaplike kennis (*theoria*), wat dan toegepas is om menslike probleme op te los (*technē*). Die hergeboorte van praktiese filosofie het 'n tendens aangedui wat daarop uit was om die oorheersing van die teoretiese en tegniese rede te bevraagteken. Hierdie tendens het gepoog om in die kultuur en universiteite 'n sterk saak uit te maak vir praktiese rede en ook om te demonstreer dat kritiese refleksie moontlik en nodig is vir menslike doelwitte en aksies (Browning, 1991:34).

Daar kan dus onomwonde gesê word dat praktiese teologie die een dissipline is wat nooit kan bekostig om verwyder te raak van die basiese vorms van teologiese refleksie nie (Müller, 2005:72).

Wanneer 'n godsdienstige gemeenskap 'n krisis in hulle praktyke deurmaak, begin hulle noodwendig vrae vra oor die teorie waarop die praktyke gebaseer is. Indien 'n gemeenskap ernstig is oor hulle bestaan, sal hulle die heilige tekste en gebeure herevalueer. Vrae word dan na hierdie normatiewe tekste gebring en 'n gesprek begin ontstaan tussen die vrae wat gevra word en hierdie tekste. Hierdie nuwe gerekonstrueerde godsdienstige betekenis en praktyke sal voortgaan totdat 'n nuwe krisis die gemeenskap tref (Browning, 1991:6).

Praktiese teologie as 'n dissipline grens aan 'n hele aantal ander dissiplines. Bo en behalwe al die teologiese dissiplines is die velde van antropologie, sosiologie en sielkunde nou verwant aan praktiese teologie. Op al hierdie terreine, soos in praktiese teologie, is daar tekens van ontwikkeling tot die narratiewe benadering (Müller, 2004:297).

Vir praktiese teologie is daar twee perspektiewe wat sentraal staan tot die ontwikkeling van 'n narratiewe benadering. Die eerste perspektief handel oor die narratiewe struktuur, hoe mense hulle lewe verstaan en dit uitleef. Die tweede perspektief is dat betekenisvolle handeling en identiteit as 'n "teks" geïnterpreteer kan word. Die idee van 'n narratiewe struktuur van verstaan en ervaring impliseer dat mense hulle ervarings in storienvorm weergee. Mense leef hulle lewe van dag tot dag, maar verstaan hulle lewe as 'n storie (Ganzevoort, 2011:216).

Narratiewe benaderings binne praktiese teologie vind in 'n groot mate binne pastorale sorg, berading en homiletiek plaas. Die vraag wat op hierdie terreine gevra word, is hoe mense se stories en die storie van God met mekaar in verband staan. Daar is drie maniere waarop bogenoemde gebeur volgens Ganzevoort (2011:220):

- i. Eerstens dat die stories oor God in die Bybel is en dit 'n uitdrukking van die mens se stories is. Hierdie stories gee woorde aan die gevoelens wat mense as mense beleef. 'n Goeie voorbeeld hiervan is wanneer 'n klaagpsalm saam met mense wat deur lyding gaan, gelees word. Deur hierdie psalm word hulle storie voor God geplaas.
- ii. Tweedens kan stories oor God mense se stories konfronteer en sodoende kritiek lewer op hulle lewe. Hierdie profetiese aanslag daag mense uit om weer na hulle stories te kyk en bied aan om hulle in die proses te begelei.
- iii. Derdens bied stories oor God 'n oop ruimte waarheen mense hulle eie stories kan bring om daarvoor te reflekteer sonder om na die een of ander rigting gedruk te word.

Müller (2004:296) sê dat praktiese teologie absoluut op konkrete kontekste fokus, wat ten nouste by die narratiewe benadering aansluit. 'n Narratief het betrekking op 'n spesifieke konteks. Praktiese teologie kan nie funksioneer binne 'n algemene

konteks nie. Dit is altyd plaaslik, konkreet en spesifiek. Daar kan van die uitgangspunt uitgegaan word dat teologie as geheel prakties ingestel behoort te wees en dat teologie wat nie prakties ingestel is nie, nie langer as teologie geklassifiseer moet word nie. Praktiese teologie behoort in wese ingestel te wees op die praktyk, meer so as ander dissiplines binne teologie. Praktiese teologie behoort onderskei te word van die ander teologiese dissiplines as gevolg van sy getrouheid, nie net aan sy konteks in die algemeen nie, maar getrouheid aan 'n baie spesifieke konteks.

Müller (2004:296) gaan voort en beskryf praktiese teologie as nie net getrou aan sy konteks nie, maar ook getrou aan sy metodologie, met 'n definitiewe beweging van die konteks of praxis na die teorie en weer van die teorie terug na die konteks. Daar word na hierdie metodologiese proses verwys as “*die sirkel van praktiese wysheid*”.

Müller (2004:296) gebruik 'n staaltjie wat hom afspeel tussen Hiltner, die pastorale teoloog, en Tillich, die sistematiese teoloog, om die posisie van praktiese teologie te illustreer:

Tillich: Let us say that there was a certain man ...

Hiltner: (interrupting): What was his name?

Tillich: Oh, er ... let us say John. So, there was this man named John and ...

Hiltner: (interrupting): Was he married?

Tillich: Let us say he was. So, there was this married man, John, who ...

Hiltner: (interrupting again): What was his wife's name? Did they both work?

Tillich: (with exasperation): Professor Hiltner, won't you please let me finish? What is the meaning of all your questions?

Hiltner: To speak of just any man is to speak of no man at all.

Dit is in hierdie staaltjie duidelik dat dit in praktiese teologie gaan oor 'n spesifieke konteks en spesifieke omstandighede. Wanneer na die doel van praktiese teologie gekyk word, is dit duidelik dat dit gaan om sin en betekenis van die wêreld te probeer maak. Daar kan dus van prakties-teologiese interpretasie gepraat word.

Vir die navorser het praktiese teologie lewend geword binne 'n besigheidsopset en daarom kon hy inderdaad saam met Müller (2004:296) stem dat die fokus van praktiese teologie op konkrete kontekste is. Daarom kan daar ook nie van God in die algemeen gepraat word nie, maar van 'n spesifieke God naamlik die drie-enige God.

Osmer wys (2008:4) daarop dat prakties-teologiese interpretasie uit vier kerntake bestaan, naamlik:

- i. Die beskrywende empiriese taak – Hierdie taak behels dat informasie bymekaar gemaak word wat kan help om patrone en die dinamiek in spesifieke episodes, situasies of kontekste te identifiseer.
- ii. Die interpreterende taak – Hierdie taak gaan kyk na die teorieë wat deur die kunste en die wetenskap gebruik word om sodoende hierdie patrone en dinamiek wat voortdurend voorkom beter te beskryf.
- iii. Die normatiewe taak – Hierdie taak gebruik teologiese konsepte om hierdie spesifieke episodes, situasies en kontekste te interpreteer. Verder bou dit etiese norme uit om mense se reaksies te begelei en hulle te help om van “goeie praktyke” wat reeds bestaan te leer.
- iv. Die pragmatiese taak – Hierdie taak bepaal strategieë van aksie wat situasies op wenslike maniere kan beïnvloed. Verder betree dit 'n reflektiewe gesprek met die terugvoer wat deur hierdie gesprekke ontstaan.

Tydens elkeen van hierdie take word die volgende vrae by elkeen gevra:

- Wat is besig om te gebeur?
- Waarom is dit besig om te gebeur?
- Wat is veronderstel om te gebeur?
- Hoe behoort ons te reageer?

Hierdie vier take beskryf die basiese struktuur van prakties-teologiese interpretasie (Osmer, 2008:4). Prakties-teologiese interpretasie is in sy kern kontekstueel. Dit gee altyd aandag aan verbindings, verhoudings en sisteme (Osmer, 2008:17).

2.2.2 Postfundamentele praktiese teologie

Postfundamentele praktiese teologie is in wese 'n herontdekking van die basiese uitgangspunte van praktiese teologie. Postfundamentele praktiese teologie probeer om verby die moderne grense van praktiese teologie as 'n formele en rasonale onderneming te beweeg. Andersyds probeer dit om die relativisme van anti-fundamentele teorieë te vermy (Müller, 2005:72).

Postfundamentele praktiese teologie behoort gesien te word as 'n manier om die lewe beter vanuit 'n hermeneutiese benadering te verstaan, maar dit gaan ook verder as hermeneutiek wat as 'n metafoor vir praktiese teologie gebruik word. Dit gaan oor 'n baie spesifieke verstaan wat nie net die plaaslike konteks as een van die hermeneutiese sirkels sien nie, maar "verstaan" wat slégs gesien kan word vanuit die plaaslike konteks (Müller, 2005:73).

Die postfundamentele benadering is geensins daarop ingestel om 'n algemene konteks te beskryf nie. Die navorser kies dus hierdie benadering omdat hermeneutiek ten opsigte van praktiese teologie dikwels 'n algemene beskrywing van omstandighede kan gee wat nie die verdraaiing van kommunikasie as gevolg van taal in ag neem nie en wat nie die sosiaalgekonstrueerde aard van kennis genoegsaam in hermeneutiek in aanmerking neem nie. Dit wil voorkom of die hermeneutiese benadering sukkel om praktiese teologie van egte kontekstuele uitkomst te voorsien. Die teorieë wat vir die praktyk deur hermeneutiek ontwikkel word, is dikwels ver verwyderd van dit wat in die wêreld gebeur. Die postfundamentele benadering het ten doel om te luister na mense se verhale wat in 'n spesifieke konteks afspeel en stories wat mense se stryd met die lewe aantoon (Müller, 2005:74). In die navorsing beteken dit dat daar nie na besigheid in die algemeen gekyk word nie, maar baie spesifiek gekyk word na die konteks van die besighede waarbinne die medenavorsers staan en dit is inderdaad konkreet en baie spesifiek.

Van Huyssteen (1998a:4) beskryf postfundamentele teologie soos volg: Postfundamentele teologie is daarop toegespits om twee bewegings te maak:

- i. Eerstens erken dit ten volle dat alles binne 'n konteks staan en verder word die epistemiese rol van geïnterpreteerde ervaring erken asook die manier waarop tradisie die epistemiese en nie-epistemiese waardes vorm, wat lig werp op mense se refleksie van God en wat sommige mense oor God se teenwoordigheid in die wêreld glo.
- ii. In 'n tweede beweging beweeg 'n postfundamentele idee van rasionaliteit in teologiese refleksie kreatief verby die grense van die plaaslike gemeenskap, groep of kultuur na 'n geloofwaardige vorm van interdisiplinêre gesprek.

Müller (2005:76) sê vir praktiese teologie om postfundamenteel te wees, behoort dit aan die volgende minimum vereistes te voldoen:

- i. Plaaslik kontekstueel wees.
- ii. Sosiaal gekonstrueer wees.
- iii. Deur tradisie gerig wees.
- iv. Ondersoek na interdisiplinêre betekenis instel.
- v. Verby die plaaslike verwys.

Postfundamentele begrip van rasionaliteit in teologie wys op 'n kreatiewe manier verby die grense van 'n plaaslike gemeenskap, groep of kultuur en beweeg na 'n kruiskontekstuele en interdisiplinêre gesprek. Postfundamentele denke in teologie behoort daarom gesien te word as 'n derde opsie wat verby die ekstreme vorme van epistemologiese fundamentele denke en niefundamentele denke beweeg. Dit behoort mense te bevry en in staat te stel om met hulle sterk persoonlike oortuigings en vooroordele betrokke te raak in 'n kruisdissiplinêre gesprek terwyl hulle daarvan bewus is dat hulle gedeelde bronne van rasionaliteit gebruik. Indien hierdie punt bereik word, sal hulle in staat wees om verby die grense van hulle eie gemeenskappe in 'n kruiskontekstuele, kruiskulturele en kruisdissiplinêre gesprek met mekaar betrokke te raak (Müller, 2005:76).

Die ware of egte postfundamentele beweging wat verby die objektivisme van fundamentele denke en die relativisme van niefundamentele denke beweeg, kan alleenlik ontdek word wanneer die integrasie van mense se rasonele denke

herontdek word in die konteks van die omgewing waarbinne hulle lewe en waar tradisies ontwikkel. Hierdie gemeenskaplike karakter van 'n geherdefinieerde postfundamentele rasionaliteit moet saamsmelt met 'n kruiskontekstuele omgewing wat die mens in staat stel om in 'n interdisciplinêre gesprek betrokke te raak wat gestroop is van eng en benouende sieninge (Van Huyssteen, 1999:113).

Fundamentele denke kan die wetenskap en godsdiens op 'n kop aan kop botsing laat afstuur. Om dit te voorkom, is daar gekyk na 'n multidimensionele benadering ten opsigte van dialoog wat die sosiaalkontekstuele en geskiedkundige dimensies van beide die wetenskap en godsdiens ernstig opneem. Hierdie multidimensionele benadering beteken dat enige interdisciplinêre gesprek tussen die wetenskap en teologie nie net op die kontekstuele en geskiedkundige bestudering van wetenskapspraktyk en godsdienstige sienings gebaseer moet wees nie, maar dat dit ook sal fokus op die werklike lewe van die wetenskaplikes en teoloë wat betrokke is by die onbekende en riskante terrein van interdisciplinêre dialoog (Van Huyssteen, 2006:127).

Van Huyssteen (2006:143) het die navorser gehelp om te verstaan dat mense nie intellektuele gevangenes van hulle eie kontekste of tradisies is, of behoort te wees nie, maar dat hulle bemaagtig word om oor die grense van hulle eie kontekste, kultuur en dissiplines te beweeg om sodoende die kritiese teorieë, betekenis en oortuiginge waarvolgens hulle en andere hulle lewe kan bou, kan ontdek. Teologie roep mense op om hulle geloof in God nie net uit te druk in terme van hulle persoonlike en kerklike verantwoordelikhede nie, maar hulle word verplig om juis weer te kyk na hierdie oortuigings en tradisies. Verder behoort die buigsame en vloeibare karakter van oortuigings en tradisies erken te word en behoort daar 'n bereidheid te wees om weer daarvoor na te dink en toe te laat dat dit binne 'n interdisciplinêre gesprek geherstruktureer kan word.

Die navorser posisioneer hom laastens ten opsigte van navorsing. Hy sien homself epistemologies as 'n postfundamentele praktiese teoloog wat gebruik maak van narratiewe navorsing wat binne die breër raamwerk van kwalitatiewe navorsing val met spesifieke verwysing na sosiale konstruksionisme.

2.3 Navorsing

Die navorser maak gebruik van kwalitatiewe navorsing. Binne die veld van kwalitatiewe navorsing gaan hy narratiewe navorsing gebruik.

2.3.1 Kwalitatiewe navorsing

Daar is twee hoofbenaderings tot navorsing. Aan die een kant is die positivistiese benadering wat gebaseer is op 'n filosofiese benadering wat bekend staan as logiese positivisme. Voorstanders van hierdie benadering huldig die siening dat navorsing beperk moet wees tot wat mense kan waarneem en objektief kan meet. Hulle neem nie gevoelens en opinies van mense in berekening nie. Hierdie natuurwetenskaplike benadering strewende daarna om wette daar te stel wat op alle mense van toepassing is. Hierdie positivistiese benadering staan ook bekend as 'n kwantitatiewe benadering.

Teenoor hierdie positivistiese benadering staan die antipositivistiese benadering. Antipositiviste deel 'n weerstandigheid teen die natuurwetenskaplike benadering. Hulle siening is dat die natuurwetenskaplike benadering ontwerp is om molekules en organismes te bestudeer. Die fenomenoloë, wat 'n subgroep van die antipositiviste is, maak dit duidelik dat mense se ervaring, wat die objek van gedragsnavorsing is, nie geskei kan word van die persoon wat dit ervaar nie. Die fenomenoloë is gekant teen die positivistiese benadering wat hulleself distansieer van die fenomeen wat hulle bestudeer. Die antipositivistiese benadering staan ook bekend as die kwalitatiewe benadering (Welman, Kruger, Mitchell & Huysamen, 2005:6).

Kwalitatiewe navorsing gaan oor die belewingswêreld van mense en wat in hulle spesifieke konteks gebeur. Kwalitatiewe navorsing is ontwerp om die belewingswêreld van mense te bestudeer (Polkinghorne, 2005:138).

Merriam (2002:5) verduidelik kwalitatiewe navorsing soos volg:

Qualitative research is an effort to understand situations in their uniqueness as part of a particular context and the interactions there. This understanding is an end in itself, so that it is not attempting to predict what may happen in the future necessarily, but to understand the nature of that setting – what it means for participants to be in that setting, what their lives are like, what’s going on for them, what their meanings are, what the world looks like in that particular setting. The analysis strives for depth of understanding.

Kwantitatiewe navorsing versamel en analiseer numeriese data om sodoende die verhouding tussen die veranderlikes vas te stel en dit ondersoek breë statistiese patrone. Kwalitatiewe navorsing probeer om die alledaagse praktyke waarby individue betrokke is, te evalueer. Kwalitatiewe navorsing is meer daarop ingestel om ’n diepgaande studie te maak van ’n klein aantal individue, groepe of gemeenskappe. In die navorsing kyk die navorser na elf individue en hulle ervaring en belewing van Christenskap in die sake-omgewing en maak hy gebruik van kwalitatiewe navorsing wat hoofsaaklik daarvoor gaan om vrae te beantwoord oor die “hoe” en die “wat” van die lewe. Hierdie benadering help om betekenis te gee aan mense se ervaring (Morrow, 2007:211).

In die proses om ’n beter verstaan van die deelnemers en hulle omstandighede te ontwikkel, leen die kwalitatiewe benadering hom daartoe om baie buigbaar te wees ten opsigte van die navorsingsontwerp, onderhoudsvrae en ander data-insamelings- en analitiese strategieë wat nodig is om te verseker dat die data volledig is en dat die resultate ryk en beskrywend is. Dit is belangrik om die sosiale plek van die navorser in verhouding tot die deelnemers in die studie te identifiseer, want dit gee die leser begrip van die relatiewe voorreg en mag van die navorser en die deelnemers. Dit werp ook verder lig op die navorser se wêreldbeskouing en sy/haar siening van die deelnemers. Wanneer navorsers hulle eie standpunte, motivering, voorveronderstellings en vooroordele bekend maak, dra dit by tot die betroubaarheid van die studie (Morrow, 2007:215).

Die feit dat die navorser self nadink oor wat besig is om met hom/haar te gebeur, help om van die subjektiwiteit teen te werk. Kwalitatiewe navorsers erken dat egte objektiwiteit nooit moontlik is nie. Daarom gebruik hulle selfreflektering.

Kwantitatiewe navorsing implementeer strategieë om subjektiwiteit te beheer. Kwalitatiewe navorsing erken beide die potensiaal en beperkinge van subjektiwiteit. Die duidelike onderskeid tussen objektiwiteit en subjektiwiteit in kwantitatiewe navorsing het baie min betekenis in kwalitatiewe navorsing. Intersubjektiwiteit tussen die navorser en die medenavorser beskryf miskien die verhouding tussen die navorser en die medenavorser in kwalitatiewe navorsing die beste. Kwalitatiewe navorsers gebruik dikwels selfreflekerende joernale, medenavorsers en opvolg-besoeke aan die medenavorsers om hierdie subjektiwiteit te beperk sodat die navorser se subjektiwiteit nie die proses oorheers nie. Met hierdie besoeke kry die medenavorsers dan die geleentheid om te sê of sy/haar perspektiewe korrek weergegee is (Morrow, 2007:216).

Die kernkaraktereienskappe van kwalitatiewe navorsing is dus die volgende:

- i. Die bestudering van individue in hulle natuurlike omgewing.
- ii. Om meer te leer oor die betekenis wat mense heg aan hulle ervarings.
- iii. Om te kyk hoe individue tydens sosiale interaksie optree en ook hoe hulle optree binne hulle eie konteks.
- iv. Om terugvoering te gee oor die resultate van die navorsing sodat die deelnemers dit kan verstaan (Morrow, 2007:215).

Silverman (2000:2) som kwalitatiewe en kwantitatiewe navorsing soos volg op:

<u>Kwalitatief</u>	<u>Kwantitatief</u>
Sag	Hard
Buigbaar	Rigied
Subjektief	Objektief
Polities	Sonder waarde
Gevallestudie	Opname
Spekulatief	Hipotesetoetsing

Wanneer daar oor kwalitatiewe navorsing gepraat word, is dit belangrik om te weet dat kwalitatiewe navorsing nie aan 'n enkele dissipline behoort nie maar wel binne 'n

verskeidenheid van dissiplines gebruik word en dat dit ook nie 'n kenmerkende stel metodes het wat net daaraan behoort nie (Denzin & Lincoln, 2000:6).

Die sleutel tot kwalitatiewe navorsing is geleë in die idee dat betekenis sosiaal gekonstrueer word deur individue se interaksie met hulle omgewing. Die wêreld of die realiteit waarmee ons te doen het, is nie 'n enkele, vaste of meetbare fenomeen waaroor almal saamstem nie (Merriam, 2002:3).

Die navorser posisioneer homself as 'n postfundamentele praktiese teoloog wat van kwalitatiewe navorsing gebruik maak. Binne die veld van kwalitatiewe navorsing posisioneer hy homself binne die veld van narratiewe navorsing.

2.3.1.1 Narratiewe navorsing

In Latyn beteken die selfstandige naamwoord *narrano* narratief of storie. Die werkwoord *narrare* beteken: “om te sê of te vertel”. 'n Narratief is 'n storie wat van 'n reeks gebeure vertel wat vir die verteller of sy/haar gehoor belangrik is. Die narratief het dus te doen met beide die individu en die konteks (Moen, 2006:60). Dit het so uitgespeel in die navorsing wat gedoen is. Die medenavorsers het hulle storie oor die besigheidsomgewing en hulle beleving as Christenleiers vrylik met die navorser gedeel. Hulle het ook hulle siening oor die besigheidskandale in Suid-Afrika gedeel asook die oplossings wat hulle dink toepaslik kan wees.

Een van die dryfvere in narratiewe navorsing behels dat die narratief 'n weg open om stories wat tradisioneel uit die omgewing van opvoedkundige navorsing weggelaat is, weer by te voeg. Aan mense wat tradisioneel benadeel is, is daar weer 'n stem gegee in narratiewe navorsing. Verder hou hierdie navorsing die belofte in om 'n meer komplekse en volledige prentjie van die sosiale lewe te gee (Lewis, 2011:506).

Navorsers bring lewenskennis na die navorsing. Hoe navorsers sin maak van dit wat hulle hoor en sien, word beïnvloed deur hulle eie netwerk van verstaan. Hierdie posisie wat navorsers inneem is nie staties nie, maar ontwikkel deur die loop van hulle lewe. Nuwe ervarings en 'n nuwe verstaan van ou ervarings bring 'n nuwe

perspektief van hulle eie lewe en ander mense se lewe na vore. Menslike realiteit is altyd die realiteit van interpretasie (Andrews, 2013:205).

Die implikasie van bogenoemde is dat navorsers se interpretasie van data altyd gekoppel is aan hoe hulle die wêreld sien. Wat navorsers in gedagte moet hou, is dat die wêreld rondom hulle heelyd verander met die gevolg dat die data wat hulle insamel ook nie dieselfde bly nie. Die transkripsies van die onderhoude wat gevoer is, verteenwoordig die besluite wat die navorser op daardie spesifieke tyd gemaak het en die keuses kan wel mettertyd verander. Die veldnotas wat hy/sy geneem het, is geïnterpreteerde waarnemings en is deel van die persoon wat hy/sy was toe hy/sy dit geskryf het (Andrews, 2013:206). Andrews (2013:206) beskryf dit soos volg:

When you look back you see the path or paths that you've taken. The path would obviously not be so clear when you're growing up and finding it, would it? I mean it's rather like going up a mountain, you are sort of looking that way and that track and it looks too steep and you're going round another one. Whereas when you're high up you can look back and see it sort of stands out much more clearly, things you didn't realize at the time.

Bogenoemde analogie maak mense daarvan bewus dat dit baie moeilik is om te sien waar hulle was en waarnatoe hulle op pad is, terwyl hulle besig is om die lewe te leef. Soos mense die berg bestyg en die einde van hulle lewenspad in sig is, word dit makliker om die paaie en verkeerde paaie te sien wat hulle gekies het. Van die belangrikste begrippe wat in hierdie analogie gebruik word, is stap en klim. Die bergklimmer kom by uitkykpunte vanwaar hy/sy die pad kan besigtig wat hy/sy geloop het. In mense se lewensreis is daar nooit 'n eindpunt nie, behalwe wanneer hulle doodgaan en selfs dan is hulle lewe nie hulle s'n nie, want mense interpreteer en herinterpreteer dit vir betekenis of die gebrek aan betekenis. Mense se dood word slegs deel van hulle narratief. Hierdie bergklimmetafoor word gebruik om iets van mense se lewe te verduidelik. Die lewe is 'n bergklimekspedisie (Andrews, 2013: 206-207).

As daar spesifiek na die navorsingsproses gekyk word, is daar drie belangrike aspekte wat volgens Moen (2006:61) uitstaan. Eerstens, die verhouding tussen die

navorser en die medenavorsers. Tweedens, dat die narratief ontwikkel vanaf 'n mondelinge storie na 'n geskrewe teks en laastens, die hermeneutiese of interpretatiewe aard van die navorsingsproses:

- i. Eerstens is die verhouding van die navorser en medenavorsers baie belangrik, omdat dit hulle samewerking gaan beïnvloed. Indien daar 'n gesindheid van omgee en wedersydse waardering is, dra dit by tot die uiteindelijke sukses van die proses. Wat verder belangrik is vir die navorsingsproses is 'n nieveroordelende gesindheid en 'n gevoel van gelykheid tussen die deelnemers.
- ii. 'n Tweede aspek wat belangrik is vir die navorsingsproses is om 'n narratief te ontwikkel waar 'n akkurate storie ontstaan tussen die navorser en die medenavorser en wat sodoende gestalte kry in 'n geskrewe teks. Moen (2006:62) help verder deur die volgende vier sake aan te dui wat aansluit by hierdie spesifieke punt:
 - a) Die dialogiese samewerking tussen die navorser en die medenavorsers het tot gevolg dat een of meer stories neergeskryf word. Dit beteken dat die narratief wat neergeskryf is, nie meer vasgevang is in die moment waar dit oorspronklik voorgekom het nie.
 - b) Deur die narratief in teksvorm saam te vat, het die teks outonoom geword in die sin dat dit losgemaak is van die moment waarbinne dit ontstaan het en eintlik nou sy eie lewe begin aanneem.
 - c) Die narratief kan op hierdie manier 'n belangrikheid ontwikkel wat ver verby die oorspronklike situasie waarbinne dit ontstaan het, beweeg. Hierdie narratief kan ook nou relevant word in ander kontekste. Die storie is nou inderdaad bevry van sy oorspronklike ontstaan en kan nou in nuwe kontekste anders

geïnterpreteer word, wat nie noodwendig deur die oorspronklike mense bedoel is nie.

d) Die narratief wat in geskrewe vorm vervat is, het nou 'n "oop werk" geword waar dit geïnterpreteer kan word deur die mense wat dit lees. Wanneer die narratief as 'n oop werk gesien word, word dit blootgestel aan 'n verskeidenheid interpretasies. Om 'n narratief te skep gaan primêr daarvoor om menslike ervarings te organiseer sodat daar betekenisvolle episodes gevorm word.

iii. Die derde aspek wat belangrik is vir die navorsingsproses is die voortgaande hermeneutiese of interpretatiewe proses. Die interpretasie van die narratief eindig nie met die finale navorsingsverslag nie. Die teenoorgestelde gebeur eintlik, naamlik dat die finale narratief 'n wye spektrum van interpretasies oopmaak by ander mense wat die verslag lees en daarvan hoor.

Moen (2006:64) sê dat narratiewe navorsing eintlik nie net uit drie vlakke bestaan nie, maar wel uit vier vlakke. Die vierde vlak gaan daarvoor dat die storie oortel word wanneer die storieverteller en die navorser saamwerk om 'n onderlinge verstaan van die narratief te produseer. Wanneer die vraag gevra word of 'n storie waar is, ontstaan daar onmiddellik 'n ander vraag, naamlik hoe word die kwaliteit van die navorsing verseker? Dit is 'n vraag wat herhaaldelik in kwalitatiewe navorsing gevra word. In die kwalitatiewe navorsingsproses is dit belangrik dat die navorser 'n geruime tyd sal deurbring in die veld wat hy/sy bestudeer. Die navorser moet goed luister na die medenavorsers omdat dit belangrik is dat elke medenavorser se "stem" gehoor sal word. Dit is belangrik dat die navorser baie vroeg in sy/haar navorsing reeds begin om alles neer te skryf, volledig te rapporteer wat gebeur het en akkurate veldnotas aan te teken. Narratiewe navorsing is betroubaar as gevolg van die uitgebreide data en prosedures wat gegenereer is.

In Greenhalgh, Russel en Swinglehurst (2005) word die volgende vier benaderings van die narratief in kwalitatiewe navorsing gebruik, naamlik: die narratiewe onderhoud, naturalistiese storieversameling, organisasie-gevallstudie en narratiewe

dimensies van kollektiewe singewing. Die navorser gaan hoofsaaklik aandag gee aan die narratiewe onderhoud en groepsonderhoud, omdat dit die metode is wat hy gebruik in die navorsing.

2.3.1.1.1 Geskiedenis van narratiewe onderhoude

Die geskiedenis van onderhoude kom alreeds 'n lang pad. Die een of ander vorm van onderhoud het alreeds in antieke Egipte bestaan toe daar sensusopnames van die land se mense gedoen is. Die persoon wat die eerste sosiale opname met onderhoude gedoen het, was Charles Booth. In 1886 het Booth 'n omvattende opname oor die ekonomiese en sosiale omstandighede van mense in Londen van stapel gestuur. Die verslag oor hierdie opname is later in 1902-1903 as die *Life and labour of people in Londen* gepubliseer. Booth het in hierdie navorsing gebruik gemaak van wat ons later ongestruktureerde onderhoude asook etnografiese waarneming sou noem (Denzin & Lincoln, 1994:362-363).

Tydens die Tweede Wêreldoorlog is daar op groot skaal van sosioloë gebruik gemaak om opnames te doen deur onderhoude te voer met die soldate. Daar is omtrent met 'n halfmiljoen soldate op die een of ander manier 'n onderhoud gevoer om agter te kom wat hulle geestelike en emosionele toestand was. 'n Verslag oor die bevindinge het vier volumes beslaan wat bekend gestaan het as *Studies in social psychology in World War 2*. Die eerste twee volumes van hierdie navorsing het bekend gestaan as *The American soldier*, en is bestuur deur 'n persoon met die naam Samuel Stouffer. Hierdie werk het 'n groot impak gehad en het aanleiding gegee tot wydverspreide gebruik van sistematiese navorsing deur onderhoude te voer.

Kwantitatiewe navorsing het daarna drie dekades lank sosiologie oorheers. Dit was eers veel later dat postmoderne etnografiese navorsers hulle ongemaklikheid begin uitspreek het ten opsigte van die voorveronderstellings waarmee navorsers werk asook met die beheer wat hulle oor die proses uitoefen. Hierdie ongemaklikheid by etnografiese navorsers het tot 'n nuwe ingesteldheid ten opsigte van kwalitatiewe onderhoude gelei. Daar word nou meer aandag gegee aan die stemme en gevoelens van die deelnemers asook aan die verhouding tussen die

onderhoudvoerder en die deelnemer (Denzin & Lincoln, 1994:362-363). Hierdie onderhoud is 'n persoonlike en intieme ontmoeting waar oop en direkte vrae gevra word om gedetailleerde stories te ontlok. Daar word, soos reeds gesien, baie van refleksie gebruik gemaak. Dit gee die persoon met wie die onderhoud gevoer word altyd die gevoel dat hy/sy die reg het om enige tyd 'n regstelling te maak indien die onderhoudvoerder hom/haar verkeerd verstaan het (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006:317).

2.3.1.1.2 Ongestruktureerde onderhoude

Dit gaan in hierdie onderhoudvoering meer om die mense beter te verstaan as wat dit gaan om iets aan hulle te verduidelik (Denzin & Lincoln, 1994:365-366). DiCicco-Bloom en Crabtree (2006:315) wys tereg daarop dat geen onderhoud in die ware sin van die woord ongestruktureerd kan wees nie. Sommige is wel relatief ongestruktureerd en min of meer ekwivalent aan begeleide gesprekke.

Dit is belangrik om daarop te let dat in ongestruktureerde onderhoude slegs die algemene tema deur die navorser aan die orde gestel word. In 'n gesprek is daar 'n spontane interaksie tussen die navorser en die medenavorsers wat aanleiding gee tot verdere vrae soos dit vanuit die gesprek ontstaan (Welman, Kruger & Mitchell, 2005:198).

Fontana en Frey (1994:367) sê dat dit belangrik vir die navorser is om hom/haar in die skoene van die medenavorser te plaas om sodoende vanuit sy/haar perspektief na die situasie te kyk. Die navorser behoort nie sy/haar siening en persepsies op die medenavorsers af te forseer nie.

2.3.1.1.3 Groepsonderhoude

Groepsonderhoude is aanvanklik geassosieer met bemarkingsnavorsing waar die fokusgroep gebruik is om terugvoer te gee oor verbruikersgedrag. Groepsonderhoude is ook in politieke kringe gebruik om uit te vind wat kiesers dink. Sosioloë gebruik dit met groot vrug. Die vaardighede wat 'n groepsonderhoudsvoerder moet hê, is baie dieselfde as by die individuele gesprekke, naamlik dat hy/sy

gemaklik, empaties, oortuigend en 'n goeie luisteraar moet wees. Daar is egter drie belangrike vaardighede wat 'n groepsonderhoudsvoerder nodig het, volgens Denzin en Lincoln (1994:365-366):

- i. Hy/sy moet voorkom dat 'n persoon of koalisie van persone binne die groep die groep domineer.
- ii. hy/sy moet stil deelnemers aanmoedig om deel te neem aan die gesprek.
- iii. hy/sy moet sorg dat die hele groep deelneem. Ongestruktureerde onderhoude is baie vryer as ander tipes onderhoude, gegewe die kwalitatiewe aard daarvan.

Hierdie beginsels het die navorser binne sy groepsonderhoude met die medenavorsers en die interdisiplinêre span toegepas.

2.3.2 Narratiewe terapie

Narratiewe terapie is deur Michael White (Adelaide, Australië) en David Epston (Auckland, Nieu-Seeland) ontwikkel as 'n vorm van gesinsterapie (Freedman & Combs, 1996:12-13).

Freedman en Combs (1996:12-13) wys daarop dat die Dulwich Centre in Adelaide, wat gestig is deur Michael White, narratiewe terapie soos volg beskryf:

As being premised on the idea that the lives and the relationships of persons are shaped by the knowledges and stories that communities of persons negotiate and engage in, to give meaning to their experiences and certain practices of self and of relationship that make up ways of life associated with these knowledges and stories. A narrative therapy assists persons to resolve problems by enabling them to separate their lives and relationships from those knowledges and stories that they judge to be impoverishing; assisting them to challenge the ways of life that they find subjugating and encouraging persons to re-author their own lives according to alternative and preferred stories of identity and according to preferred ways of life. Narrative therapy has particular links with Family Therapy and those therapies which have a common ethos of respect for the client and an acknowledgement of the

importance of context, interaction and the social construction of meaning
(<http://www.massey.ac.nz/~alock/virtual/narrativ.htm>).

In narratiewe terapie word geglo dat die persoon wat die terapeut kom besoek, die ekspert van sy/haar lewe is, dat mense struktuur gee aan die realiteit van hulle lewe deur middel van narratiewe of stories wat hulle self vertel. Hierdie stories is binne 'n groter kulturele en politieke konteks gesetel en daarom word hulle sosiaal gekonstrueer. Vanuit hierdie stories probeer mense sin van hulle lewe maak (Theron & Bruwer, 2006:449).

In narratiewe terapie is daar wegbeweeg van 'n moderne benadering ten opsigte van stories waar die terapeut die ekspert is en net hy/sy in staat is om die stories te verstaan en te ontleed (Freedman & Combs, 1996:31).

Volgens Besley (2002:127-128) het narratiewe terapie sy eie spesifieke "taal" ontwikkel wat die algemene volgorde van sy terminologieë en terapeutiese prosesse beskryf, naamlik:

- probleemgeoriënteerde beskrywings,
- dominante stories,
- eksternalisering,
- die benaming van die probleem deur metaforiese taal te gebruik,
- eksternaliserende gesprekke,
- eksternaliserende en internaliserende diskoerse,
- dekonstruksie van die probleem om sodoende alternatiewe stories te vind,
- unieke uitkomst,
- persoon word uitgenooi om 'n sekere posisie in te neem,
- kliënt en berader neem 'n verenigde front in teenoor die probleem,
- gebruikmaking van terapeutiese dokumente,
- konstruering van 'n geskiedenis van die voorkeurstorie,
- herskrywing van die storie deur dit weer te vertel om sodoende die selfnarratief te verryk,

- die skep van simpatieke buitelanders wat na die stories luister en dit dan wysig,
- die terugdink,
- voorbereiding vir die toekoms deur moontlike vrae te vra, en
- afsluitingseremonie.

Hierdie “taal” is belangrik, want taal skep ’n realiteit en daarom het Bateson die geskiktheid van lineêre begrippe soos oorsaak en gevolg gekonfronteer, omdat die verduideliking van gebeure binne mense nie moontlik is deur gebruik te maak van objektiewe realiteit nie. White sê dat Bateson hom aan “*the interpretative method*” (interpretatiewe metode) voorgestel het, nie in ’n psigo-analitiese sin nie, maar wel in ’n sosiaalwetenskaplike sin waar die interpretatiewe metode gebruik word om sin te maak van die wêreld rondom mense. Objektiewe realiteit is nie vir mense moontlik nie, daarom kan hulle sê dat “*om te weet*” interpretasie vereis (White & Epston, 1990:2).

Deur in gesinsterapie van die interpretatiewe benadering gebruik te maak, word gesinslede daarvan bewus gemaak dat die betekenis wat hulle aan gebeure toeken hulle gedrag bepaal. Mense het hulle lewe rondom spesifieke betekenis ingelig en dit het bygedra tot die oorlewing en ontwikkeling van die “probleem”. Die “probleem” het dikwels ’n lewe van sy eie en word meer invloedryk met verloop van tyd (White & Epston, 1990:4). Hierdie “probleem” word dan as die persoon se identiteit voorgehou. Daar kan gesê word dat ’n storie ’n dominante storie is, wanneer spesifieke gebeure in iemand se lewe gekies en voorgehou word as belangriker as ander gebeure. Hierdie seleksieproses word sterk beïnvloed deur die dominante temas en intriges in die storie. Hierdie dominante stories beskryf en vorm ’n persoon se perspektief omtrent sy/haar verlede, hede en toekoms. Hierdie dominante stories is dikwels negatief en bring mense dan na terapie. In narratiewe terapie word daar na hierdie stories verwys as probleemgeoriënteerde stories (Theron & Bruwer, 2008:450).

Die doel van narratiewe terapie is dat die terapeut en die persoon wat vir hulp kom saam hierdie dominante stories dekonstrueer of die stories “uitpak”. Indien hierdie

stories “uitgepak” word, word die geleentheid geskep dat hierdie probleemgeoriënteerde stories oorvertel kan word sodat dit heel moontlik ’n nuwe uitkoms kan bied. Hierdie “herskrywe” van die probleemgeoriënteerde storie kan bereik word deur gebruik te maak van “eksternalisering” (Theron & Bruwer, 2008:450).

Ireland (2007:104) wys daarop dat die “probleem” geëksternaliseer word in narratiewe terapie om “geëksternaliseerde gesprekke” te word omdat dit die idee van vloeibaarheid reflekteer en omdat daar selde net een probleem is. Hierdie “geëksternaliseerde” taal word deurgaans in terapie gebruik omdat die probleem los van die persoon gesien word. Die probleem word dus eenkant gesit en daar word oor die probleem gepraat.

Geëksternaliseerde gesprekke kan volgens Theron en Bruwer (2008:450) soos volg lyk:

- Die probleem word as die probleem gesien en nie die persoon nie.
- Daar word oor die probleem gesels as iets wat buite die persoon is. Dit voorsien ’n ruimte waar daar gepraat kan word oor die verhouding wat die persoon met die probleem het.
- In hierdie gesprek word die sosiale gewoontes wat die probleem onderhou en koester, uitgelig.
- Tree met ander mense in gesprek om te help om hierdie verhouding tussen die persoon en die probleem te verander.
- Taalgebruik is belangrik. Gebruik woorde soos “dit is ...” eerder as “jy is ...”.
- Soek ander stories wat los staan van die probleemgeoriënteerde storie.

Mense het ’n rykdom aan lewenservaring en slegs ’n klein gedeelte van hierdie ervarings kan in storienvorm deurgegee word. ’n Groot gedeelte van mense se lewenservaringe val dus buite hulle dominante stories. Hierdie ander stories wat buite die dominante storie van hulle lewe val, is eintlik ’n ryk en vrugbare bron vir die vervaardiging en hervervaardiging van alternatiewe stories. White en Epston (1990:16-17) noem hierdie stories wat buite die dominante storie val “*unique outcomes*” (unieke uitkomst). Ireland (2007:104) praat van “*sparkling moments*”

(sprankelmomente) as unieke uitkomst. Wanneer hierdie “unieke uitkomst” geïdentifiseer is, kan mense genooi word om betekenis aan hierdie stories te koppel. ’n Eksterne gehoor kan genooi word om verdere betekenis aan hierdie alternatiewe stories te gee. Die herskryf van lewens en verhoudings word primêr moontlik deur vrae te vra (White & Epston, 1990:16-17).

Daar is dus baie stories wat dikwels nie vertel word nie as gevolg van die dominante stories in ’n persoon se lewe. Hierdie stories lê dus bloot onvertel binne die psige van die persoon totdat dit herontdek en vertel word. Sekere stories word aanvanklik nie vertel nie, omdat mense selektief omgaan met dit wat hulle met ander mense deel. Dit kan ook wees dat hulle nie die regte woordeskat het om uiting te gee aan hierdie stories nie. Stories is oor die algemeen vol gapings wat deur mense gevul moet word sodat die storie sy funksie kan vervul. Hierdie gapings in stories kan deur die ervaring en verbeelding van mense gevul word. Elke keer wat die storie weer vertel word, is mense besig met die herskryf (*re-authoring*) van hulle lewenservaringe (White & Epston, 1990:12).

Mense word in narratiewe terapie nie as objekte gesien nie, maar as medereisgenote. Die volgende twee begrippe is daarom baie belangrik in narratiewe navorsing, naamlik die posisie van nie-weet en medenavorser.

2.3.2.1 Posisie van nie-weet

Om toe te laat dat die verhale van mense en gemeenskappe ten volle vertel word, werk die persoon wat van ’n narratiewe benadering gebruik maak vanuit ’n posisie van “nie-weet” (*not knowing*). Die posisie van “nie-weet” laat die navorser toe om vrae aan die medenavorsers te vra wat nie kennis dra van enige metode nie en ook nie aandring op wetenskaplike antwoorde nie (Anderson & Goolishian, 1992:28). Human (2003:42) brei verder uit en sê deur hierdie posisie van “nie-weet” in te neem, prikkel dit die narratiewe navorser se nuuskierigheid omtrent die unieke antwoorde wat mense gee ten opsigte van hulle lewe. Dit help die navorser om sy/haar medenavorsers aan te moedig om meer vrae te vra en om sulke vrae meer volledig te ontwikkel.

Riley (1997:282) sê dat daar binne die narratiewe benadering 'n radikale skuif is ten opsigte van die terapeut se plek. Die terapeut neem 'n tweede-orde plek in, 'n plek van observasie, wat beteken dat hulle hulleself moet sien as deel van die geheel. Hoffman (1985:393-394) sê dat 'n tweede-orde siening beteken dat terapeute hulleself deel maak van dit wat moet verander. Hulle staan nie buite die sisteem nie.

Demasure en Müller (2006:418) sluit hierby aan en sê die gesprek gaan nie oor die wetenskaplike kennis van mense se lewe wat die terapeut het nie, maar oor die wysheid van die persoon wat kom vir hulp. Dit vra inderdaad nederigheid van die terapeut. Nederigheid kan hier verhoog word tot 'n metodologiese beginsel. Die taak van die terapeut is om die gesprek te fasiliteer sodat hierdie wysheid weer vertel en herontwerp kan word om sodoende 'n nuwe realiteit daar te stel.

Narratiewe terapeute sien hulleself nie as objektiewe neutrale eksperts wat op 'n afstand besig is om probleme te diagnoseer en oplossings voor te skryf nie, maar as belangstellende en deelnemende deelnemers in die persoon se storie. Narratiewe terapeute neem 'n optimistiese, respekvolle en "nie-weet" houding in deur luisterende taal te gebruik om mense te help om die inkonsekwentheid, verskuilde voorveronderstellings en teenstrydighede van hulle stories te ontdek. Alternatiewe stories is gewoonlik stories wat voller en meer beskrywend is. Hulle is selde "dun" stories. Hierdie alternatiewe stories is meer betekenisvol vir die mense, omdat dit nader aan hulle eie ervarings is. Mense probeer heeldyd om sin van hulle lewe te maak en indien die terapeut hulle kennis en stories respekteer en hulle bemagtig, sê hy/sy daardeur dat dit nie die terapeut se werk is om deskundigheid toe te pas om mense se lewe te interpreteer en om sin van hulle lewe te probeer maak nie. Bemagtiging word gesien as dat mense gehelp word om hulle eie omstandighede en magsverhoudings te verstaan, om hulle eie lewe te herskryf en om hulle eie stem te gebruik en self daaraan te werk om oplossings te vind (Besley, 2002:129).

2.3.2.2 Medenavorsers

Epston (2004:31) het in 1988-1989 begin om die term "*co-researcher*" te gebruik met gesinne waarin een of meer gesinslede aan die seldsame genetiese afwyking, "*dystrophic embolysis bulosa*" gely het. Baie mense wat as eksperts in hulle lewe

opgetree het, het die familie en pasiënt se eie bekwaamheid geïgnoreer en hulle eintlik laat verstaan dat hulle maar net palliatiewe sorg kan toepas. Binne hierdie milieu het David Epston saam met 60 gesinne die *Dystrophic Embolysis Bulosa Research Association (DEBRA)* gestig. Saam het hulle navorsing gedoen en kennis opgedoen as terapeute en as mense wat gelyk het as gevolg van die siekte. Die samewerking tussen die terapeute en die pasiënte asook die pasiënte se gesinne het die term “co-researcher” (medenavorser) tot stand gebring. Epston het ontmoetings met die families gehad en hy het hulle probleem gesien as sy probleem. Hierdie gesprekke het aanleiding gegee tot die daarstelling van kennis omtrent die probleem asook die reaksie van almal op hierdie probleem, die terapeut ingesluit. Epston het met die goedkeuring van die betrokke families elke gesprek gedokumenteer. Hy het toe hierdie brief na elke sessie wat hy met die gesin gehad het, aan hulle gestuur. Hy het met hulle toestemming hierdie brief ook na die res van die mense binne hierdie vereniging gestuur. David Epston sê dat hy die woord “co-research” (medenavorsing) vir die eerste keer gebruik het in ’n brief wat hy in 1989 aan die Worthy-gesin gestuur het, nadat hulle hom gekonsulteer het oor hulle pasgebore baba, Ashley. Die volgende aanhaling kom in die brief voor:

First of all, I think it is important for me to set out my thoughts for your consideration. I am totally unconvinced that the answers you are seeking for Ashley exist within any particular professional knowledge. As far as I can see, medical knowledge do not apply themselves to the day-to-day problems confronted by Ashley, yourselves and the community. Many people seek that day-to-day knowledge from doctors and are sadly disappointed and at times angry. My position is very dissimilar. I propose that the knowledge so particular to Ashley and yourselves, be developed by yourselves in co-research with me (and your DEBRA community). That is, of course, if you wish my assistance. Co-research implies firstly that the answer is unknown but secondly that it can only be discovered by an experimental attitude on a day-to-day basis. Co-research is also based on the belief that parents and young people can find their own solutions to some of the effects of their medical problems in and on their lives and that of their families. An experiential attitude draws upon something parents already do and that is the close observation of their children and their activities, noting small differences. Such is my proposal for Ashley and ourselves.

Hierdie “medenavorsing”, anders as konvensionele navorsing, maak nie aanspraak op objektiwiteit nie; dit is ook nie die doel van hierdie navorsing om te streef na objektiwiteit nie. Die proses self is onlosmaaklik verweef met sy doel. Die doel van hierdie navorsing is om kennis te genereer wat die persoon se verhouding tot die spesifieke saak kan beïnvloed.

Medenavorsers is die mense wat die navorser by navorsing betrek. Hulle is nie net objekte wat bestudeer word nie, maar medenavorsers wat ten volle betrokke is by die navorsing. Die narratiewe benadering werk dus vanuit die konteks van ’n nie-ekspert. Die navorser is dus saam met sy medenavorsers op ’n reis om nuwe horisonne te ontdek.

2.3.2.3 Dekonstruktiewe luister

Freedman en Combs (1996:46-47) wys daarop dat dekonstruktiviste nie net een amptelike betekenis vir ’n gegewe teks daarstel nie. Daar is gewoonlik ’n groot aantal betekenis vir ’n gegewe teks. Wanneer daar dekonstruktief na mense se stories geluister word, word die luisterproses begelei deur die besef dat hierdie stories baie moontlike betekenis het. Die betekenis wat ’n luisteraar daaraan heg, verskil dikwels van dit wat die spreker bedoel. In dekonstruktiewe luister sal daar gefokus word op hierdie verskille, oftewel gapings. Die persoon sal gevra word hoe hy/sy op hierdie teenstellings wil reageer. Wanneer mense hulle stories onderbreek, gebruik die terapeut dit om die gesprek op te som, sodat die persoon die geleentheid het om te sê of hy/sy met die opsomming saamstem. In die proses waar mense die terapeut se vrae en kommentaar evalueer, kan hulle nie help om self hulle eie stories op nuwe maniere te evalueer nie.

Die terapeut se teenwoordigheid maak onwillekeurig van hulle wêreld ’n nuwe en ander werklikheid. Eksternalisering help met die proses om nie die persoon en die probleem as sinonieme te sien nie. Die terapeut hanteer die probleem dus apart van die persoon. Die probleem word as ’t ware uitgehaal en van buite bestudeer. Wanneer daar met ’n geëksternaliseerde gesindheid na iemand geluister word, het dit ’n groot dekonstruktiewe effek.

Die doel van terapie is juis om stories wat beperkend op 'n persoon inwerk te dekonstrueer. Deur die dekonstruksie word die persoon gehelp om 'n nuwe lewensvatbare storie te konstrueer (Ganzevoort, 2011:218). Hierdie metode word deurgaans in die navorsing gebruik.

2.3.2.4 Narratief en die postmoderne siening van realiteit

As daar na die narratiewe van mense gekyk word wat sosiaal gekonstrueer is, is dit 'n nuwe manier om na die wêreld te kyk. Daar kan selfs sover gegaan word om van 'n nuwe wêreldbeskouing te praat wat binne 'n postmoderne omgewing afspeel. Daar kan ook meer genuanseerd van 'n narratief-sosiaal-konstruktiewe wêreldbeskouing binne 'n postmoderne perspektief gepraat word. Die belangrikste kenmerk van hierdie wêreldbeskouing wat narratiewe terapie belig, is die wêreldbeskouing van wat "realiteit" is. Families en kulture word gehelp wanneer daar vanuit 'n postmoderne, narratiewe, sosiaalgekonstrueerde wêreldsiening na mag, kennis en waarheid gekyk word.

Die idees wat hierdie wêreldsiening verder belig is die volgende: Realiteite word sosiaal gekonstrueer. Om realiteit te verstaan, is dit baie belangrik om te weet dat wanneer mense bymekaar is, konstrueer hulle hulle eie realiteit. Sosiale konstruksionisme gaan oor hoe mense met mekaar omgaan en hoe hulle dan nuwe realiteite skep. Hierdie realiteite kan egter net verstaan word deur taal. Om die alledaagse realiteite te verstaan, is dit belangrik om taal te verstaan. Om te praat is nooit neutraal nie. Elke keer wat mense praat, bring hulle 'n realiteit na vore. Taal kom neer op gedeelde aktiwiteite. Wanneer mense dus na kennis kyk, word kennis 'n bestudering van taal in menslike aangeleenthede. Betekenis word nie gedra deur 'n woord op sigself nie, maar deur die woord in verhouding tot die konteks en geen twee kontekste is dieselfde nie (Freedman & Combs, 1996:28-29).

Realiteite word ook georganiseer en onderhou deur die narratief. Stories gaan nie oor die lewe nie. Stories is die lewe soos mense dit ken en ervaar. Freedman en Combs (1996:77) haal Michael White aan waar hy die volgende oor stories sê: "... *the narrative metaphor proposes that persons live their lives by stories – that these*

stories are shaping life, and that they have real, not imagined, effects – and that these stories provide the structure of life.”

Stories het dus die vermoë om identiteit te skep. Stories skep 'n sekere realiteit. Vrae na 'n persoon se identiteit word gewoonlik verskaf deur stories van hom/haar te vertel. Wanneer mense om 'n braaivleisvuur staan en stories vertel waarin hulle 'n rol speel of gespeel het, is hulle besig om iets oor hulleself te vertel wat andersins nie na vore sou kom nie. Daar word dikwels van konsepte gebruik gemaak om sekere inligting oor te dra. Stories sê egter meer as konsepte. Konsepte word met baie mense gedeel, terwyl stories meer privaat is. Elke lewensverhaal is uniek. Wanneer daar oor 'n persoon navraag gedoen word, staan sy/haar lewensverhaal sentraal. Stories verskaf identiteit aan individue en aan groepe en verskaf 'n bepaalde realiteit oor die persoon. Stellenbosch gee onmiddellik 'n sekere identiteit aan mense wat daar gestudeer het. Stories word onmiddellik uitgeruil wanneer iemand hoor dat jy op Stellenbosch gestudeer het (Demasure & Müller, 2006:412). Daar is baie moontlikhede om enige gegewe ervaring te interpreteer, maar geen interpretasie is die enigste interpretasie nie. Die moderniste wil hê dat daar 'n universele interpretasie vir 'n spesifieke saak moet wees terwyl postmoderniste diversiteit aangryp. Hulle glo dat daar baie interpretasies vir 'n spesifieke saak is, met die gevolg dat daar nie essensiële waarhede is nie (Freedman & Combs, 1996:19, 33).

Michel Foucault gaan verder en wys daarop dat deel van dit wat 'n realiteit skep, die invloed is wat “mag” op mense het. Michel Foucault het 'n groot invloed op narratiewe terapie gehad. Hy was 'n Franse geleerde wat homself beskryf het as 'n “*historian of systems of thought*” (denksisteme). Die debat rondom die term “mag” is al lank aan die gang. Daar is twee uitgangspunte rondom die begrip. Sommige mense redeneer dat mag nie werklik bestaan nie, maar dat dit iets is wat deur taal gekonstrueer word. Hulle gaan verder en sê dat mense wat die effek van mag ervaar, daaraan deelneem en dit sodoende verder bevorder. Die ander standpunt is dat mag werklik bestaan en deur sommige mense gebruik (misbruik) word om ander te onderdruk (White & Epston, 1990:1).

Ouweneel (2006:100) sê dat Michel Foucault al voor 1970 'n analise gemaak het van die magsverhouding wat bestaan tussen die interpreteerder (tekste, die wêreld en die werklikheid) en die gemeenskap waarvan hy/sy deel uitmaak. Volgens Foucault was dit wat as die waarheid voorgehou is in werklikheid om diktatoriale sisteme te onderhou deur bepaalde standaarde daar te stel om mense te dwing om daaraan te voldoen. Wat as gek, misdadig en sondig beskou is, word nie deur 'n objektiewe maatstaf verskaf nie, maar wel deur die kriteria en belange van diegene wat mag het.

As daar na narratiewe terapie binne hierdie konteks gekyk word, konfronteer dit die tegnieke wat mense aan 'n dominante ideologie ondergeskik maak. Die eksternalisering van probleme help mense om die dominante kennis en verhale te identifiseer wat hulle vir so lank ondergeskik gemaak het en wat as die waarheid voorgehou is. Hulle gaan dan verder deur die invloed wat die probleem op hulle lewe het op papier neer te skryf. White en Epston (1990:27) praat van 'n teksanalogie wat 'n raamwerk daarstel om die breër sosiopolitieke konteks van mense se lewe en hulle verhoudings te verstaan. Sodoende kan die dominante kennis (insig/bewustheid/persepsie/verstaan/begrip) ontmasker word deur die persoon aan te moedig om die oortuigings wat hulle van hulleself en van andere het, te identifiseer. Die geskiedenis van die "waarhede" omtrent die probleem kan dan saam ondersoek word. Deur die proses van eksternalisering gee dit die persoon die geleentheid om los van hom/haar as persoon na die probleem te kyk. Deur dit te doen word nuwe opsies op die tafel geplaas wat hierdie "waarhede" konfronteer wat vir so lank hulle lewe en hulle verhoudings gedefinieer het (die mag wat dit oor hulle uitgeoefen het).

Eksternalisering help hulle om die verobjektivering van hulleself en hulle liggame deur sekere kennis (registrasie en klassifikasie van mense sodat hulle deur hierdie etikettering uitgesluit kan word, tegnieke wat gebruik word om mense te isoleer vir die effektiewe doel om hulle dop te hou en te evalueer), teen te staan. Wanneer hierdie tegnieke geïdentifiseer word, word unieke uitkomstes gesoek deur na tye te kyk waar die persoon hom/haar ondergeskik kon stel aan hierdie tegnieke, maar toe geweier het om dit te doen. Hierdie persone wat dit reggekry het om hulleself te distansieer van hierdie tegniek/sienswyse (wat mag oor hulle gehad het) kan dan genooi word om nuwe betekenis te gee aan hierdie unieke uitkomstes. Vrae soos hier

onder, kan nou vir die persoon gevra word: *“Hoe het hy/sy by die punt gekom om te weier om langer deel te neem aan die “waarhede” (waarhede wat mag oor hulle gehad het, maar nie werklik regtig waarhede was nie) wat oor hulle uitgespreek is? Hoe was die proses vir hulle?”* Deur hierdie vrae te vra kan daar ook na ander voorbeelde gesoek word waar die persoon weerstand gebied het teen hierdie tegnieke van mag om sodoende ’n geskiedenis van weerstand te bepaal. Daar kan van “spekulاسie” gebruik gemaak word om ander moontlike geleenthede en gebeure in die persoon se lewe te identifiseer wat hy/sy net nog nie raakgesien het nie (White & Epston, 1990:30-31).

White en Epston (1990:31) vat bogenoemde soos volg saam: *“In identifying these unique outcomes, subjugation to the techniques of ‘normalizing judgement’ – the evaluation and classification of persons and relationships according to dominant ‘truths’ – can be effectively challenged. ‘Docile bodies’ become ‘enlivened spirits’.”*

Foucault wys daarop dat daar te alle tye ’n analise van mag en kennis moet wees. Hy gaan verder en sê dat mag nie net ’n negatiewe kant het nie. Micheal White het gedink dat daar geen magsverhoudinge in hulle praktyke was nie, maar nadat hy Foucault gelees het, het hy besef dat daar wel is en dat hulle as narratiewe terapeute bewustelik op die uitkyk daarvoor moet wees. Die narratiewe benadering probeer juis om die mag terug te gee aan die persoon wat kom vir terapie. Daarom gaan die narratiewe benadering van die uitgangspunt uit dat die terapeut nie die ekspert is nie, maar dat die persoon wat kom vir terapie die ekspert van sy/haar eie lewe is.

Daar ontstaan dominante stories oor wie mense is, byvoorbeeld: hy is ’n moeilike mens, van jongs af is daar na hom verwys as ’n moeilike mens. Dit raak dus die dominante storie in sy lewe totdat hierdie dominante stories gekonfronteer word. Hulle mag word gekonfronteer. Daar ontstaan nou alternatiewe stories oor die persoon se lewe wat nog altyd op die periferie van sy lewe gefunksioneer het. Hierdie stories oor die persoon word nou bekyk en bespreek en die persoon kom agter dat hy/sy per geleentheid moeilik is, maar dat hy/sy eintlik ’n sagte hart het en omgee vir mense. Hierdie alternatiewe stories lei tot unieke uitkomstes en ’n herskryf van die persoon se lewe. Die mag van die dominante storie is verbreek omdat die

persoon deur die alternatiewe stories meer kennis ontwikkel het en dit gelei het tot 'n nuwe verstaan van sy/haar lewe waar die beheer/mag weer in sy/haar hande teruggeplaas word. Dit het tot 'n nuwe realiteit aanleiding gegee (White & Epston, 1990:31).

Wanneer daar na enige storie of verhaal gekyk word, is dit geleë binne 'n spesifieke konteks en wanneer die storie van nader bekyk word, is dit belangrik dat daardie storie vanuit sy konteks geïnterpreteer word en dit is hier waar hermeneutiek 'n groot rol speel.

2.3.3 Hermeneutiek

Die woord “hermeneutiek” het sy oorsprong in die Griekse werkwoord *hermēneuein* en die selfstandige naamwoord *hermēneia* wat drie betekenisse het, naamlik: “om uitdrukking, interpretasie en 'n vertaling te gee”. Die basiese betekenis van hermeneutiek is “om iets verstaanbaar te maak” of “om verstaan te bemiddel” in ag genome die verskeidenheid van maniere waarop “verstaan” 'n probleem kan wees. Hermeneutiek staan daarom bekend as die “kuns van interpretasie” (Klemm, 1983:18).

Die Griekse woord *hermeios* verwys na die priester by 'n Delfiese orakel. Die werkwoord *hermēneuein* en die selfstandige naamwoord *hermenēia* verwys heel waarskynlik na Hermes, die boodskapper-god met die vlerke aan sy voete. Hermes word geassosieer met die funksie om iets wat bo die begrip van die mens is te omskep, te verander of te wysig. Hy omskep dit in iets wat die mens kan verstaan. Die verskeie vorme van die woord wys op die proses om iets wat onverstaanbaar is, verstaanbaar te maak. Die Grieke het aan Hermes die ontdekking van taal en die skryfkuns toegeskryf – die instrumente wat die mens gebruik om betekenis te verstaan en dit oor te dra aan ander (Palmer, 1969:13).

Die term hermeneutiek word dikwels geassosieer met die hoofsaaklik Duitse filosofiese tradisie van die konsep “verstaan”. Die term het sy oorsprong te danke aan Schleiermacher. Dit is toe verder ontwikkel deur Wilhelm Dilthey in die laaste gedeelte van die negentiende eeu, asook deur Heidegger en Bultmann. Gadamer en

Ricoeur het dit verder geneem in die twintigste eeu. Hierdie ses figure is die hoofdenkers op die terrein van hermeneutiek (Watson, 2010:119-120).

In die vroeë tyd is daar grootliks gefokus op wetlike en godsdienstige tekste. Die wet en godsdienst was die areas waar hermeneutiek vir die eerste keer sistematies bestudeer is. Die probleme met hermeneutiek is op die spits gedryf toe daar met tekste gewerk is, omdat tekste in omstandighede en tydperke geskryf is wat totaal van dié van die interpreteerder s'n verskil het (Føllesdal, 2001:375). Om net blind te glo of, anders gestel, om wat daar staan in geskrewe vorm net klakkeloos as die waarheid te aanvaar, is deur "kritiek" vir altyd verander (Klemm, 1983:20).

Die hermeneutiese probleem om die onbekende tot verstaan te bemiddel, is natuurlik nie iets nuuts nie. Om die waarheid te sê, dit is so oud soos taal self en veronderstel dat dit in verskillende gedaantes na vore sal tree, byvoorbeeld, in die antieke tyd was die hermeneutiese probleem die interpretasie van die boodskappe van die gode en om sodoende godsdienstige en morele kommentaar te lewer, om 'n filosofiese doktrine van retoriek te ontwikkel en om 'n norm daar te stel deur die aanwending van gesaghebbende tekste (Schwandt, 2002:84). Schwandt (2002:84) haal Gadamer aan wanneer hy sê: "*Language is the element in which we live, as fishes live in water*". Hierdie interaksie met mekaar word 'n gesprek genoem. In hierdie gesprek soek ons vir woorde om met 'n ander persoon te praat. Hierdie woorde het 'n impak op die ander persoon. In die uitruil van woorde word dit al hoe duideliker wat die persoon bedoel. Wanneer ons "verstaan" in die proses van "leer" modelleer, sien ons die taak van "verstaan" as 'n gesprek, as die uitdrukking in taal van wat verstaan word.

Volgens Kerdeman (1998:249) is "om te verstaan" iets wat elke dag met die mens gebeur of hy/sy nou wil of nie. Die mens se vermoë om te verstaan vloei voort uit die deelname aan die onderskeie kontekste waarbinne hulle hulle bevind. Hierdie deelname aan die onderskeie kontekste gee betekenis aan realiteit. In die alledaagse lewe is "betekenis" eintlik oral beskikbaar en baie bekend aan mense. Om te verstaan, is om betekenis aan iets te gee. Ons verstaan deur ons betrokkenheid by ander mense. Ons leer by en deur hulle en sodoende ontdek ons ook wie ons self is. Gadamer (1989:260) bevestig dit wanneer hy sê dat alle

verstaan uiteindelik selfverstaan is. Die mens is die heelyd vasgevang in 'n tyd van “bekendheid en vreemdheid”. Bekendheid kan die mens totaal oorgesien maak en daartoe lei dat hy/sy “verstaan” as vanselfsprekend aanvaar. Daar word met voorveronderstellings en vooropgestelde aannames na 'n situasie gekyk, omdat die situasie oorbekend is. Hierdie oorbekendheid kan aanleiding gee tot 'n blindesien wat die individu nie raaksien nie. Aan die anderkant kan die vreemdheid of onbekendheid van die situasie aanleiding gee tot onsekerheid en angstigheid wat ook die individu se “verstaan” kan beïnvloed. Dit is egter juis in hierdie onbekendheid dat die mens se voorveronderstellings en vooropgestelde aannames oor spesifieke situasies gebreek word. Die mens word dikwels juis in hierdie onbekendheid van 'n situasie uitgedaag om anders oor die lewe te dink. Wanneer ons deur sekere situasies gekonfronteer word, word die mens daaraan herinner dat hoewel die wêreld bekend is, dit altyd ons voorveronderstellings, verwagtinge en begeertes sal oortref (Kerdeman, 1998:249).

Die individu wat ontvanklik is om in hierdie tussen-in-tyd te beweeg, is die enigste persoon om hierdie nuwe ervaring te beleef en daaruit te leer. Om te verstaan, word daar van die mens verwag om oop en ontvanklik te wees om iets nuuts te ervaar en om in dialoog te tree met dit wat jou as individu se selfverstaan uitdaag. Om in dialoog met iemand te tree, beteken om na iemand te luister en om bewus te wees dat daar onsekerheid en verwardheid by jouself en by die ander persoon kan voorkom. Dit is slegs wanneer mense in so 'n gesprek betrokke raak dat werklike insig moontlik is (Schwandt, 2002:86).

Gadamer (1989:292) verduidelik dit soos volg: *“The miracle of understanding is not a mysterious communion of souls, but sharing in a common meaning.”*

In die twintigste eeu is hermeneutiek, wat aanvanklik gefokus het op die plaaslike omgewing, volgens Osmer (2008:20-21) op twee vlakke uitgebrei deur filosofiese hermeneutiek:

- i. Hermeneutiek is uitgebrei om die interpretasies van gewone mense in die alledaagse lewe in te sluit.
- ii. Verder is dit erken as 'n dimensie van alle vorme van akademiese studie.

Om te verstaan is daarom deel van interpretering. Om dus te verstaan en te interpreteer beteken dat daar met die ander persoon dialoog gevoer word. Die volgende kan as 'n voorbeeld dien: "Wat bedoel jy? Sê weer wat jy nou net gesê het?" Om te verstaan, interpreteer die individu. Met die interpretasie word daar vrae gevra om te kyk of daar reg verstaan is (Schwandt, 2002:83).

3. Metodologie

3.1 Postfundamentele prakties-teologiese navorsingsproses

Die navorser maak in sy metodologie van 'n postfundamentele prakties-teologiese perspektief gebruik. Met 'n postfundamentele prakties-teologiese perspektief sluit hy by Van Huyssteen (1998a:4) se siening van postfundamentele teologie aan. Postfundamentele teologie is daarop toegespits om twee bewegings te maak:

- i. Eerstens erken dit ten volle dat alles binne 'n konteks staan en erken dit die epistemiese rol van geïnterpreteerde ervaring, asook die manier waarop tradisie die epistemiese en nie-epistemiese waardes vorm wat lig werp op ons refleksie oor God en wat sommige van ons glo oor God se teenwoordigheid in die wêreld.
- ii. In 'n tweede beweging sien ons dat 'n postfundamentele idee van rasionaliteit in teologiese refleksie kreatief verby die grense van die plaaslike gemeenskap, groep of kultuur beweeg na 'n geloofwaardige vorm van interdisiplinêre gesprek.

Müller (2004:300) het konsepte van postfundamentele teologie geherformuleer om 'n prakties-teologiese navorsingsproses daar te stel wat uit sewe bewegings bestaan. Die navorser maak in sy metodologie gebruik van hierdie prakties-teologiese navorsingsproses. Kortweg lyk dit soos volg:

Die konteks en geïnterpreteerde ervaring

1. 'n Spesifieke konteks word beskryf.
2. In-konteks-ervarings word na geluister en beskryf.

3. Interpretasies van ervarings word gemaak, beskryf en ontwikkel in samewerking met medenavorsers.

Tradisies van interpretasie

4. 'n Omskrywing van ervarings soos dit voortdurend deur teologie en ander tradisies van interpretasie belig word.

God se teenwoordigheid

5. 'n Refleksie oor die religieuse en spirituele ervarings van die teenwoordigheid van God in 'n spesifieke situasie.

Verryking (*thickening*) deur interdisiplinêre ondersoek

6. 'n Beskrywing van ervarings wat nog "ryker" gemaak word deur interdisiplinêre ondersoek.

Interpretasie wat verder as die plaaslike gemeenskap strek

7. Die ontwikkeling van alternatiewe interpretasies wat verder as die plaaslike gemeenskap strek.

In die volgende paar hoofstukke gaan die navorser hierdie proses volg om sy navorsing te doen.

4. Samevatting

In hierdie hoofstuk is daar gekyk na wat met 'n postfundamentele verstaan van praktiese teologie bedoel word. In die proses om hierop 'n antwoord te verskaf is daar gekyk na 'n verskeidenheid epistemologieë. Daar is gekyk na premoderne denke en moderne denke en hoe dit 'n invloed uitgeoefen het in die ontstaan van postfundamentele denke. In die proses is daar gekyk na postmoderne denkers soos Jacques Derrida, Michel Foucault en Jean-Francois Lyotard. Daar is gekyk na die rol wat sosiale konstruksionisme en transversaliteit binne die postfundamentele denke gespeel het. Die navorser het toe die navorsing beskryf waarbinne hy homself bevind, naamlik narratiewe navorsing wat binne die groter kader van kwalitatiewe navorsing val. Hermeneutiek en hoe die wêreld verstaan kan word is toe aan die orde gestel en laastens is 'n uiteensetting van die postfundamentele navorsingsproses gegee.

HOOFSTUK 3

Die konteks van die besigheidswêreld en die konteks van die “medenavorsers” as geïnterpreteerde ervaring

1. Inleiding

Binne 'n Suid-Afrikaanse konteks word die impak van korrupsie en vergrype oral gesien en beleef en juis daarom word daar in die navorsing na Christene as leiers gekyk en hoe hulle 'n verskil maak of nie maak nie. Die navorsingsvraag is hier van wesenlike belang naamlik: *“Wat is die oorsaak van al die besigheidskandale binne Suid-Afrika indien 80% van sy leiers sê dat hulle Christene is?”*.

Besigheid is teenwoordig in elke faset van die mens se lewe. Die manier waarop sakelui en organisasies besigheid doen, het 'n besliste impak op die mensdom, daarom is dit belangrik dat daar meer indiepte na sakelui se waardes en beginsels gekyk word om tot 'n beter verstaan te kom hoekom die besigheidsektor in 'n waardekrisis gedompel is (Wong & Rae, 2011:31).

In hierdie hoofstuk begin die navorser met die prakties-teologiese navorsingsproses, wat uit sewe bewegings bestaan. Daar word by die eerste drie bewegings stilgestaan. Hierdie drie bewegings kan saamgevat word onder een opskrif, naamlik: *“Konteks en geïnterpreteerde ervaring”*.

Verder word daar ondersoek ingestel na die konteks van die besigheidswêreld deur elkeen van die besigheidslui se spesifieke kontekste waarbinne hulle besigheid doen, te beskryf.

Hierna word daar na hulle inkonteks ervaringe geluister en word dit beskryf. In die derde beweging word die interpretasies van die verhale in samewerking met die medenavorsers gemaak en beskryf.

2. 'n Spesifieke konteks word beskryf

Die konteks van hierdie navorsing is spesifieke besighede binne die Suid-Afrikaanse besigheidswêreld (beweging een). Die metodes wat gebruik word in hierdie navorsing is onderhoude wat gevoer word met elf besighedsleiers. Die interpretasie van hierdie onderhoude vind plaas op 'n sosiaal-konstruksionistiese basis deur na die verhale van besighedslui te luister (Müller, 2005:79).

2.1 Beskrywing van die konteks van die sakewêreld

In Suid-Afrika lyk die sake-omgewing mistroostig in die lig van al die skandale wat besig is om hoofskrifte van koerante te haal, vernaamlik as so 'n land as 'n Christelike land bekend staan. Hoofskrifte soos die volgende val op: "Hoof van eiendomsgroep in hegtenis – 'Christelike' The Louis Group, kul mense in Suid-Afrika en Brittanje". Volgens likwidadeurs is die Louis-groep alreeds sedert 2013 in likwidasie. Dit is beleggings van gewone salaristrekkers wat die hardste getref is deur die groep se ineenstorting. Die meeste beleggers het hulle spaar- en pensioengeld belê.

Die beleggers is aangetrek deur die "godsdienstige waardes" wat die groep verkondig het en met die bewerings dat dit eiendomsgeesteunde beleggings met 'n lae risiko is. Die Louis-groep het dikwels op hulle Christelike beginsels gehamer. Onder die groep se "waardes" op sy webtuiste benadruk hulle dat hulle daarna streef om volgens "Bybelse beginsels" te leef (Boonzaaier, 2018:2).

Bosasa is nog 'n groep wat hulle op Christelike beginsels beroep het. Tydens 'n video-opname in 2009 verklaar Bosasa se uitvoerende direkteur Gavin Watson dat Bosasa op Christelike beginsels gegrond is. Hy gaan verder en sê: "*We put God at the centre of everything*". Hulle het hulle daarop beroem dat hulle elke vergadering met gebed open. Hy word daarvan verdink dat hy aan die hoof gestaan het van tenderbedrog waarvolgens hy omkoopgeld betaal het om staatstenders te bekom (Bosasa's Gavin Watson "Put God at the centre of everything", 2019). Bosasa staan nou as African Global Operations bekend. 'n Verslag van die Spesiale Ondersoek-

eenheid (Special Investigating Unit – SIU) het bevind dat die maatskappy omkoopbedrae aan amptenare betaal het om die kontrak vir lewering van dienste aan die gevangeniswese te verkry (Groenewald, 2017).

Korrupsie in die staatsektor wat die privaatsektor betrek, word ook op groot skaal blootgelê. Die korrupsie by Eskom is van so 'n aard dat die Suid-Afrikaanse ekonomie die gevaar loop om ineen te stort. Toe Jabu Mabuza in Januarie 2018 die raadsvoorsitter van Eskom word, het hy die volgende oor Eskom te sê gehad: *“Eskom was the main theatre where corruption and state capture was taking place”* (Maphanga, 2019).

Aan die ander kant van die spektrum is daar iemand soos Francois van Niekerk wat die Sakeleier van die jaar vir 2018-toekenning gekry het. Hy was die stigter van die Mergon-groep. In 1980 staar hulle bankrotskap in die gesig en wend hy hom in sy nood tot God. Hy het die Here 30% van die bankrot besigheid aangebied as Hy sou help. Hy sê die volgende: “Ek sou leer dat jy niks sal ontvang, indien jy gee om te ontvang nie”. Hierdie 30%-belang het nou gegroei na 70%. Die Mergon-stigting se enigste begunstigde is Christelike gemeenskapswerk en vir hulle volg dit logies dat God hulle beherende aandeelhouer is (Jordaan, 2018:12).

Etienne de Villiers, 'n emeritusprofessor aan die Universiteit van Pretoria waar hy Christelike etiek en ingenieursetiek gedoseer het, sê om die agteruitgang van die samelewing te stuit is 'n morele oplewing in Suid-Afrika noodsaaklik en, voeg hy by, dat dit almal se verantwoordelikheid is (De Villiers, 2019:7). In só 'n tyd waar die moraliteit van 'n land op die spel is, is dit belangrik dat morele leiers na vore sal tree. Leierskap in Suid-Afrika sal in die jare wat voorlê 'n fundamentele rol moet speel in die opbou van 'n grootliks waardelose besigheidsomgewing.

2.2 Beskrywing van die konteks van die besigheidslui in senior posisies

Die navorser het in samewerking met elf medenavorsers navorsing op spesifieke maatskappye en sektore in die samelewing gedoen. Hierdie sektore is die staatsdiens, die korporatiewe wêreld en die entrepreneursomgewing. Twee ('n man en vrou, nie getroud met mekaar nie) van die medenavorsers is in die staatsdiens en

beklee elkeen 'n senior bestuursposisie. Die man (Rocco) is in 'n rekeningkundige sektor betrokke waar hulle as eenheid gereeld na staatsdepartemente se finansies kyk en dan daaroor terugvoer gee. Die vrou (Elmarie) is in die staatsektor in 'n hoogs gespesialiseerde eenheid waar daar na krag en kernkrag gekyk word. Sy speel 'n leidende rol in hierdie eenheid.

In die korporatiewe omgewing is daar vier medenavorsers betrokke. Een vrou en drie mans. Rudolph staan in 'n groot korporatiewe maatskappy waar hy mense se beleggings bestuur; hy is ook deel van 'n senior bestuurspan. Willem is een van die eienaars en ook mededirekteur van 'n ingenieursmaatskappy wat sagteware vir kliënte ontwikkel om hulle maatskappye beter te bestuur. PC was aan die hoof van en mede-eenaar van 'n groot maatskappy in die buiteland wat ook takke in Suid-Afrika het wat hulle besig hou met die bestuur van beleggings van maatskappye en individue. Petro werk in 'n groot advertensiematskappy waar sy 'n direkteursrol vervul.

In die entrepreneursomgewing is daar vyf medenavorsers betrokke. Vier mans en een vrou. Gilbert het sy eie maatskappy. Hy is eenaar en uitvoerende direkteur van die maatskappy wat 'n sambreel vir nege ander besighede vorm. Die maatskappy fokus op 'n verskeidenheid van produkte. Daarmee saam bied hulle in twee van die maatskappye ook spesifieke dienste aan.

Allen staan in die telekommunikasie-omgewing waar hy ook die eenaar en uitvoerende direkteur is. Sy groot uitdaging is om 'n groter wordende maatskappy te bestuur.

Sandra se maatskappy bestuur sy saam met haar pa en haar suster. Die maatskappy doen grootliks besigheid in die petroleumbedryf. Sy het ook 'n maatskappy wat in die humanitêre behoeftes van mense voorsien. Charles is die eenaar van vele maatskappye, waaronder 'n meubelmaatskappy en verfmatskappy. Merlyn is mededirekteur van 'n konstruksie-matskappy wat in die hele Weskaap besigheid doen. Al elf van my medenavorsers is Christene.

2.3 Beskrywing van die navorser se betrokkenheid in die sakewêreld, sy aanvanklike besoeke en die ontstaan van joernale

Die navorser het eers as vriend en toe later as navorser op 'n gereelde grondslag met die medenavorsers kontak gemaak. In hierdie persoonlike gesprekke met die sakemanne en -vroue is daar gepraat oor hulle persoonlike lewe. Die interessante was dat daar altyd by die geestelike sy van hulle lewe stilgestaan is. In die proses om 'n afgeronde mens te wees, is die vraag al hoe meer aan mekaar gestel, naamlik: "Watter rol behoort God in jou lewe te speel?" In die boek *Move* vertel Bill Hybels, die senior predikant van Willow Creek Gemeenskapskerk, dat hulle wou uitvind watter aktiwiteite mense help om in hulle liefde vir God en vir ander mense te groei. In 'n opname wat hulle binne hulle gemeente gedoen het en ook toe na 'n duisend ander gemeentes uitgebrei het, het hulle die volgende uitgevind: "*We learned that the most effective strategy for moving people forward in their journey of faith is biblical engagement – helping them engage the Bible on their own outside of church*" (Hawkins & Parkinson, 2011:9-10).

Op grond van hierdie navorsing het ek (dit was voor ek as navorser by die besigheidslui betrokke geraak het) besluit om 'n gedeelte uit die Bybel te fotostateer wat hulle dan kon bestudeer en oor kon mediteer om sodoende te hoor wat die Here vir hulle deur hierdie gedeelte wou leer. So kon hulle dus saam luister na en gesels oor waar hulle God beleef en hoe hulle Hom ervaar. Die gesprekke het geleidelik ontwikkel na aanleiding van die Skrifgedeeltes wat met mekaar gedeel is. Hulle kon verklaar hoe die Woord hulle lewe beïnvloed en verander. Tans is die gesprekke gefokus op hulle optrede as Christene in die sakewêreld en hoe hulle hulle Christenskap uitleef. In gesprekke wat ek met hulle gevoer het, is daar meer gereeld gefokus op die wêrelddekonomie en die dilemma wat ontstaan het as gevolg van swak etiese leierskap.

Daar was, en is nog steeds, besprekings oor wat verkeerd geloop het, onder andere by die Enron-maatskappy en vele ander maatskappye. Die gesprekke het selfs wyer uitgekring tot hoe die wêreldbeskouing van baie besighede vandag daar uitsien en hoe hierdie wêreldbeskouing 'n impak op die besluite van die maatskappye het. Die besigheidskandale het ook 'n groot invloed op ons gesprekke gehad. Ons het begin

praat oor en is nog steeds daarmee besig, naamlik: “Hoe kan daar voorkom word dat hierdie skandale plaasvind?”.

Ons het saam besluit dat ons joernale sal hou en elke keer as ek hulle besoek, het ons met mekaar gedeel wat in ons joernale staan. Wanneer ons mekaar sien het ons die volgende drie dinge as kriteria vir ons gesprek gebruik, naamlik:

- i) Wat het hierdie afgelope drie weke in jou lewe gebeur?
- ii) Waar het jy God sien werk?
- iii) Hoe het jy by God se werk aangesluit?

Dit het tot wonderlike gesprekke aanleiding gegee. Aanvanklik was vrae twee en drie moeilike vrae, maar later het dit al hoe makliker geword. Ons het God in klein dingetjies sien werk, soos byvoorbeeld: Dat ons ’n gelukkige gesinslewe het en dat ons by Hom kan aansluit deur ons verhouding met ons gesin nog meer te koester, deur te help met kinders se huiswerk, meer aandag aan ons eggenoot of kinders te gee. Binne die werksomgewing het hulle God raakgesien deur iemand wat hulle groet. Hulle het dan besluit om daardie persoon te vra hoe dit met hom/haar en sy/haar gesin en familie gaan (sluit aan by God se werk). Dikwels het daar iets na vore getree wat aanleiding gegee het dat daar sekere aksies geneem kon word om die persoon te help. Indien daar nie bewustelik ag geslaan is op waar hulle God sien werk nie, sou hulle nie ’n helpende hand uitgesteek het nie. Joernale het gehelp om op ’n gemaklike vlak met mekaar te kommunikeer.

2.4 Die ontwikkeling van ’n geestelike reis in samewerking met die besigheidslui om te ontdek wat hulle optrede transformeer of nie

In die proses van my betrokkenheid by besigheidslui het ons saam begin dink aan ’n meetinstrument om hulle gedrag as besigheidsluiers te meet. Hulle het vir my gesê dit is goed en wel om te sê dat jy ’n Christenleier is, maar hoe speel dit uit binne die werksomgewing? In die lig gesien dat ons in die Woord wandel, het ons na die gedeelte gekyk wat handel oor die vrug van die Gees in Galasiërs 5:22. Ons het toe saam besluit dat hierdie gedeelte ons meetinstrument gaan word. Ons is dus op ’n geestelike reis en hoe nader ons aan God beweeg hoe meer behoort hierdie vrugte van die Gees in ons gestalte te kry. Ek het toe die nege vrugte van die Gees in ’n

tabel gesit en ons het toe saam besluit dat hulle hierdie tabel gaan vergroot en aan die einde van die werksweek evalueer waar hulle staan met betrekking tot elkeen van die vrugte van die Gees en hoe hulle, na aanleiding van die punte (1 = teleurstellend en 5 = baie goed) wat hulle aan hulleself gegee het, daarop kan verbeter. Hierdie evaluering het 'n wonderlike gespreksgeleentheid geskep. Ek gee 'n voorbeeld van die tabel:

Vrug van die Gees	1	2	3	4	5	Kommentaar
Liefde						
Geduld						
Getrouheid						
Goedhartigheid						
Vrede						
Vriendelikheid						
Nederigheid						
Vreugde						
Selfbeheersing						

Elkeen van hierdie afdelings behoort verder opgebreek te word, byvoorbeeld: Geduld – geduld ten opsigte van jou werknemers, geduld ten opsigte van jou kliënte, geduld ten opsigte van jou vrou, geduld ten opsigte van jou kinders, ens. By elkeen van hierdie onderafdelings moet jy jousef evalueer uit 'n punt van 5. Die totaal van hierdie onderafdelings gee jou 'n punt vir geduld.

Hulle kon hulleself evalueer en kyk waar hulle tekortsiet. As hulle te veel 2's en 3's het, beteken dit dat hulle nie naby aan God lewe sodat die Heilige Gees hulle kan verander nie. Hulle aksie sal dan wees om meer tyd met die Here te spandeer. Om daaglikse geestelike dissiplines te beoefen kan help met hulle verhouding met God en om heeldag bewus te wees van sy teenwoordigheid. Ons het vir mekaar gesê dat ons besef dat dit meganies van aard is, maar ons wou iets op die tafel sit wat kon help met ons verhouding met God en wat kan lei tot goeie gesprekke wanneer ons mekaar ontmoet.

Die daaglikse geestelike dissiplines is soos volg – die eerste drie kan altyd daar wees, by die vierde en vyfde gedeelte kan eie verse ingesit word, verkieslik moet hulle dit vir twee weke lank hou voordat hulle weer twee nuwe verse kies. *“We try not to accomplish but to go deeper.”* Hulle probeer om hierdie tekste uit hulle kop te leer – hulle kon vereers 'n papiertjie met tekste by hulle hou.

- As jy jou voete uit die bed uitswaai (sit die papier op jou bedkassie om jou te herinner) – Romeine 12:1-2.
- Tienuur die oggend met tee sê jy Matteus 6:33 op.
- Om eenuur – Psalm 37:5.
- Teen drieuur sê jy 1 Petrus 1:2 op.
- Op pad terug huis toe – 1 Petrus 5:7-8.

Hulle kan ook die Ons Vader-gebed in twee deel en dit by die twee laaste geleenthede opsê.

Hierdie geestelike reis is deel van die konteks van my medenavorsers.

3. In-konteks belewings/ervarings van medenavorsers word na geluister en beskryf

In hierdie tweede beweging word gebruik gemaak van empiriese studie na aanleiding van die narratiewe benadering. Die metode wat gebruik word is om na die verhale van die besigheidslui te luister om sodoende insig te kry in hulle wêreld. In die luister na hulle verhale word daar gebruik gemaak van ongestruktureerde vrae.

3.1 Plek en tyd van ontmoeting

Die navorser het die medenavorsers op 'n plek ontmoet wat vir hulle gerieflik was. In 2018 het die navorser vyf van sy medenavorsers individueel in 'n restaurant ontmoet, twee by hulle werk en vier van hulle by hulle huis. In 2019 het hy twee van sy medenavorsers in 'n restaurant ontmoet, vyf het hy by hulle huis ontmoet en drie by hulle werk. Een van sy medenavorsers het via e-pos met hom gekommunikeer.

Daar is ook twee groepsessies gehou. In 2018 was daar agt mense teenwoordig, sewe medenavorsers en een buitepersoon wat nie deel van die navorsingsgroep was nie. Die groep het toestemming gegee dat hy mag insit en deelneem aan die gesprek. In 2019 was ses van die medenavorsers by die groeps gesprek teenwoordig. Dit was 'n oop sessie waar die medenavorsers op die reis na mekaar se perspektiewe geluister en vertel het hoe hulle die reis beleef het. Hulle het ook op die navorsingsvraag reageer.

In totaal is daar een en twintig onderhoude gevoer, een e-posterugvoer is verkry, twee groeps gesprekke, twee interdisiplinêre sessies is gevoer waarvan drie van die interdisiplinêre span in 'n groepsessie betrek is. In Bylaag twee word die gegewens van die ontmoetingsplekke en tye ter insae weergegee.

3.2 Besluitneming oor tipe vrae

Die navorser het aanvanklik gedink hy gaan van semigestruktureerde vrae gebruik maak. Hy het vanuit die teorie 'n paar vrae op die tafel gesit en toe al die medenavorsers gevra om ook vrae te formuleer wat hulle na aanleiding van die navorsingstema as belangrik beskou. Na aanleiding van die proses het 50 vrae na vore gekom. Een van die maatskappye het aangebied dat die navorser saam met hulle senior bestuur die vrae verminder tot 10 vrae wat hulle dink van belang is vir Christenleiers in die sakewêreld. Dit was 'n baie interessante proses. Daar is baie oor die vrae gepraat en dit was geensins maklik om uiteindelik op 10 vrae te besluit nie. Dit het twee sessies van vier ure elk geneem om by die uiteindelige 10 vrae uit te kom. Die navorser het saam met sy promotor besluit om eerder van ongestruktureerde vrae gebruik te maak.

Semigestruktureerde vrae sou daartoe aanleiding kon gee dat die navorser sekere persepsies van homself wou toets en dit sou bots met sy metodologie van 'n narratiewe benadering waar hy nie die ekspert is nie – sy medenavorsers is die eksperte van hulle eie situasies. Met die navorser se eerste twee onderhoude het hy by twee geleenthede vrae aan die orde gestel wat hy later besef het leidende vrae kon wees. Daarna het hy hom weerhou van vrae behalwe as dit vrae was wat hy kon vra na aanleiding van 'n opmerking wat sy medenavorsers gemaak het. Die onderhoude was aanvanklik baie moeilik en frusterend, omdat die navorser net kon reageer op dit wat sy medenavorsers aangebied het. Soos die proses verloop het, het hy meer ontspanne geword met die narratiewe navorsingsmetodiek. Die aanbevelings van Rubin en Rubin (1995:8) het hom gehelp in sy onderhoude, sodat hy nie net oppervlakkig luister nie:

To get beyond ordinary listening and hear meanings, you have to focus the discussion to obtain more depth and detail on a narrower range of topics than you would in ordinary conversations. You encourage people to elaborate, provide incidents and clarifications and discuss events at length. The depth, detail and richness we seek in interviews is what Clifford Geertz (1973) has called thick descriptions. Thick description, rooted in the

interviewees' firsthand experience, forms the material that researchers gather up, synthesize and analyze as part of hearing the meaning of data.

3.3 Proses om verryking (thickening) te bewerkstellig

Elke onderhoud is getranskribeer en dit is dan aan die medenavorsers gestuur sodat hulle korreksies kon aanbring wat van hulle dan ook gedoen het. Indien hulle verdere gesprekke wou voer, was die navorser bereid om hulle te ontmoet. Hy het die groot opsomming in drie tot vyf bladsye opgesom en dit toe weer aan elkeen gestuur. Daar is weer vir hulle gevra of hulle tevrede was. Indien nie, kon hulle korreksies aanbring. Dit het weereens daartoe gelei dat die stories nog ryker kon word. Die twee groepsessies is opgeneem en getranskribeer en met dieselfde opdrag aan al die medenavorsers wat teenwoordig was, gestuur.

In Bylaag twee is hulle opsommings ingebind ter insae. Elkeen is volledig getranskribeer en van elkeen is 'n opsomming gemaak. Die navorser gaan net hulle refleksie op hulle verhaal weergee en daarmee saam sy refleksie op hulle verhaal.

Wat die navorser opgeval het in hierdie proses, is dat daar as 't ware 'n honger by uitvoerende bestuurslui is om oor die tema te praat. Daar is selde iemand met wie hulle op 'n persoonlike vlak kan praat en wat bereid is om te luister.

3.4 Groepsgesprek met medenavorsers

Om vry by die werk te praat oor jou geloof, is nie by alle maatskappye aanvaarbaar nie. Een van die vrouedirekteure het genoem dat as hulle oor hulle geloof by die werk praat, kan hulle summier afgedank word. By hulle vind gesprekke oor geloof amper agter geslote deure plaas. By ander besighede wat in die groepsgesprek verteenwoordig is, mag mense hulle geloof vryelik deel en uitleef. Daar is selfs sprake dat Christene en Moslems saam vleis braai (aparte roosters) en bid voor hulle begin eet.

Een van die groeplede het gevra of die leier van die maatskappy nie die atmosfeer skep nie. Willem het soos volg hierop gereageer:

Ons is in 'n demokrasie en daarom kan ons oor geloof praat. Binne ons besigheid praat ons openlik oor geloof. Ons as maatskappy omhels diversiteit op alle vlakke, ook op 'n geloofsvlak, daarom is dit nie vir ons snaaks om openlik oor geloof te praat nie. Leierskap skep 'n atmosfeer of 'n kultuur waar jy oor geloof kan praat – daar is inderdaad 'n verskeidenheid van opinies, maar ons 'value' mekaar se opinies en kyk wat ons daaruit kan kry. Ons is 'n privaat maatskappy daarom kan ons sê dat ons nie net die atmosfeer en die kultuur skep nie, maar dat ons ook 'n Christelike maatskappy is.

Binne Willem se maatskappy bepaal die leierskap die atmosfeer en kultuur van die maatskappy.

Allen het ook op die vraag gereageer en gesê dat in sy maatskappy is sy Christelike waardes belangrik, maar hy bepaal nie die atmosfeer en die kultuur van die maatskappy nie. Allen sal byvoorbeeld nooit voor 'n vergadering bid nie, terwyl Willem dit gereeld doen. Petro sal dit nie kan waag om so iets by haar maatskappy te doen nie.

Vir Willem se maatskappy is dit belangrik dat mense moet weet dat hulle maatskappy God se maatskappy is. Hy sê die volgende:

So, ons wil nie die maatskappy neem waar die CEO of direkteure hierdie maatskappy wil neem nie, maar waarnatoe God hierdie maatskappy wil neem. So ook wanneer dit oor kontrakte gaan, gaan dit vir ons daaroor of God vir ons die kontrak wil gee of nie. As ons nie 'n kontrak kry nie, sê ons vir mekaar dan is dit God se wil dat ons dit nie gekry het nie. Ons kan nie nou ons wil uitoefen om dit te kry en dan sê dit was God se wil nie.

Henning vra toe aan die groep die volgende vraag: “Hoe ver onderliggend is jou agenda om mense tot bekering te bring in jou maatskappy?” Van die deelnemers het aan sy vraag aandag gegee en ander nie.

Gilbert is die eienaar en hoof- uitvoerende beampte (HUB) van sy eie besigheid en vir hom is dit belangrik dat sy maatskappy ’n Christelike karakter het. Hy noem dat sy besigheid uit twee fases bestaan. Die eerste fase van sy besigheid was hulle godloos en het besigheid soos die wêreld gedoen. Die tweede fase, wat basies die laaste vyf jaar is, probeer hulle Jesus volg op die manier hoe hulle besigheid doen. Hulle het ’n slagspreuk ontwikkel “*Show up and allow God*”. Hy sê as hulle met Galasiërs 5 se vrug van die Heilige Gees na die werk toe kan kom en “*Just show up*”, glo hy dat die Heilige Gees deur hulle sal werk. Hulle probeer om in hulle omgang met mense iets van Jesus te demonstreer. Hy glo dat as jy in ’n noue verhouding met God staan, sal Hy jou wys wat om wanneer te doen.

Hy sê aanvanklik het hulle die besigheid soos ’n kerk ingerig, toe raak almal so rustig dat die besigheid daaronder begin lei. Hulle het toe weer na die ander kant toe oor en raak toe weer te hard met die werknemers. Hulle het toe nog ’n slagspreuk ontwerp, naamlik: “*Leading the Jesus way*”, waar hulle as leierskap gaan kyk het hoe Jesus mense gelei het, sodat hulle by Hom kan leer om ook so te lei. Hy stel dit dan soos volg: “Hoe om hard te wees, hoe om ’n ou se gat te skop met ’n groot smile op jou gesig, maar hom in liefde te omvou”. Rudolph noem dat die vrug van die Heilige Gees soos in Galasiërs 5 deur enige persoon uitgeleef kan word, nie noodwendig net deur ’n Christen nie. Hy dink dit is ’n goeie beginpunt maar, sê hy, jy moet dit nie ’n Christen-‘label’ gee nie, want enige persoon kan hierdie beginsels uitleef. Gilbert sê hy glo nie dat die lewe in balans moet wees nie, dit moet ’n bietjie van balans af wees, meer geneig om oor te neig na Jesus toe.

Vir Willem weer moet die lewe in balans wees en dan verduidelik hy wat hy onder balans verstaan:

Hoe ek balans sien, is dat daar 'n bult is en daar is twee ekstreme wat die bal op die bult in balans hou. Om die bal op die bult in balans te hou, moet jy die heeltyd 'force' toepas. As jy nie 'force' toepas nie sal die bal na die een of die ander kant toe afval. Of jy sal net Christelik wees of jy sal net goddeloos wees. So, as ek geen standarde en reëls en prosedures in die maatskappy het nie, neuk ek na die een kant van die bult af. So, ek moet die heel tyd 'force' toepas sodat die bal bo kan bly.

Vir 'n wyle het Gilbert en Willem uitgewei oor hoe hulle balans sien en hoekom hulle sekere standpunte oor balans huldig. Willem sluit by Henning se vraag aan wanneer hy sê:

... ons hoef nie Christene te maak nie, ons moet volgens God se wil optree sodat mense vir Jesus Christus in ons kan raaksien. Ek voel passionate daaroor en daar verskil ek van Gilbert – ek wil Moslems aanstel – sodat ek met hulle kan interact, sodat hulle kan verstaan wie en wat 'n Christen is. Ek moet so optree dat hulle kan begin om vrae te vra en hulle vrae vrae. Jy kry daardie geleentheid, ek hoef dit nie te skep nie, die Heilige Gees skep die geleentheid waar een van daardie ouens begin om vir jou 'n vraag te vra. Daar het nou die dag 'n Moslemou bedank en een van die vrae wat ons vir hulle vra wanneer hulle ons maatskappy verlaat is: "Wat gaan jy die meeste mis?" en sy antwoord was: "My interaksie met Christene om meer van hulle geloof te leer." Die Heilige Gees is besig om 'n pad met daardie ou te stap, of hy dit nou weet of nie.

Willem voel dat ons optrede van so 'n aard moet wees dat mense begin vra hoekom hulle op 'n sekere manier optree. Hulle vrae gee dan die geleentheid om oor Jesus te getuig. Mense moet kan sê, as dit is hoe 'n Christen lyk en optree wil ek ook een wees.

PC sê dat hulle bang is om hulle besigheid as 'n Christelike besigheid voor te hou, want daar is baie besighede wat dit gedoen het en dan gefaal het en daardeur baie skade aan God se koninkryk aangerig het. In hulle maatskappy het hulle probeer om deur hulle voorbeeld mense bewus te maak van Jesus. Willem stem saam met PC en sê ook dat ons versigtig moet wees om ons as Christene uit te gee, want dan kyk

mense na alles wat jy doen en as jou wiele afval dan sê hulle: “Dit is presies hoekom ek nie ’n Christen wil wees nie”. PC vra die vraag of ons nie maar net almal geroep is om daar waar ons is ’n Christen te wees nie. Willem sluit by PC aan en noem die volgende voorbeeld:

Ons het met ’n groot oorsese maatskappy gewerk, maar nooit vir hulle gesê dat ons ’n Christelike maatskappy is nie. Ons het nooit vir hulle gesê dat die rigting waarin God ons wil vat, is so en so nie, maar as ons hulle vir ete uitgeneem het, het ons gebid. Ons het vir hulle gesê ons is Christene en dit is wat ons in Suid-Afrika en binne ons huis doen. Ons het hulle na ons huis toe ook genooi en dan het ons gebid voordat ons geëet het. Ons het nooit ’n groot ‘issue’ daarvan gemaak nie, net vir hulle gesê dat dit iets is wat ons doen. Jy gee nie iemand kans om daarop te reageer nie, jy leef net jouself uit. Een van die direkteure van die oorsese maatskappy waarmee ons sake doen het my aggressief aangevat en gesê: “Julle as Christen-maatskappy ...” Dieselfde ou het vyf jaar later vir my gesê die een groot rede hoekom hulle met ons besigheid doen, is omdat ons ons Christelike beginsels uitlewe. Hy het nog steeds nie geglo nie, maar hy het gehou van wat hy gesien het. Hy het gesien dat wanneer iets verkeerd loop, ons nie na die kontrak terughardloop nie, maar dat ons dit regmaak en self daarvoor instaan, want dit is die regte ding om te doen, ongeag van wat in die kontrak staan.

Om ’n voorbeeld te stel, is die beste manier om te wys dat jy ’n Christen is. Rudolph sê hy dink jy moet ongelooflik versigtig wees – as jy die ‘banner’ uitsit dat jy ’n Christen-maatskappy is, dan moet jy *‘live by the sword’*. Dit is daarom belangrik dat die besturende direkteur en sy/haar span etiek en waardes sal laat uitstaan in ’n sake-omgewing waar kompetisie taai is (Treviño, Hartman & Brown, 2000:133).

PC stem met Willem saam dat jy diverse mense in diens moet neem, want dit gee jou die geleentheid om ’n getuie te wees. Christenskap gaan dus vir hom meer oor dissipelskap, dat hy Jesus se voorbeeld moet volg, as wat dit vir hom oor identiteit gaan. Vir hom gaan dit nie oor ’n Christen-besigheid nie, dit gaan vir hom meer oor dissipelskap.

Allen sluit hierby aan en sê vir hom gaan dit ook om getuienis te lewer, daar waar jy is. Allen stem saam met PC dat Christenskap oor dissipelskap gaan, dat jy Jesus se voorbeeld moet volg. Gilbert verskil van hulle. Hy stel dit soos volg:

Ek is keelvol daarvoor om nie op te staan vir dit wat ek glo nie, maar onthou dit is weer deur my eie lens. Ek het nie aandeelhouders nie. As ek probeer sin maak van my lewe, wil ek juis opstaan en sê: "Ouens, ons is 'n Christen-maatskappy", want vir twaalf jaar lank het ons 'n kleinhuisie vol geld gemaak, maar totaal goddeloos gewees en nou wil ek regtig anders wees – ek wil opstaan en sê, ons is 'n Christen-maatskappy. Nou weet ek jy 'set' jousef 'up' want die ouens gaan vir jou kyk. Maar nou dink ek, aan die ander kant, ek is ook net 'n gebroke mens in 'n gebroke wêreld, as jy 'excellence' van my verwag, is jy nie realisties nie, maar ek sal dit my beste 'shot' gee – maar weet net, ek is 'n Christen. Dit is iets waarmee ek maar baie worstel.

Vir die mense teenwoordig speel waardes 'n groot rol binne hulle besighede omdat hulle hulleself as Christene sien wat probeer om dissipels van Jesus te wees. Rudolph wys daarop dat jy baie versigtig moet wees wat jy teen jou maatskappy se muur as waardes opsit as jy dit nie regtig bedoel nie. In hulle maatskappy is eerlikheid en uitmuntendheid belangrik. Verrassend vir hulle was toe hulle ontdek dat rentmeesterskap ook een van hulle waardes is – om 'n kliënt en 'n situasie beter agter te laat as wat jy dit gekry het. Hy sê waardes kan baie algemeen wees, daarom is dit belangrik dat daar baie duidelik uitgespel word wat 'n maatskappy met sekere waardes bedoel. Vir Allen is 'n leierskapswaarde om soos Jesus 'n dienskneg te wees. Jy as leier moet nie oor jou werknemers heers nie, jy moet hulle dien, sê hy. Diensknegleiers is beskikbaar om almal te dien, maak nie saak of dit ongemaklik of op 'n ongeleë tyd of gevaarlik is nie (Sendjaya, Sarros & Santora, 2008:408). Ooreenkomstig die opmerking dat jy nie oor werknemers moet heers nie, sê Gini (2004:33), dat dit vir suksesvolle leiers belangrik is om hulle werknemers beter te verstaan as wat die werknemers hulle as leiers verstaan. Gini sê verder dat alle leierskap interaktief en samewerkend behoort te wees. Eintlik moet daar nie van 'n werknemer gepraat word nie, maar van 'n "medewerker", want sonder die "medewerker" se samewerking kan daar niks gebeur nie. Leiers behoort hulle werksplek te sien as 'n plek waar hulle na mense omsien, as 'n plek van sosiale

verantwoordelikheid, nie 'n plek waar hulle hulle eie identiteit, belangrikheid/aansien en verhewe status uitlewe nie.

Diensknegleiers wys dat dit vir hulle gaan om 'n dienskneg te wees eerder as om 'dade van diens te doen'. Jesus het Homself aan sy volgelinge soos volg beskryf in Lukas 22:27: "Ek is in julle kring soos die een wat dien". Jesus se optrede word gesien as 'n vrywillige vorm van onderdanigheid. Die bereidheid om afstand te doen van jou senior status en om die rol van dienskneg aan te neem, is 'n kenmerk van diensknegleierskap (Sendjaya *et al.*, 2008:406). Diensknegleierskap is aansteeklik, want mense wil later ook wees soos hierdie leiers is. Hulle sien in die gedrag van hierdie leiers dat hulle verandering in mense se lewe teweegbring en daarom begin hulle ook daarna streef om so te wees (Sendjaya *et al.*, 2008:408).

'n Belangrike waarde vir Willem is dat hulle deur die diens wat hulle lewer waarde tot iemand se lewe sal toevoeg (*add value*) – dat die kliënt, soos Rudolph reeds genoem het, beter daaraan toe sal wees as hulle klaar die diens gelewer het. Vir PC is vertrouwe baie belangrik, juis in hierdie tyd van skokkende besigheidskandale. Vir Allen is dit 'n waarde om na die swakker persoon in die maatskappy om te sien – dat jy sal omsien na die verlore skaap. Allen gaan verder en sê dat die wêreld dikwels gierigheid as 'n waarde sien, want dan werk mense harder om meer te bekom, dit is nie 'n Christelike waarde nie, maar 'n wêreldse waarde wat gewoonlik katastrofies kan eindig.

Willem vra: "Wat sien mense by jou as Christenleier in jou maatskappy? Sien hulle dat jy by jou beginsels bly of sien hulle dat jy maar die beginsels buig wanneer dit jou pas? Sien hulle dat selfs wanneer dit druk gaan, jy vir iemand sê: 'Vat af en sorteer eers jou gesin uit' of sien hulle by jou as leier dat jy eintlik net die waarde as 'n show op die muur gesit het, maar dat dit in wese nie eintlik iets beteken nie?"

Vir Petro is regverdigheid binne die besigheid baie belangrik en dat jy altyd konsekwent sal optree. Vir Willem is regverdigheid ook baie belangrik. Een van Willem en Gilbert se waardes is dat hulle mense met gestremdhede in diens neem.

4. Interpretasie van ervarings word gemaak, beskryf en ontwikkel in samewerking met die medenavorsers

4.1 Interpretasie word gedoen deur middel van konstante “feedback loops” in samewerking met die medenavorsers

Volgens hierdie navorsingsbenadering (beweging 3) is die navorser nie net geïnteresseerd in die beskrywings en ervarings van die medenavorsers nie, maar veral in die interpretasies van die medenavorsers (Müller, 2005:80). Müller (2004:302) wys op die volgende: “During this phase, the researcher is in the first instance not looking for data, but for meaning given by the co-researchers.”

Die metode wat hier gebruik word is interpretasie van die medenavorsers se verhale deur konstante “*feedback loops*” in samewerking met die medenavorsers. Data word inderdaad al hoe “*ryker*” as gevolg van konstante “*feedback loops*”. Die beskikbaarstelling van die geskrewe opsommings van die onderhoude het die medenavorsers die geleentheid gegee om veranderinge aan te bring indien hulle sou verskil met die inhoud of as hulle iets wou byvoeg. Die navorser het ervaar dat slegs twee medenavorsers tegniese veranderinge aangebring het, maar nie uitgebrei het op die opsomming wat vir hulle gestuur is nie. Aanvanklik sou die onderhoude nie anoniem wees nie, maar soos die onderhoude gevorder het, het meer en meer van die medenavorsers aangedui dat die navorser van skuilname gebruik moes maak. Die medenavorsers het aanvanklik nie geweet hoe diep hulle mededelings gaan wees nie. Hulle het aanvanklik gedink dat die gesprek meer oppervlakkig sou wees, maar hulle het hulle weldra in ’n diep gesprek bevind, wat gemaak het dat hulle veiliger gevoel het indien daar van skuilname gebruik gemaak word.

4.2 Interpretasie van onderhoude word op 'n sosiaal-konstruksionistiese grondslag gedoen

Indien daar vanuit 'n sosiaal-konstruksionistiese hoek na besigheidslui en hulle omgewing gekyk word, is dit duidelik dat taalgebruik en hulle konteks hulle sosiale realiteit skep. Die hoofokus van sosiale konstruksionisme gaan om die onthulling van hoe individue en groepe hulle waarneembare sosiale realiteit skep. Die sosiale konstruksionistiese perspektief dui daarop dat betekenis ontstaan wanneer individue binne 'n gemeenskap interaksie met mekaar het. Volgens hierdie siening word menslike gedrag en "om te verstaan" as 'n aktiewe proses van konstruksie en interpretasie gesien waar mense gesamentlik probeer om sin van hulle spesifieke sosiale situasie te maak. In teenstelling met die epistemologie van die natuurwetenskappe wat 'n vaste, stabiele en eksterne realiteit voorstaan, staan sosiale konstruksionisme 'n realiteit voor wat 'n voortgaande en dinamiese proses is. Die afleiding kan dus gemaak word dat sosiale konstruksionisme realiteit nie sien as "out there", wat wag om deur mense se objektiewe waarneming ontdek te word nie, maar dat realiteit deur mense geïnterpreteer word as 'n funksie van hulle kulturele gewoontes (Sremac, 2010:10).

Sremac (2010:10) haal Swinton aan waar hy die volgende oor realiteit sê: "The meaning and definition of reality is therefore flexible and open to negotiation depending on circumstances, perceptions, knowledge, power, structures and so forth".

Binne die gesprekke wat die navorser met die medenavorsers gevoer het, het hy telkens bewus geword van hoe hulle hulle eie sosiale konstruksies opstel en hoe hulle hulle eie omgewing (hulle realiteit) verstaan en interpreteer vanuit die konteks waarbinne hulle beweeg en betrokke is.

Elke onderhoud wat gevoer is het 'n baie spesifieke konteks gehad. Binne hierdie konteks is besigheid op 'n spesifieke manier gedoen, volgens sekere waardes en beginsels. Leierskap is ook op 'n spesifieke manier verstaan en uitgeleef. Die etiese uitlewing van waardes is op 'n sekere manier gedoen omdat die maatskappye 'n sekere siening daaromtrent gehad het. Die navorser se beleving was dat elke

besigheid sy eie sosiale konstrunkte ontwikkel het. Hierdie sosiale konstrunkte het dan ook die maatskappy se identiteit weergegee. Een van die eerste teoretici van sosiale konstruksionisme was George Mead (1863-1931) met sy boek *Mind, self and society* (1934). In hierdie boek ontwerp hy die sogenaamde “simboliese interaksie”. Volgens hierdie siening konstrueer mense hulle eie en andere se identiteit deur hulle sosiale interaksie met mekaar (Sremac, 2010:10). Hoffman in Riley (1997:282) sê die volgende: “The social constructionist theorists see ideas, concepts and memories arising from social interchange and mediated through language. All knowledge evolves in the space between people in the realm of the common world.”

Om by bogenoemde aan te sluit kan gesê word dat die kultuur wat die leierskap skep, in 'n groot mate die gedrag van die werknemers binne die besigheid beïnvloed en bepaal. Willem sê op 'n stadium dat indien een van die senior leiers kanse vat sal dit nie lank wees voor die res dit sal navolg nie. Dit geld vir goeie en slegte gedrag. Mense konstrueer dus hulle eie en ander mense se identiteit deur die interaksie wat hulle met mekaar het. As navorser kon ek dit baie duidelik uit die onderhoude waarneem. Dit wat Gilbert (entrepreneur) bepaal ten opsigte van diversiteit op 'n geloofsvlak binne sy besigheid, het op die einde die kultuur van die besigheid bepaal – geen insluiting van ander gelowe nie. Binne Willem (korporatief) en Rudolph (korporatief) se besighede was daar 'n groot waardering van die leierskap se kant vir die diversiteit van geloof en is die uniekheid van elke individu wat betref geloof, gevier en in 'n positiewe lig gesien. Hier is 'n spesifieke identiteit van verdraagsaamheid geskep.

Binne Petro (korporatief) se besigheid was die kultuur wat geskep is een van onverdraagsaamheid en 'n gejaag na geld ten koste van alles. So, daar is as gevolg van hierdie onverdraagsaamheid 'n kultuur van onverdraagsaamheid gekonstrueer. Binne PC (korporatief) se besigheid is 'n kultuur van absolute eerlikheid gekonstrueer en dit is ook te alle tye so deur die leierskap uitgeleef. Hulle het ook deur hulle voorbeeld gelei. Deur net op hierdie paar voorbeelde te fokus is dit duidelik dat elkeen besig was om vanuit sy/haar sosiale konteks 'n eie wêreld te konstrueer.

4.3 Refleksie van medenavorsers op hulle verhale

Die medenavorsers het die navorser meegedeel dat die proses by tye vir hulle frustrerend was. Hulle sou eerder wou gehad het dat hy vrae vra, maar hulle het besef dat die metodiek wat gevolg word, dit nie toelaat nie en dat die proses nie ten doel het om uit te vind wat die navorser wil weet nie, maar juis wat vir hulle belangrik is en wat hulle bereid is om te deel.

Vier van die medenavorsers was ongemaklik met die feit dat daar 'n opname gemaak word. Hulle het nie 'n probleem daarmee gehad nie, dit was net die eerste keer dat hulle gesprek opgeneem is. Die navorser dink tog dat die opname hulle in 'n mate geïnhibeer het. Al die medenavorsers was dit eens dat dit die eerste keer in hulle lewe is dat hulle so intensief gedink het oor hulle rol as leiers en dan daarmee saam hulle rol as Christene wat in leierskapsposisies staan.

Die navorser het vir elkeen van die medenavorsers die volle transkripsie gestuur van die onderhoude asook 'n vier bladsye opsomming van die volle transkripsie. Hy het ook 'n tweede reeks onderhoude gevoer waarvan hy die opsommings aan die medenavorsers gestuur het vir hulle refleksie op sy verstaan van hulle verhale.

Hierdie opsommings was die navorser se interpretering van die gesprek. Hy het dit ook aan die medenavorsers gestuur om te verander of dit selfs uit te brei as hulle wou. Die navorser onthou die terugvoer wat hy van een van die medenavorsers (Rocco) gekry het. Hy het gesê: “Ek voel nou baie beter nadat ek die opsomming van die groot gesprek gesien het, want ek het gevoel ek praat so deurmekaar, tot die punt waar ek jou wou bel om te vra of ons die gesprek nie kan herhaal nie”. Die navorser se refleksie van die groot gesprek het vir hom sin gemaak en gehelp om sy eie gedagtes te struktureer. In sy refleksie op sy verhaal het hy besef dat die manier hoe hy inligting oordra uiters belangrik is. Hy sê toe wat hy geleer het uit die gesprek is dat hy met groter nederigheid die inligting waarvan hy 'n ekspert is moet oordra en dat hy as 'n leier baie meer geduld aan die dag moet lê indien iemand iets nie

verstaan nie. Hy het ontdek dat hy soms ontoeganklik kan oorkom en onderneem om dit aan te spreek. Willem het na sy onderhoud gekyk en gesê hy het net besef dat diversiteit regtig vir hom 'n passie is en dat hy dit op alle vlakke wil uitrol, op geslagsgelykheid, ras, seksuele oriëntasie, geloof, gestremdheid en ook geestesgesondheidsvlak. Dit was ook vir hom belangrik dat leiers altyd 'n voorbeeld moet stel en dat hulle Christelike waardes wat hulle uitlewe nooit ten koste van hulle medemens moet wees nie. PC het in sy refleksie op sy onderhoud gesê dat die manier hoe hulle besigheid doen van so 'n aard moet wees dat dit nooit nodig is om 'n woord oor Christenskap te sê nie.

Rudolph het aangedui dat hy graag nog meer begrip en insig in sy maatskappy wil aanwakker, want hoe beter mense mekaar verstaan hoe beter werk hulle saam. Hy het daarop gewys dat die werksomgewing 'n plek van veiligheid moet wees, waar mense vry moet voel om 'n bydrae te lewer en dat daar waardering vir hulle insette moet wees. Leierskap speel weereens hier vir hom 'n uiters belangrike rol, want as jy 'n onvolwasse leier het kan hy/sy groot skade aanrig ten opsigte van mense se vrymoedigheid om 'n inset te lewer. Petro het gesê dat sy in die nagaan van haar onderhoud besef het dat sy eintlik heelwat vroeër by haar maatskappy moes bedank het, want die maatskappy het van haar verwag om goed te doen wat teen haar beginsels ingedruis het en dat dit stukkies vir stukkies haar siel weggekalwe het. Sy het ook besef dat, alhoewel sy baie by die maatskappy geleer het, sy nooit weer in so 'n onetiese maatskappy betrokke wil wees nie. Sy het ook besef met die deurgaang van haar onderhoud dat sy te lank toegelaat het dat haar werkgewer haar uitbuit, ook ten opsigte van verlof. Sy het na vyftien jaar steeds net vyftien dae verlof per jaar gehad en dit was eers toe sy wou bedank dat hulle ewe skielik haar verlof na twintig dae verleng het. Sy het besef dat die maatskappy en sy hoofde net daar was om geld te maak ten koste van hulle werknemers. Sandra het aangedui dat indien sy sekere besigheidstransaksies oor kon doen sy dit met 'n ordentlike waardesisteem in plek sou doen, want het sy gesê, dit sou gehelp het dat sy nie in sekere besigheidsvalstrikke sou beland nie. Jy begin met een klein afwyking op 'n waardevlak en dit lei later daartoe dat jy nie meer kan omdraai nie, sê sy. Elmarie het aangedui dat nadat sy weer haar onderhoud gelees het, sy bly was dat hulle werkseenheid geweier het om aan bedenklike besigheidspraktyke deel te neem. Etiek staan vir haar sentraal. In die staatsektor waar sy werk het sy net weereens

beseft dat integriteitsloosheid, oneerlikheid en 'n voortdurende geknoeiery aan die orde van die dag is. Allan het weer bewus geword van hoe belangrik dit is om van die begin van jou besigheidsloopbaan pertinente waardes neer te lê en nie daarvan af te wyk nie. Hy het verder gereflekteer en gesê dat onetiese gedrag altyd sal voorkom, maar dat leiers met 'n vaste waardesistiem besigheid kan help om op 'n eerbare koers te bly. Hy sien verder God se Hand in hoe mense teenoor mekaar optree en 'n beter wêreld daar stel. Gilbert het aangedui dat hy definitief weer moet gaan dink aan diversiteit binne sy besigheid, vernaamlik op geloofsvlak. Hy het dit weer beklemtoon dat sy besigheid 'n 'Kingdom Company' is en dat God nou die nuwe CEO is. Charles en Merlin het geen terugvoer gegee nie, hulle was tevrede met wat hulle reeds gesê het. Wat die navorser hier beleef het sluit aan by dit wat Demasure en Müller (2006:12) "*new disclosure*" noem, waar daar by die medenavorsers 'n dieper en beter verstaan van hulle omgewing plaasgevind het; daar het dus inderdaad 'n refigurasie plaasgevind.

4.4 Refleksie van navorser op medenavorsers se verhale

Die navorser se beleving tydens die individuele sessies was dat hy aanvanklik gefrustreerd was, want daar was so baie wat hy wou uitvind, maar hy het beseft dat die proses nie sy proses was nie, maar die medenavorsers s'n. Hy het beseft dit gaan nie oor sy eie nuuskierigheid en wat hy wou weet of hoor nie, maar oor dit wat op daardie oomblik vir sy medenavorsers belangrik was. Met die lees van die verhale het die navorser agtergekom hoe divers elke besigheidssituasie was. Hy het met drie groepe besigheidslui gewerk soos reeds vroeër genoem, naamlik besigheidslui vanuit 'n entrepreneursomgewing, korporatiewe omgewing en uit 'n staatsomgewing. Elke een van hierdie omgewings was uniek. Binne hierdie drie omgewings was elke besigheid uniek. Hy het beseft dat elke situasie binne elke besigheid uniek is en hoe mense hulle leierskap en waardes uitleef het 'n wesenlike invloed op die werknemers. In die gesprekke wat die navorser met leiers vanuit die entrepreneursomgewing gevoer het, was dit duidelik dat die eienaar grotendeels bepaal wat gebeur en dat hy/sy sodoende ook die kultuur van die besigheid bepaal. Binne 'n korporatiewe omgewing het die navorser agtergekom dat dit oor 'n span leiers gaan wat besluite neem, daarom kan iets soos "geloof" makliker binne 'n

entrepreneursomgewing hanteer word as binne 'n korporatiewe omgewing. Die staatsektor verskil weer van die ander twee sektore in die sin dat beleid deur die provinsiale en nasionale regering bepaal word. Om leiers hier te wees vra weer iets anders. Hier moet die leiers polities korrek optree of hulle verloor hulle werk. So om leiding te gee in 'n omgewing waar politiek aan die orde van die dag is, plaas geweldige druk op leiers wat die "regte ding" wil doen. In Suid-Afrika, soos deur die twee leiers deurgegee, kan hulle hulle werk verloor deur sekere opdragte nie uit te voer nie, hoe absurd hierdie opdragte ook mag wees. Die navorser het tot die besef gekom dat elke entiteit se konteks 'n groot rol speel in hoe leierskap beleef en toegepas word. So, konteks speel weereens 'n uiters belangrike rol. Dit sluit aan by Demasure en Müller (2006:417) waar hulle sê dat 'n postfundamentele benadering mense forseer om eers na die stories van mense te luister wat in egte lewensomstandighede staan. Die navorser kan dus nie 'n algemene konteks beskryf nie, maar 'n baie spesifieke konteks moet beskryf word. Die postfundamentele benadering help die navorser om te besef dat alhoewel hier van drie groepe sprake is, elkeen in die groep 'n unieke situasie het. In die lig van dit wat die navorser so pas gesê het, reflekteer hy op elke medenavorser individueel, omdat elkeen se konteks uniek is.

Petro van Staden het agtergekom dat haar waardes baie belangriker is as die posisie wat sy bekleed. Sy was aanvanklik deel van 'n onetiese omgewing, maar het tot die besef gekom dat dit haar menswees, die persoon wie sy is, verkrag. Sy het die gevolge van onetiese leierskap waargeneem en gesien hoe dit mense se lewe verwoes. Sy kon nie glo dat sy bereid was om so lank deel van so 'n omgewing te wees nie. Wat sy wel by die maatskappy geleer het en wat haar verryk het, was die diversiteit van die werkerskorps. Alhoewel hulle nie oor geloof kon praat nie, was die gesindheid van mense onderling met verskillende geloofsoortuigings iets wonderliks. Sy is 'n Christen en dit waarmee die maatskappy besig was het vir haar te veel geword, daarom het sy besluit om te bedank.

Vir Allen Arendse was die uitdaging altyd om sin en betekenis in mense se lewe te bewerkstellig, daarom was en is dit vir hom belangrik om mense te help om die

beste van hulle lewe te maak. Wat hom betref gooi mense maklik alle beginsels oorboord net om 'n ekstra rand te maak. Wat hy al hoe meer besef is dat sy voorbeeld as leier nie ongesiens by sy werknemers verbygaan nie en daarom sal hy baie fyner moet let op hoe hy optree. Hy het tot die gevolgtrekking gekom dat wanneer mense mooi teenoor mekaar optree is dit die gevolg van God se teenwoordigheid binne die mense. Iets wat vir hom sentraal staan, is dat hy altyd diversiteit sal omhels, omdat mense daardeur groei. Iets wat by Allen uitstaan is sy siening dat mense in hulle menswees groei omdat mense nie soos hulle is en dink nie, want dit gee daartoe aanleiding dat mense krities na hulle eie oortuigings kyk. Regverdigheid sien hy by Jesus en as 'n Christen is dit vir hom een van die belangrikste waardes.

Wat die navorser by Willem van Aarde beleef het, is dat twee aspekte vir hom ononderhandelbaar is, naamlik: Eerstens is 'n Christen nie net 'n Christen wanneer dit hom/haar behaag nie. 'n Christen is onder alle omstandighede 'n Christen, in alles wat hy/sê en doen. Tweedens, is 'n Christen se waardes en dade 'n voorbeeld wat altyd geskoei is op Jesus se voorbeeld. Dit is duidelik dat Willem se beginsels, waardes en geloof gebaseer is op die Bybel en sy Christelike oortuigings. Hy glo Christene kan 'n rol in die sakewêreld speel om ook die wêreld te verander deur Godgesentreerde diensknegte te wees en verantwoordelikheid vir jou werkers, gemeenskap, land en die wêreld te aanvaar. Hy glo dat besigheidslui 'n verskil kan maak wat ver kan uitkring.

Wat die navorser by Willem gehoor het was dat hy alle sakebesluite baseer op die beginsels van Jesus wat sy medemens so lief gehad het soos wat Hy Homself liefgehad het. Vir Willem is dit belangrik dat leiers hierdie voorbeeld van Jesus moet navolg en hulle werknemers en kliënte op dieselfde manier moet behandel, so die belange van die leiers en die maatskappy moet nie voorop staan nie, maar wel die belange van die werknemers en die kliënte. Diversiteit speel vir Willem 'n baie belangrike rol. Daar moet ruimte vir alle mense wees. Hy skoei sy gedrag op Jesus se gedrag wat met liefde na almal kyk. Hulle maatskappy is divers ten opsigte van geslag, ras, geloof, seksuele oriëntasie en geestesgesondheid. Hulle is 'n

maatskappy waar etiek voorop staan. Hulle het al 'n groot kontrak verloor omdat hulle nie betrokke wou wees by onetiese besigheidspraktyke nie. Hy glo dat Christene in besigheid binne hierdie korrupte omgewing 'n verskil kan maak deur Jesus as voorbeeld te gebruik.

Merlin Bester sê in die konstruksiebedryf sien hy maar min Christene. Elke persoon is net daar vir hom/haarself. Oneerlikheid speel in sy werksomgewing 'n groot rol. Hy is in 2018 uit miljoene rande gekul deur 'n medebesigheidsman. Vir hom was dit moeilik om dit aan sy werksmense oor te dra, want dit het beteken dat hulle nie bonusse kon kry nie en onmiddelik het hulle sy integriteit bevraagteken. Hy sê wat hy agtergekom is dat dit maklik is om 'n Christenleier te wees wanneer dit goed gaan, maar om een te wees wanneer dit sleg gaan is nie so maklik nie. Sy uitgangspunt is dat hy Jesus volg en op Hom vertrou as sakeleier. Al sy besluite en dade word hierop gebou. Deur sy manier van optrede stel hy 'n voorbeeld vir sy werksmense. Om mense menswaardig te hanteer is vir hom 'n prioriteit. Alhoewel alles nie altyd rooskleurig is en goed gaan nie, sal God hom deur moeilike omstandighede wat op sy pad kom, dra. Hy plaas 'n hoë premie op goeie verhoudings en respek vir kollegas en werknemers en dit is die basis van sy beginsels en waardes as sakeleier. Alles wat hy aanpak en besluite wat hy neem, dra hy eers aan God op om vir hom raad en leiding te gee. Hy het selfs so ver gegaan om iemand binne sy maatskappy aan te stel om die geestelike kant te hanteer.

Vir Rocco de Wet is geestelike sakeleiers meer 'n uitsondering as die reël. Volgens hom is daar nie baie Christelike sakeleiers nie. Soms sal hulle voorgee dat hulle wel Christelike sakeleiers is, maar dan weerspreek hulle dade hulle waardes en tree hulle op om die maksimum finansiële voordeel te verkry al is dit teenstrydig met hulle Christelike waardes. Vir Rocco is dit onaanvaarbaar as iemand so optree. Hy sê wat hy geleer het uit hierdie 'verkeerde' gedrag is dat hy mooi moet kyk hoe hy optree. Rocco kry sy waardes uit die Bybel en Hy is uitgesproke daarvoor. Vir hom is die tien gebooue die stel reëls (sy etiese kode) waarvolgens hy probeer lewe. Vir hom is eerlikheid en verantwoordelikheid twee baie belangrike waardes wat hy uitlewe. Dit is belangrik dat mense in jou manier van lewe kan sien dat jy 'n Christen is. Om

ander mense en die omstandighede waarin hulle werk en lewe te verstaan, probeer Rocco om hom in hulle skoene te plaas om hulle sodoende beter te verstaan.

Vir PC Kromwell is dit belangrik dat sy maatskappy nie as 'n Christelike maatskappy bekend staan nie, omdat daar al so baie bedrog onder die naam van Christenskap gepleeg is. Sy waardesisteem is om te alle tye eerlik te wees, sy werk uitmuntend te doen en om mense altyd regverdig en met menswaardigheid te hanteer. Hy streef daarna om altyd sy werknemers menswaardig te hanteer en vir sy kliënte die beste moontlike raad te gee. Vir hom staan God sentraal in sy lewe en in hoe hy besluite neem. Hy glo in gebed en vertel hoe God hulle al telkens gelei het om die regte besluite te neem. Vir hom is dit belangrik om altyd die koninkryk van God eerste te stel. Konsekwente gedrag deur leiers is belangrik vir hom, leiers moet met goeie waardes optree en as Christenleiers behoort hulle God altyd eerste te stel.

Gilbert Hoefner het swaar grootgeword en moes veg vir dit wat hy in die lewe wou bereik, daarom is die eerste deel van sy lewe gekenmerk deur ongenaakbaarheid teenoor sy werknemers. Dit was alles of niks. Hy het bomenslike vereistes aan hulle gestel en hy het geglo dat godsdienste en God geen rol binne besigheid moet speel nie. Die tweede deel van sy lewe, nadat sy seun met kanker gediagnoseer is, het radikaal van die eerste deel verskil. Hy sê self dat God hom na sy godsdienstige wortels toe teruggeneem het. In hierdie fase was God eerste in alles. Hy het ook in die openbaar as HUB van sy firma bedank en gesê God is nou die HUB van die maatskappy. Om 'n leier te wees wat te alle tye die voorbeeld stel is vir hom belangrik. Om leiding te probeer gee soos Jesus dit gedoen het staan vir hom sentraal en om besigheidsbesluite in lyn met God se wil te doen is vir hom belangrik. Vir Gilbert speel die Heilige Gees 'n belangrike rol in sy besigheid, daarom glo hy dat jy altyd daarna moet streef om die vrug van die Gees in jou lewe te weerspieël. Hy het tot die ontdekking gekom dat leierskap 'n ontsaglike rol binne besigheid speel. Hy probeer in hierdie tweede fase om meer menslik op te tree, maar telkens neig hy weer terug om soos hy dit noem "*soos 'n 'bliksem' op te tree*".

Sandra Elers is die afgelope ses jaar van die een krisis na die volgende in haar besigheid. Al wat sy kon doen was om op God te vertrou vir wysheid en leiding. By drie geleenthede was hulle amper bankrot verklaar. Sy glo as dit nie vir God se ingryping was nie, hulle al bankrot sou wees. Vir haar is dit belangrik om God ten volle te vertrou met al die besluite wat sy neem. Sy sê as dit nie vir die beginsels en waardes was waarvolgens sy gelewe het nie, sou sy lankal die pad byster geraak het. Die vrug van die Heilige Gees is vir haar 'n rigtingwyser in haar persoonlike en besigheidslewe. Haar waardesisteem bestaan uit die volgende waardes: regverdigheid, onderskeidingsvermoë, sagmoedigheid, orde, eerlikheid en vriendelikheid. Die leier se voorbeeld is ook vir haar baie belangrik.

Elmarie van Zyl staan in die staatsektor waar korrupsie, oneerlikheid en onetiese gedrag aan die orde van die dag is. Sy as leier probeer te alle tye deur haar voorbeeld vir haar werksmense wys dat daar 'n alternatief vir korrupsie en oneerlikheid is. Hulle het as eenheid geweier om aan onetiese opdragte gehoor te gee. Haar waardesisteem is op Christus geskoei. Sy praat nie by die werk oor haar Christenskap nie, maar in haar kantoor gebruik sy simboliek om mense bewus te maak van wie sy is. Sy het byvoorbeeld 'n string krale waaraan 'n kruis hang, oor haar lamp gedrapeer.

Vir Charles Dickenson is selfdissipline en dissipline baie belangrik. Hy sê as dit nie daar is nie val die lewe uitmekaar. Hy het amper 'n buitengewone vrees vir God. Hy glo dat God hom sal straf as hy iets verkeerds doen. Vir hom is die volgende vraag belangrik: *“Wat wil God hê moet ek doen?”*. Dit is juis daarom vir hom belangrik dat hy as leier te alle tye die voorbeeld stel in die lig van al die besigheidskandale. Om te alle tye die regte ding te doen is vir hom belangrik omdat hy God as 'n straffende God sien. Sy waardesisteem is daarop ingestel om altyd eerlik en opreg op te tree. Dit is vir hom nie moontlik om homself 'n Christen te noem nie, want hy sê hy skiet ver tekort, alhoewel hy glo dat Jesus vir hom gesterf het.

Rudolph Stapelberg is in die finansiële omgewing. Hy glo dat 'n leier te alle tye 'n voorbeeld moet stel. Alhoewel hy 'n Christen is druk hy dit in niemand se keel af nie. Hulle kantoor is baie divers wat taal, ras, geslag en geloof betref. Op 'n geloofsvlak vier die Christene en nie-Christene mekaar se belangrike godsdienstige dae. Vir hom is respek, integriteit, diens, uitmuntendheid en rentmeesterskap belangrike waardes. Rentmeesterskap is 'n interessante waarde omdat dit nie by een van die ander navorsers uitgekome het nie, dit was ook vir die senior bestuur in sy besigheid 'n uitsonderlike waarde. Die voorbeeld wat Jesus gestel het is vir hom belangrik, want jy kan alles wat jy doen daaraan meet.

4.5 Refleksie van medenavorsers op die groeps gesprek

Die medenavorsers het aangedui dat hulle aanvanklik gedink het dat die sessie vinnig verby gaan wees. Hulle was na die sessie verbaas dat die tyd so vinnig verbygevlieg het. Na die groepsessie het die medenavorsers laat blyk dat daar meer sulke sessies moet plaasvind waar hulle as sakelui kan saampraat oor wat dit prakties beteken om as Christene leiers in die sakewêreld te wees. Die medenavorsers het gesê dat dit iets unieks vir hulle was om as besigheidsmense bymekaar te kom om oor leierskap en Christenskap te praat. Hulle het ook besef dat elkeen se situasie en konteks 'n groot rol speel in hoe jy na leierskap kyk. Hulle het nie besef dat daar so 'n groot verskil tussen die korporatiewe, entrepreneurs- en staatsomgewing is nie.

Petro kon nie glo dat Gilbert binne sy besigheid basies alles kon beheer en bepaal nie. Hy kon selfs besluit watter geloofskarakter sy maatskappy moet hê, wat by hulle as korporatiewe maatskappy nooit sou kon gebeur nie. Rudolph het laat blyk dat dit fassinerend is hoe korporatiewe maatskappye van mekaar kan verskil. In die omgewing waar hy werk is daar inklusiewe leierskap – almal praat met almal om te bepaal wat die kultuur en waardes vir die spesifieke afdeling van die maatskappy gaan wees. Vir 'n ander afdeling van dieselfde maatskappy kan daar 'n ander tipe leierskapstyl wees. Willem het gesê wat hy uit die groepsessie geleer het, is dat jy dankbaar moet wees vir die maatskappy waarby jy is. Hy het daarop uitgebrei en

gesê dat nadat hy na almal se verhale geluister het, hy besef het dat elke maatskappy sy uitdagings en gebreke het en dat jy soms ontevrede binne jou eie maatskappy oor sekere besluite is, maar jy moet aanvaar dat alle maatskappye voor soortgelyke uitdagings te staan kom. PC het aangedui dat die bevestiging wat hy uit die gesprek gekry het, was dat jy te alle tye deursigtig moet wees en dat jou ja jou ja en jou nee jou nee moet wees. As Christen was dit vir hom goed om by ander Christene te leer hoe hulle hulle Christenskap op 'n praktiese manier binne besigheid uitleef. Hy verwys dan spesifiek na Willem en Rudoph wat as Christenleiers mense van ander gelowe omarm en ruimte vir hulle binne die besigheid gee sonder om van hulle eie geloof afstand te doen.

Daar was interessante verskille. Gilbert het gesê as Christen binne sy besigheid wil hy die Christelike kultuur behou, daarom sal hy geen Moslem binne sy besigheid aanstel nie. Willem het hierop gereageer en gesê indien ons net 'n klomp Christene is, hoe gaan ons dan vir mense met ander gelowe wys wie ons as Christene is? Rudolph het hierby aangesluit en aangedui dat binne die korporatiewe omgewing waar hy werksaam is, daar eintlik 'n baie mooi gesindheid onder mense is wat geloof betref. Hulle het groot respek vir mekaar se godsdienstige dae en gewoontes. Petro het bygevoeg dat daar in hulle maatskappy ook respek vir mekaar se geloof is, maar dat hulle glad nie oor geloof mag praat nie. In Gilbert se refleksie op die gesprek het hy gesê dat hy in 'n positiewe sin voel dat hy deur die groep uitgedaag is om weer te gaan ondersoek hoe hy na geloof binne 'n besigheid kyk.

PC het gesê dat daar nie vir hom so iets soos 'n Christelike maatskappy is nie, net 'n maatskappy waar daar Christene werk. Gilbert het hierop gereageer deur te sê dat sy maatskappy beslis die identiteit as 'n Christelike maatskappy dra. PC het hierop gereageer en gesê dat die probleem wat hy daarmee het is dat wanneer individue sleg optree en die maatskappy bekend staan as 'n Christelike maatskappy is dit tot nadeel van die koninkryk.

Allen se refleksie op die gesprek was dat dit vir hom 'n wonderlike voorreg was om saam met medebesigheidslui op uitvoerende vlak 'n gesprek te kon hê. Dit was vir hom goed om te hoor watter waardes vir hulle as leiers binne hulle besighede belangrik is, want dit help hom om ook weer sy maatskappy se waardes te evalueer. Vir hom is die mensekant van die besigheid baie problematies omdat hy meer wetenskaplik aangelê is. Vir hom was dit dus goed om te hoor hoe van die ander besighedsleiers hulle leierskap uitleef ten opsigte van hulle werknemers.

4.6 Refleksie van navorser op die groeps gesprek

Om by Potgieter en Van der Walt (2015:242) aan te sluit, is dit so dat die besigheidswêreld binne 'n postmoderne raamwerk besigheid doen en dat postmoderne denke nie die morele vakuum wat ontstaan het, kan oplos nie. Dit kan wel 'n ruimte skep waar groepe en individue saam kan dink aan waardes wat vir hulle en hulle maatskappye belangrik is. Dit maak groeps gesprekke uiters relevant.

Om vry by die werk te praat oor jou geloof, is nie by alle maatskappye aanvaarbaar nie. Een van die vrouedirekteure het genoem dat as hulle oor hulle geloof by die werk praat, kan hulle summier afgedank word. By hulle vind gesprekke oor geloof amper agter geslote deure plaas. By ander besighede wat in die groeps gesprek verteenwoordig is, mag mense hulle geloof vryelik deel en uitleef. Daar is selfs sprake dat Christene en Moslems saam vleis braai (aparte roosters) en bid voor hulle begin eet.

Met die groepsessie het die individuele gesprekke verdiep. Die medenavorsers kon nou hoor wat medesakelui oor die onderwerp dink. Daar het by van hulle 'n dieper verstaan ontwikkel. Een van die medenavorsers het op 'n stadium gesê: *“Ek gaan meer ongebalanseerd hier uit as wat ek hier ingekom het en dit is nie 'n slegte ding nie”*. Deur die groeps gesprek het my insig ook verbreed en het ek deur hulle oë gesien hoe moeilik dit is om te alle tye as 'n Christen-sakeman/-vrou te leef en besluite te neem.

Die navorser het beleef dat gesprekke vanuit verskillende sakepraktyke verrykend is en dat daar baie by mekaar geleer word. Daar vind kruisbestuiwing plaas wat nie moontlik sou wees indien daar nie onderlinge gesprek plaasgevind het nie. Wat vir die navorser uitgestaan het in die groeps gesprek, is dat die medenavorsers soms van mekaar verskil het en dit het tot goeie gesprekke aanleiding gegee. Deur van hierdie oop benadering gebruik te maak was daar *“recurring feedback loops”*.

Wat die navorser ook in die groeps gesprek beleef het was dat daar *“unieke uitkomst”* was in die sin dat iemand soos Gilbert daar uitgeloop het anders as wat hy daar ingekom het. Die groeps gesprek het hom by 'n punt gebring waar hy weer moes gaan dink oor sy siening van “geen toleransie nie” van ander gelowe binne sy besigheid. Henning wat nie deel van die groep was nie, maar wat met toestemming van die medenavorsers wel aan die gesprek deelgeneem het, het 'n meer evangelistiese inslag gehad wat die groep aan die dink gesit het. Hy het gesê as jy 'n Christen in besigheid is, is jou alleendoel tog om mense van Jesus te vertel en van hulle dissipels te maak.

Daar was aanvanklik 'n ongemak met die vraag. Allen het byvoorbeeld gesê dat sy rol nie is om mense te bekeer nie, maar dat hy deur sy voorbeeld, hoe hy teenoor mense optree, sal wys dat hy anders is. Willem het eers lank stilgebly en eers na 'n paar minute op Henning se vraag gereageer deur te sê dat niemand tog met Henning kan verskil nie, want dit is die opdrag wat Jesus aan ons gee. Die navorser kon sien dat die medenavorsers hierdie vraag as baie moeilik beskou in die omstandighede waar hulle werk.

Daar is by leierskap stilgestaan en dan ook spesifiek by Christelike leierskap. Hulle as groep het saamgestem dat 'n leier in vandag se besigheidsumgewing emosioneel intelligent moet wees, anders sal hy/sy en hulle besigheid dit nie oorleef nie, omdat daar so baie uitdagings op verhoudings- en besigheidsvlak is wat deur leiers hanteer moet word. Die groep het gevoel dat jy in hierdie tye wysheid nodig het om jou besigheid te bestuur. Hulle was dit eens dat daar baie onetiese gedrag binne

besighede is. Petro het byvoorbeeld baie duidelik laat blyk dat haar maatskappy eties arm is, eintlik eties bankrot is.

Dit was duidelik uit die groepsbespreking dat geen besigheid kan floreer sonder 'n sterk waardesisteem nie. Die gesprek het weer gaan draai by 'n Christelike waardesisteem en die voorbeeld wat Jesus vir ons gestel het. Hulle was dit eens dat die waardestelsels uit die Bybel vandag nog steeds relevant is. Die Bybelse waardestelsel wat vir hulle uitstaan en eintlik alles op 'n menslike vlak bepaal is die gebod wat Jesus aan die dissipels gee in Johannes 13:34-35, naamlik: *“Ek gee julle 'n nuwe gebod: julle moet mekaar liefhê. Soos Ek julle liefhet moet julle mekaar ook liefhê. As julle mekaar liefhet, sal almal weet dat julle dissipels van My is”*. Vir hulle het hierdie teks eintlik alles gesê, naamlik: *“Wat sou Jesus in enige situasie gedoen het wat 'n uitdaging is?”*.

Die navorser het besef dat die besigheidswêreld 'n taai plek is om te oorleef en hy het ook besef om in vandag se tyd 'n Christen-besigheidsman/vrou te wees is nie maklik nie. Deur homself in hulle skoene te plaas en deur hulle oë na die wêreld te kyk, het hy geleer dat daar nie iets soos 'n maklike antwoord op moeilike vrae is nie. Hy het ook geleer dat mense wat in verskillende beroepe staan baie by mekaar kan leer al verskil hulle kontekste radikaal van mekaar.

Terwyl die navorser so na die medenavorsers se verhale geluister het, was dit ewe skielik vir hom 'n wonderlike moment om te besef dat hy homself binne 'n postfundamentele omgewing van teologiese rasionaliteit bevind, waar hy in staat gestel word om as praktiese teoloog betrokke te wees in 'n kruiskontekstuele en interdisiplinêre groepsbespreking. Daarbinne kan almal met sterk persoonlike oortuigings deelneem aan die gesprek, maar almal is ook bereid om by mekaar te leer en dus verby hulle eie oortuigings en tradisies na ander mense te luister sonder om bedreig te voel. Dit is die waarde van 'n postfundamentele benadering (Van Huyssteen, 1998b:218).

5. Samevatting

In hierdie hoofstuk het die navorser by die eerste drie bewegings/konsepte van 'n postfundamentele prakties-teologiese benadering stilgestaan. Hy het in beweging een die spesifieke konteks van die besigheidswêreld beskryf deur spesifiek te gaan kyk na die elf medenavorsers se eie unieke kontekste. Die navorser se betrokkenheid in die sakewêreld is beskryf, waar die vestiging van joernale en 'n geestelike reis saam met die medenavorsers in werking gestel is. In beweging twee het die navorser die in-konteks ervaringe van die medenavorsers beskryf. Hy het gewys op die plek waar hy hulle ontmoet het vir die onderhoude. Daar is ook verder aandag gegee aan die tipe vrae wat hy moontlik sou vra en daar is besluit om nie van gestruktureerde of semi-gestruktureerde vrae gebruik te maak nie, maar wel van ongestruktureerde vrae. Daar is toe verder na 'n beknopte weergawe van die medenavorsers se verhale gekyk waarna daar 'n groeps gesprek met hulle plaasgevind het. In die derde beweging van die postfundamentele prakties-teologiese navorsingsproses het die navorser 'n interpretasie van die medenavorsers se verhale gemaak wat grootliks oor betekenis gehandel het. Interpretasie van die verhale is gedoen deur middel van konstante *'feedback loops'*. Die interpretasie van die onderhoude is op 'n sosiaal-konstruksionistiese manier gedoen. Medenavorsers het hierna die geleentheid gehad om te reflekteer op hulle verhale en die navorser het self op die medenavorsers se verhale 'n refleksie geskryf. Nadat die groeps gesprek plaasgevind het, het die navorser ook hierop gereflekteer. Medenavorsers het toe 'n geleentheid gekry om ook op die groeps gesprek te reflekteer. Hierdie fase van die navorsing was vir die navorser leersaam en insiggewend.

HOOFSTUK 4

Medenavorsers se diskoerse wat die verstaan en vorming van tradisies belig

1. Inleiding

In hierdie hoofstuk is dit belangrik om te verstaan dat tradisie neerkom op 'n sosiale konteks waarbinne 'n individu gebore word en dit dien as die agtergrond hoekom hy/sy op 'n sekere manier optree of nie optree nie. Dit verteenwoordig beweging vier van die postfundamentele prakties-toeloggiese navorsingsproses. Wat dit prakties beteken is dat mense in spesifieke kulture en tradisies ingebed is. Die feit dat hulle in hierdie tradisies vasgevang of ingebed is, is onvermydelik. Hierdie spesifieke tradisie is slegs onvermydelik as 'n beginpunt, maar daarna word mense aan 'n verskeidenheid van tradisies blootgestel wat tot gevolg het dat nuwe tradisies gevorm kan word wat selfs teenstrydig met die aanvanklike tradisies kan wees. Tradisies is van hulp in die sin dat dit gebruik kan word om te kyk hoe sosiale verandering plaasvind (Van Huyssteen, 2006:25). Mense is nodig om tradisies en kulture te vorm. Dit is dan ook op hierdie vlak waar antropologie 'n rol speel. Die Verligting het die mens gesien as 'n universele wese, in die sin dat hy/sy deur 'n paar algemene eienskappe beskryf kan word. Hulle het van die uitgangspunt uitgegaan dat daar konsensus is dat daar sekere dinge is waaroor alle mense sal saamstem. Dit was 'n tipiese moderne siening waar die mens oor die algemeen as eenvormig gesien is. Daar was 'n patroon en almal kon na aanleiding van die patroon verduidelik word. Die probleem met hierdie siening is dat die beeld van 'n onveranderlike mens wat onafhanklik van tyd, plek, omstandighede, veranderlike modes, tydelike opinies, ensovoorts is, in wese net 'n illusie is, want die mens is so verstrengel met waar hy/sy is en wat hy/sy glo dat 'n simplistiese verduideliking van wie die mens is eintlik onmoontlik is. Daar kan geen veralgemenings oor mense gemaak word nie (Geertz, 1973:1). Dit is juis hierdie ingewikkeldheid van die mens wat daartoe gelei het dat die konsep van "kultuur" na die voorgrond getree het en dat die siening van 'n onveranderlike mens begin afneem het. Antropologie is die een

vakgebied wat probeer om na 'n meer aanvaarbare/buikbare definisie van die mens te kyk wat kultuur en die veranderlikheid van kultuur ook in ag neem. Volgens Geertz (1973:14) is mense in wese onvolledige en onvoltooide diere wat hulleself slegs voltooid kan maak deur kultuur en dan nie kultuur in die algemeen nie, maar deur 'n baie spesifieke kultuur. Hulle idees, hulle manier van doen en selfs hulle emosies is 'n kulturele produk. Om volledig mens te word, beteken om 'n individu te word en mense word individue onder leiding van kulturele patrone – histories geskepte sisteme van betekenis wat rigting aan hulle lewe gee. Hierdie kulturele patrone, soos reeds gesê, is nie algemeen nie, maar baie spesifiek. “To be human here is thus not to be Everyman; it is to be a particular kind of man” (Geertz, 1973:10-14).

Van Huyssteen (2006:25) sluit hierby aan en wys daarop dat elke individu vanuit 'n ander tradisie of belewingswêreld kom. Dit gee onvermydelik daartoe aanleiding dat sekere tradisies uitgedaag word. Dit wys ondubbelsinnig daarop dat of iemand in politiek, teologie of in wetenskap betrokke is, sekere tradisies kan verander om sekere dilemmas van vorige oortuigings te akkommodeer. As gevolg van mense se onherroeplike kontekstualiteit en hulle ingebedheid in sekere kulturele tradisies, sosiale netwerke, oortuigings en betekenis wat hulle aan sekere aksies gee, verduidelik dit hoekom hulle op 'n sekere manier optree. Die postfundamentele benadering is van hulp om te verstaan dat alles afhang van die konteks waarbinne sekere aksies plaasvind, ook wanneer dit kom by interdisiplinêre gespreksvoering. Elke dissipline is in sy eie konteks en verstaan die wêreld vanuit daardie konteks. Daarom kan interdisiplinêre gesprekke van hulp wees om die wêreld beter te verstaan.

Hierdie omskrywing van ervaringe soos dit voortdurend deur tradisies van interpretasie belig word, kan die diskoerse wat onderliggend aan die konteks is, blootlê. In die gesprekke was dit vir die navorser interessant om te sien watter diskoerse aanleiding gegee het tot die vorming van sosiale konstruksies en watter invloed dit op die verhaal van die individue gehad het. Diskoerse gee noodwendig aanleiding tot die ontstaan van tradisies.

Die navorser het na die navorsing in geheel gekyk en probeer vasstel watter temas in die onderskeie diskoerse die meeste na vore getree het. Die navorser het toe ses temas geïdentifiseer wat die meeste voorgekom het. Die temas was leierskap, leiers as 'n voorbeeld en rolmodel, waardes, etiek en onetiese gedrag.

Die metode wat die navorser in hierdie hoofstuk gebruik om te bepaal watter temas van belang is, word in Bylaag vier aangeheg. Hy het die eerste elf gesprekke en die groeps gesprek wat hy in 2018 met sy medenavorsers gevoer het, noukeurig deurgelees en gekyk watter temas vir hulle belangrik was. Hy het 'n sigblad (spreadsheet) opgestel waar hy al die temas geplaas het, wat uit die navorsing na vore tree. Hierna het die navorser die elf name van sy medenavorsers ook ingesit en gekyk by wie kom watter temas voor. Die temas wat agt tot tien keer by almal voorgekom het, het hy gebruik in sy navorsing. Hierna het hy weer met al elf sy medenavorsers in gesprek getree (2019) en hulle insette gevra oor hierdie spesifieke temas. Die navorser het besluit om Christelike waardes in hoofstuk vyf te gebruik waar dit gaan oor die beleving van God binne besighede.

2. Refleksie van medenavorsers op sewe temas

2.1 Leierskap

Indien daar gekyk word na die finansiële krisis wat die wêreld in chaos gedompel het, kan onmiddellik gevra word: “Waar was die leiers dan? Watter kultuur het hulle daargestel? Het leierskap misluk?” Indien daar gekyk word na Lehman Brothers, Satyam, Goldman Sachs, JP Morgan, Enron, Anglo Leasing, Steinhoff, KPMG, Bosasa en die Suid-Afrikaanse staatsdiens wat deur korrupte amptenary en hooggeplaastes in die regering geëskap is, lyk dit of daar inderdaad 'n leierskapskrisis was en is. Die navorsingsvraag is weereens hier van wesenlike belang, naamlik: “Wat is die oorsaak van al die besigheidskandale binne Suid-Afrika indien 80% van sy leiers sê hulle is Christene?”

Dit lyk of dit vir hierdie leiers net om wins gegaan het en in die proses het hulle onetiese besluite geneem wat katastrofiese gevolge gehad het. Hierdie onetiese gedrag het daartoe aanleiding gegee dat mense leiers se waardes en bekwaamheid bevraagteken. Om die regte leiers te kry, is nie so eenvoudig nie, daarom is die hele leierskapsvraag belangrik.

Om te begryp waarom leierskap soms nie aan die verwagtinge voldoen nie, is dit waarskynlik goed om eers na te dink oor wat leierskap is. Studies oor leierskap het vroeg in die twintigste eeu begin en aanvanklik is daar gekyk na kenmerke of persoonlike eienskappe van leiers. Die probleem met hierdie benadering was dat daar nie eenstemmigheid was oor wat gesien kan word as universele eienskappe nie en dat die lys van eienskappe min insig verleen oor dit wat 'n effektiewe leier doen (Reave, 2005:660). Daar is biblioteke vol geskryf oor leierskap en tog bly dit iets wat moeilik beskryfbaar is. Akademici en mense wat in die praktyk staan, het leierskap dikwels gereduseer tot 'n formule of 'n resep. Die wetenskaplike metode het ten doel om 'n generiese sleutel te vind om te help om die geheimnisse van die lewe oop te sluit. Dikwels is hierdie denke ook aan die orde wanneer daar oor leierskap gedink word. Die probleem met hierdie denke is dat daar nie so 'n sleutel is nie. Leierskap, soos enige ander vorm van kreatiewe denke, lê grotendeels buite die sfeer van die wetenskap. Net soos in die geval van kuns weet mense dat daar goeie en slegte leierskap is en hulle weet dit wanneer hulle dit sien of daaraan blootgestel word (McClellan, 2009:88).

In sekere sin is dit amper makliker om te verduidelik wat leierskap nie is nie. Leierskap is nie gesag/mag nie, omdat sulke leierskap gedwonge gehoorsaamheid vereis. Leierskap is nie om mense so ver te bring om hulle werk te doen nie, maar om mense te help om hulle beste te lewer. Ware sukses van 'n leier hang af van hoe hy/sy hulle werknemers kan motiveer. Leierskap gaan nie net oor dit waarvoor jy staan nie, maar wat jy bereid is om teen op te staan (Schultz, 2003:9-10). In Suid-Afrika beleef ons tans wat leierskap nie moet wees nie, byvoorbeeld die (vorige) president se irrasionele en onverklaarbare veranderinge wat hy aan die kabinet aangebring het wat tot gevolg gehad het dat Suid-Afrika 'n sterk afname in sy globale finansiële posisie ondervind het en nog steeds beleef. Mense binne die

parlement en binne die regerende party wat van die president se optrede verskil het, is beswadder en gekritiseer. Kenmerkend van Suid-Afrika is dat die leiers korrup is, dat elkeen net na hom-/haarself kyk en nie 'n morele gewete het nie. Suid-Afrika is tans 'n toonbeeld van hoe leierskap nie moet lyk nie (Business Leadership S.A., 2017). Slabbert, Theron en Roodt (2001:42) bevestig bogenoemde reeds in 2001 wanneer hulle sê dat een van die grootste struikelblokke in Suid-Afrika die gebrek aan 'n waardegedrewe leierskapskultuur is.

Vir PC, as hy na die Suid-Afrikaanse omgewing kyk, beteken leierskap juis dat jy nie altyd gewild moet wees in jou besluitneming nie, want dan is die moontlikheid groot dat verkeerde besluite geneem word. Jy moet regverdig en tog ferm wees oor dit wat jy verwag soos byvoorbeeld uitnemendheid in dit wat jy doen, sê hy. As iemand nie uitnemend funksioneer nie, moet jy dit vir hulle sê. Die grootste gedeelte van die staat gaan om gewild te wees, dit is een van die grootste euwels, want dit is 'n permanente *'popularity contest'*, sê hy, wat maak dat jy nie altyd die beste besluite vir die langtermyn kan neem nie, want jy moet op die korttermyn gewild bly. Leierskap gaan vir hom daarvoor om dikwels ongewilde besluite te neem. Dit wat jou dryf (die doel wat jy najaag) bepaal of jou leierskap goed of swak gaan wees volgens hom.

Die leier van vandag, sê Rudolph, moet iemand wees wat sy/haar werknemers se belange op die hart dra, wat respek het vir die natuur, wat verantwoordelike besluite neem ten opsigte van die aandeelhouders, vir wie etiek en waardes vooropstaan in besluitneming en wat die gemeenskap in ag neem. Met sy sienswyse sluit hy aan by Jones (2007:74-75), wat sê dat sy 49 direkteure in Kalifornië gevra het hoe hulle leierskap oor die algemeen sien. Sy het die volgende antwoorde gekry:

“A leader is one who is willing to roll up their sleeves and get into the trenches and do what it takes to teach others and to show others how to get the job done”, “A leader needs to have a selfless commitment for the good of whoever you are leading with the good of the group in mind”, “A good leader is someone who manages to let the people under them excel. They are able to bring out the best in those people”, “Leaders appreciate success in others and enjoy success in others without being

threatened ... they can appreciate other people's talents and ability and not feel that they have to do it all".

Leiers moet volgens Petro mense laat verstaan wat die gemeenskaplike doel is en hoekom hulle in die maatskappy is. Elmarie sien leierskap as die vermoë van 'n leier om mense te laat opsien na hom/haar. Sy sê mense volg jou omdat hulle iets raaksien in wat jy het of doen of hoe jy optree – en hulle wil dan ook so wees. Dit kan baie dinge wees, sê sy – kennis, wysheid, gewildheid, mag, geld, skoonheid, ensovoorts. McLellan (2009:91) sluit by Petro en Elmarie aan deur Peter Northouse, emeritusprofessor in Kommunikasie by Western Michigan Universiteit aan te haal, wanneer hy 'n definisie van leierskap gee, naamlik: *“Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal.”*

Vir mense om gelukkig te wees, sê Petro, moet hulle weet wat van hulle verwag word. Leiers moet daardie struktuur skep vir mense, dan kan hulle floreer. Sy beaam dus Fry (2003:709) se siening oor leierskap, naamlik dat dit die kuns is om mense te mobiliseer om saam te stry vir gedeelde drome. Willem maak die stelling dat leiers 'n maatskappy kan maak of breek. Hy gaan verder en sê dat leiers wat die maatskappy swak lei op die kort termyn ongelooflike sukses kan behaal, maar as hulle volhoubaar wil wees en goeie resultate wil behaal, moet hulle leierskap anders wees. 'n Swak leier lei deur vrees sodat mense moet *“perform”*, sê hy. Hierdie tipe leierskap resoneer met transaksionele leierskap. Transaksionele leierskap fokus op die transaksie wat aangegaan word deur die leier en die werknemers/volgelinge en wat vir albei voordelig is. Hierdie leier gee meer vir hom-/haarself om as vir ander mense, daarom gebruik hy/sy die beloning-/straf-benadering om doelwitte te bereik (Rejitha & Mathew, 2016:63).

Gilbert het aangetoon dat die eerste fase van sy maatskappy gekenmerk is deur transaksionele leierskap. Hy as leier het geen gevoel vir mense of hulle tyd gehad nie, dit het net om geld gegaan, daar is nooit op verhoudinge gefokus nie, dit het alles gegaan oor *‘deliverables’*. Hy stel dit soos volg: *“Alles was op 'n ongenaakbare, onverskoonbare, deliverable omgewing gebou. 'n Benadering van 'I don't care what*

it takes, the world belongs to those who want to fight', as jy nie die guts het om te baklei nie, gaan sluit by 'n kerk aan". Sy aanname as leier was dat mense inherent sleg is, mense inherent lui is en in die oë van die leiers was die volgelinge volgens hom altyd '*stupid*' en in die oë van die volgelinge was die leiers altyd onredelik. Daar was 'n paar mega-narratiewe vir hom wat gesê het: "*The world belongs to those who fight, ons baklei 'n oorlog, we don't take prisoners, as jy in ons pad kom dan trap ons op jou*". Sy sêding was altyd: "*Ons trap so hard op jou, ons sal jou nie uit die bakstene kan uitkrap nie*". Hy het letterlik verwag dat sy personeel 24 uur per dag, 7 dae per week moes werk. As dit vir jou 'n probleem was, kry 'n ander werk, was sy gesegde. Hy sê dit was 'n absolute sekulêre omgewing waar hulle massiewe sukses gehad het, maar in die besigheid was daar verskriklik baie '*casualties*' ten opsigte van mense, hulle het nie lank gebly nie. Hulle het in die maatskappy altyd van LIFO in Menslike Hulpbronne-taal gepraat, naamlik: "*Last in, first out*", maar hy het dit verander na FIFO (fit in or f*** off). Gilbert het inderdaad sy mag misbruik in hierdie fase van sy besigheid. Binne Gilbert se besigheid was hy die persoon met al die kennis en sodoende het hy ook hoofsaaklik al die mag gehad. Hierdie scenario sluit nou aan by wat Foucault in White en Epston (1990:21) sê, naamlik dat kennis en mag in so 'n mate onafskeidbaar is dat hy nie van mag en kennis los van mekaar kan praat nie, hulle vorm altyd 'n eenheid.

Foucault se siening van die onafskeidbaarheid van kennis/mag word gesien in sy konfrontasie met diegene wat met sekere kennis ander wil oorheers. Foucault sou inderdaad ook met Gilbert tydens hierdie fase van sy besigheid in konflik gewees het. Hy sou aan Gilbert die volgende vraag gevra het naamlik: "*What alternative knowledges would they (you) disqualify and what persons or groups of persons are likely to be diminished through the success of such arguments for ascendancy?*" (White & Epston, 1990:22-23).

Hierdie eerste fase van Gilbert se maatskappy was in wese modernisties, want intellektuele beredenering het God vervang in sake rakende moraliteit. Etiek in hierdie maatskappy is bespreek in filosofiese en wetenskaplike terme. Teologie is nie meer in die gesprekke ingesluit nie omdat dit nie meer nodig geag is nie. Filosofie, wetenskap, tradisie en kulturele standaarde het nou die basis gevorm van

wat goed en reg is. God het nie meer 'n rol gespeel in die oplossing van etiese kwessies nie en dit het tot morele relatiwiteit gelei (Kim *et al.*, 2009:117-118).

Gilbert se maatskappy kan in hierdie eerste fase as sekulêr beskryf word. Sekularisasie verwys spesifiek na die afname in godsdienstige oortuigings en die beoefening van godsdiens. In sekulêre kontekste word “*ware*” kennis verteenwoordig deur natuurwetenskap versus godsdienstige geloofsoortuigings, wat gesien word as blote opinies van mense. Binne hierdie maatskappy is godsdiens van die openbare terrein na die privaatheid van die individu se huis verskuif (Van Huyssteen, 1999:23).

Willem sluit by bogenoemde aan en sê as 'n leier nie die emosionele vermoë het om konstruktiewe kritiek te hanteer nie, word menseverhoudinge bestuur deur outoritêr op te tree. Sy direkte hoof en hoof van die maatskappy is so 'n tipe leier. Rooke en Torbert (2005:69-70) noem hierdie tipe leier “*die ekspert-leier*”. Hierdie leiers voeg as individue uitsonderlike waarde toe juis omdat hulle daarop ingestel is om voortdurend verbeteringe aan te bring en om effektiwiteit te verhoog. As bestuurders raak hulle problematies omdat hulle altyd dink dat hulle reg is. Werknemers praat van hierdie tipe leiers as “*my-way-or-the-highway*” leiers. Eksperte sien samewerking as 'n vermorsing van tyd. Mense wat minder kennis as hulle het se opinies word selde geag. Emosionele intelligensie is laag op die lys van eksperte.

Scott McNealy, medestigter en uitvoerende hoof van Sun Microsystems, 'n rekenaartegnologie-maatskappy, val in hierdie leierskategorie. Hy sê dan ook onomwonde: “*I don't do feelings; I leave that to Barry Manilow*”, wat 'n Amerikaanse liedjieskrywer en sanger is. Met die dot-com-debakel (Die dot-com-borrel het in die laat negentigerjare ontstaan en is gekenmerk deur die skielike styging in aandaelpryse op die effektebeurs. Hierdie styging in aandaelpryse is gevoed deur beleggings in internetgebaseerde maatskappye), het die senior bestuur by McNealy gepleit om besigheidsprojekte af te skaal, maar hy wou nie luister nie. Die gevolg was dat meer as twaalf van sy senior bestuurslui die maatskappy verlaat het (Rooke & Torbert, 2005:70).

Willem sê indien 'n maatskappy se leierskap hierdie benadering van “*my-way-or-the-highway*” volg, gaan jy nie jou werknemers behou nie. As jy nie die mense behou nie, sê hy, gaan jy nie nog kontrakte op die tafel kan sit nie en word die groei van die maatskappy beïnvloed omdat daar nie kapasiteit geskep word nie. Maatskappye wat dus hoofsaaklik uit transaksionele leiers bestaan, is minder effektief as maatskappye wat hoofsaaklik uit transformasieleiers bestaan, omdat transaksionele leiers dikwels verhoudinge in die slag laat bly (Bass, 1990:22). Daar is volgens Willem nog steeds leierskap, maar dit is swak leierskap omdat dit groei en volhoubaarheid beperk. Hy sou daarom eerder wou sien dat hulle as maatskappy van transformasieleierskap gebruik maak.

Burns (2003:230) sê dat transformasieleierskap begin met die werknemers se behoeftes in gedagte en dit behoort geleentheid daar te stel wat sal bydra tot hulle geluk. Covey (2006:6) sluit hierby aan en sê dat werknemers onvoorwaardelike aanvaarding moet beleef en dat leiers hulleself altyd in die plek van die werknemers moet probeer stel: “*Combining high standards, strong values, consistent discipline with unconditional love, deep empathy and lots of fun*”.

Die transformasieleier staan nie teenoor die transaksionele leier nie, hy/sy is slegs 'n verrykte/verbeterde transaksionele leier. Transformasieleierskap is 'n uitbreiding van transaksionele leierskap. Daar kan gesê word dat 'n transformasieleier 'n transaksionele leier is wat in so 'n mate charismaties is, dat hulle hulle medewerkers só gemotiveer kry om hulle werk te doen en dat hulle selfs bereid is om baie meer te doen as wat daar van hulle verwag word. Transformasieleiers het oor die algemeen ongelooflike interpersoonlike vaardighede. Hulle kommunikeer op 'n meesterlike vlak en het die vermoë om idees en konsepte op só 'n manier te omskryf dat almal dit kan verstaan (Hackman & Johnson, 2009:111). Die transformasieleier maak gebruik van transaksies, maar hy/sy lei deur verhoudinge (Turner, Barling, Epitropaki, Butcher & Milner, 2002:305). Transformasieleiers spoor hulle volgelinge aan om morele waardes voorop te stel en om gemeenskaplike ideale na te streef (Ilies, Judge & Wagner, 2006:1).

Liden, Wayne, Zhao en Henderson (2008:163) en Steinwart en Ziegler (2014:54-55, 59) wys daarop dat transformasieleierskap uit vier unieke komponente bestaan:

- i. Geïdealiseerde invloed/charisma (Mense rondom hierdie leiers sien en beleef dat hulle met oortuiging praat en bedoel wat hulle sê, hulle lê klem op vertrouwe, hulle neem standpunt in ten opsigte van moeilike sake, hulle is nie bang om hulle waardes voorop te stel nie, toewyding staan sentraal vir hulle asook etiese gevolge van besluite wat geneem word. Hierdie leiers word bewonder en gesien as rolmodelle wat die vermoë het om in ander mense trots, lojaliteit en selfvertroue te skep. Hulle het ook die vermoë om mense ten opsigte van 'n gedeelde doelwit saam te snoer. Transformasieleierskap het nie ten doel om die status quo te handhaaf nie. Hulle is uniek in die leierskapsomgewing, omdat hulle daarvoor bekend staan dat hulle baie kreatief te werk gaan en dat hulle onortodokse metodes gebruik om hulle doelwitte te bereik).
- ii. Geïnspireerde motivering (Hierdie leiers kan 'n visie artikuleer wat almal rondom hulle opgewonde maak tot so 'n mate dat die werknemers op 'n intellektuele vlak beleef dat hulle werk waarde tot ander se lewe toevoeg. Hulle spoor ook werknemers/volgelinge aan om hoë standaarde na te streef).
- iii. Intellektuele stimulasie (Hierdie leiers bevraagteken geïnstalleepse veronderstellings, tradisies en geloofstelsels. Hulle help mense om anders na die lewe te kyk, om met ander oë na die lewe te kyk en daardeur nuwe perspektiewe te bekom wat dan hulle gedrag bepaal. Hulle moedig nuwe idees en maniere van dink aan. Transformasieleierskap gaan baie verder as transaksionele leierskap, wat onmiddellike behoeftes deur beloning of straf aanspreek. Dit beweeg volgelinge om te presteer en te groei. Hierdie leierskap het ten doel dat daar konstante groei op persoonlike en organisatoriese vlak sal plaasvind).

- iv. Bedagsaamheid teenoor die individu (Hierdie leiers sien elkeen as 'n individu raak en kyk na hulle individuele behoeftes, moontlikhede en drome. Hulle luister fyn na mense. Hulle ontwikkel mense verder deur advies te gee en hulle te mentor. Die interaksie wat die volgelinge met die leiers het, het die potensiaal om volgelinge in leiers te verander. Hierdie betrokkenheid by mekaar is wederkerig in die sin dat dit die volgelinge en die leier na hoër vlakke van ontwikkeling en prestasie aanspoor. Transformasieleiers het die vermoë om werknemers/volgelinge so te beïnvloed dat hulle bereid is om hulle eie belange eenkant toe te skuif vir die belange van die groep, organisasie en gemeenskap. Terselfdertyd bevorder hulle hulle volgelinge se verwagtinge, help om hulle volgelinge se vaardighede te verbeter en help hulle volgelinge om nog steeds bereid te wees om risiko's te neem. Hierdie leiers verskaf aan hulle volgelinge die nodige toerusting en bronne sodat hulle kan floreer in dit wat hulle doen. In transformasieleierskap gaan dit oor die ontwikkeling van spanne sodat alles nie net om die leier sal draai nie).

In wese is transformasieleierskap 'n proses om toewyding aan die maatskappy se doelwitte by werknemers te bewerkstellig en om werknemers dan te bemagtig om die doelwitte te bereik (Stone, Russel & Patterson, 2004:350).

Transformasieleierskap is vir Willem belangrik, hy brei dit verder uit deur daarop te wys dat alle leiers eintlik diensknegleiers moet wees. Willem beklemtoon dat die direkteur van die maatskappy miskien nie soseer die rigting van die maatskappy bepaal nie, maar hy bepaal wel "hoe" (met watter waardesisteem, watter kultuur, met watter etiese stelsel) hulle daarby uitkom. Met hierdie siening van Willem eggo hy wat Rudolph sê, naamlik: *"Leiers speel 'n baie belangrike rol omdat hulle die kultuur en moraal van 'n besigheid bepaal"*. As daar na leierskap gekyk word, kan aanvaar word dat goeie en effektiewe leierskap 'n ontwikkelingsproses van groei en volwassenheid is wat gevoed word deur die leier se innerlike aard eerder as die uiterlike najaag van doelwitte. Hoe meer hulle innerlik volwasse word, hoe beter word hulle leierskap. Robinson (2009:15) vertel die verhaal van 'n Amerikaanse voetbalafrigter, Tom Coughlin, wat drie jaar lank probeer het om sy spelers te verander en dit het nie gewerk nie en toe besluit hy om homself te verander en dit

het die spelers verander. So 'n leier neem mense met hom/haar saam op 'n lewenstog.

Willem wys verder daarop dat leiers die vermoë moet hê om nie net na die spesifieke situasie te kyk nie, maar om na die geheelprentjie te kyk – dit is 'n sleutelaspek van 'n leier, om wyer as die hier en die nou te kyk. Deur die loop van die geskiedenis het leiers na vore getree wat die toekoms vir daaropvolgende generasies gevorm het. Hulle het die status quo uitgedaag, hulle het koninkryke gebou, hulle het op alle vlakke deurbrake bewerkstellig en was gedurig besig om verandering te inisieer. Die een eienskap wat hulle in gemeen het, was dat hulle 'n diepe besef gehad het van wat besig was om rondom hulle te gebeur en hulle het die vermoë gehad om mense te inspireer om hulle te volg (Abib-Pech, 2013:3).

Volgens Willem behoort die leier te kan sê: *“Ons is nie nou besig met 'n André/Piet/Sandra-situasie nie, ons is besig met die volgende beginsel en dit moet ons probeer regmaak. As ek die André/Piet/Sandra-situasie uitsorteer, maar ek doen dit nie met die groter prentjie in gedagte nie, kan ek ongelooflike skade aanrig”*. Hy sluit hiermee aan by Cacioppe (1997:335), wat sê dat een van die eienskappe wat die meeste in 'n leier waardeer word, is sy vermoë om vooruit te dink en om dus die groter prentjie te sien en daarvolgens op te tree. Leierskap gaan ten diepste om mense te lei. Wanneer dit goed gaan met mense binne 'n besigheid behoort dit goed te gaan met die besigheid. *“The craft for leadership focuses on producing benefits for others, not just the leader”* (Ciulla, 2011:338).

Die leier (HUB) moet sensitief wees hoe hy mense en sy medeleiers hanteer, sê Willem. Vir suksesvolle leiers is dit belangrik om hulle werknemers/volgelinge beter te verstaan as wat die werknemers hulle as leiers verstaan. Alle leierskap is interaktief en alle leierskap behoort samewerkend te wees. Daar behoort eintlik nie van 'n werknemer of volgelinge gepraat te word nie, maar eerder van 'n “medewerker”, want sonder die “medewerker” se samewerking kan daar niks gebeur nie. Leiers behoort hulle werksplek te sien as 'n plek waar hulle na mense omsien, 'n plek van sosiale verantwoordelikheid, nie 'n plek waar hulle hulle eie identiteit,

belangrikheid, aansien en verhewe status uitlewe nie. Leierskap van maatskappye behoort gedurig te vra: *“Wat moet gedoen word ten opsigte van die mense rondom ons?”* (Gini, 2004:33-34).

As leier moet jy nie goed uit mense se hande neem wanneer dit nie goed gaan nie, sê Willem. Los dit in hulle hande sodat hulle kan leer – stap eerder langs hulle, maar die verantwoordelikheid bly hulle verantwoordelikheid. Die ou idee dat die werkgewer vir sy/haar werknemers vertel wat om te doen het nou plek gemaak vir werknemers wat bestuurders in die maatskappy inlig wat nodig is om te gebeur om sodoende produktiwiteit te verhoog. Indien daar een woord is om moderne leierskap op te som, sal dit bemagtiging/eienaarskap of diensbaarheid wees. Om werknemers die gesag en mag te gee om besluite te neem, is waaroor bemagtiging en eienaarskap in wese gaan. In die nuwe leierskapsrigting gaan dit meer oor die ontwikkeling en begeleiding van werknemers. Daar is ’n Chinese spreuk wat soos volg lui: *“Of the best leader, when he/she is gone, they will say: we did it ourselves”* (Sikula & Kim, 2004:23-25).

Willem en Rudolph het ’n buitengewone kapasiteit om met ’n aantal situasies op ’n verskeidenheid vlakke gelyktydig besig te wees. Deur my interaksie met hulle oor jare heen en dan in die besonder in hierdie navorsing, het dit telkens na vore getree. Hulle het die vermoë om diversiteit te omhels, hetsy dit kultuur, geloof, seksualiteit, geestesongesteldheid, ras of geslag is. In hierdie sin kan hulle as alchemis-leiers getipeer word. Daar kan ook na hulle as vlak 5-leiers verwys word, wat ek later sal verduidelik. ’n Alchemis kan met konings en straatveërs praat, hy/sy kan onmiddellike prioriteite identifiseer en dit hanteer terwyl hulle nooit langtermyn-doelwitte uit die oog verloor nie. Hulle handhaaf hoë morele standaarde en fokus te alle tye op die waarheid. Hulle het verder die vermoë om unieke momente vas te vang in die geskiedenis van hulle organisasie en dan simbole en metafore daarvoor te skep wat die hart en verstand van mense aanspreek (Rooke & Torbert, 2005:72).

Die navorser het slegs by twee tipe leiers stilgestaan, naamlik die ekspert en die alchemis, maar Rooke en Torbert (2005:69) help mense verstaan watter leier hy/sy

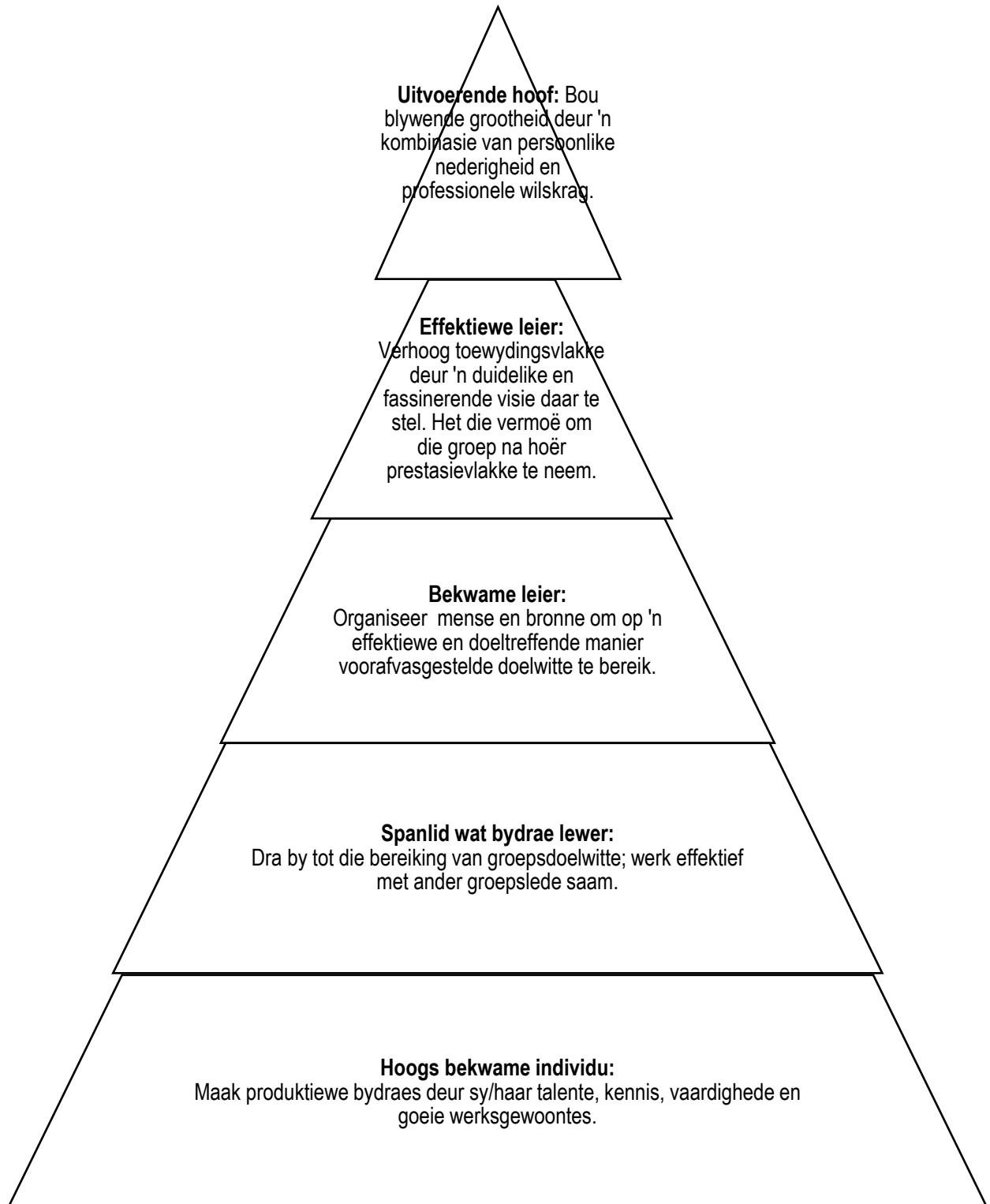
is deur 'n opsomming te gee van sewe verskillende tipes leiers en brei dit dan meer volledig in Tabel 1 uit:

Tabel 1: Verskillende leiers (Rooke & Torbert, 2005:69).

Tipe	Karaktereienskappe	Sterkpunte	Swakpunte
Opportunis	<i>Om te wen is alles, selfs ten koste van ander. Selfgeoriënteerd, manipulerend, "mag maak alles reg".</i>	Uitstekend in nood-situasies en in die najaag van doelwitte.	Min mense volg hierdie leiers op lang termyn.
Diplomaat	<i>Vermy konflik. Om te behoort aan 'n groep is belangrik, gehoorsaam groepsnorme, sal nie die status quo uitdaag nie.</i>	Hou spanne bymekaar.	Nie in staat om pynlike terugvoer te gee nie. Sukkel om harde besluite te neem en om prestasie te verhoog.
Ekspert	<i>Oefen beheer uit deur logika en ervaring. Gebruik data om konsensus te verkry.</i>	Lewer goeie bydrae.	Gebrek aan emosionele intelligensie, gebrek aan respek vir diegene met minder kundigheid.
Presteerder	<i>Behaal strategiese doelwitte. Bevorder spanwerk, hanteer bestuursverantwoordelikhede en reageer op uitdagings wat die mark stel om sodoende doelwitte te bereik.</i>	Goed in bestuursomgewing.	Inhibeer denke buite die normale.
Individualis	<i>Werk onkonvensioneel. Ignoreer reëls wat as irrelevant beskou word.</i>	Effektief in ondernemings- en konsulterende rolle.	Irriteer kollegas en werkgewers deur belangrike organisasieprosesse te ignoreer.
Strateeg	<i>Skep organisasie en persoonlike verandering. Samewerking baie belangrik, verweef visie van maatskappy met pragmatiese tydsindeling, daag bestaande voorveronderstellings uit.</i>	Skep transformasie op kort en lang termyn.	Geen.
Alchemis	<i>Skep sosiale transformasie. Herontwerp organisasies.</i>	Gee leiding in gemeenskapstransformasie.	Geen.

Jim Collins, voormalige professor aan die Stanford Besigheidsskool, sluit by bogenoemde aan en praat van vyf vlakke van leierskap. Om by hierdie vyf vlakke van leierskap uit te kom, het vyf jaar van navorsing geveer. Hy en 22 medenavorsers het navorsing gedoen na 1 435 *“Fortune 500- maatskappye”* wat die beste van die beste was. Hulle het twee vroeë gevra, naamlik: *“Kan ’n goeie maatskappy ’n uitstekende maatskappy word?”* en indien wel, *“Hoe?”* In hulle navorsing het hulle agtergekom dat net 11 van die maatskappye aan die kriteria van uitstekende maatskappye voldoen het en dat aan die hoof van hierdie maatskappye ’n unieke persoon met spesifieke eienskappe was. Hy praat verreweg die meeste oor die vyfde vlak van leierskap. Vlak-vyf-leierskap gaan oor ’n uitvoerende hoof wat oor ’n kombinasie van persoonlike nederigheid en ’n professionele wil beskik. Hierdie tipe leier is beskeie, maar het ’n wil van staal. In die geskiedenis is Abraham Lincoln ’n goeie voorbeeld. Hy het nooit toegelaat dat sy ego in die pad van sy ambisie staan nie. Hy was ’n stil, vreedsame persoon. As iemand dit egter as swakheid gesien het, het hulle hulle deeglik met Lincoln misgis. Die eerste vlak bestaan uit hoogs bekwame individue wat deur persoonlike harde werk en toewyding ’n produktiewe bydrae tot die maatskappy lewer waaraan hy/sy behoort. Hulle gebruik ook hulle vaardighede, gawes en kennis tot voordeel van die maatskappy. Vlak-twee-leierskap gaan oor spanlede wat elkeen ’n bydrae lewer tot die bereiking van sekere groepsdoelwitte. Hulle is ook bereid om in groepsverband saam te werk. Vlak-drie-leierskap gaan oor ’n bekwame leier wat sy/haar mense effektief bestuur om spesifieke doelwitte op ’n vasgestelde tyd te bereik. Vlak-vier-leierskap gaan oor ’n effektiewe leier wat die vermoë het om ’n fascinerende visie daar te stel. Hierdie visie motiveer mense om nog beter te presteer en hulle na prestasievlakke te neem waartoe hulle self nie geweet het hulle in staat is nie (Collins, 2001:70).

Die vyf vlakke van leierskap word in Figuur 1 soos volg deur Collins (2001:70) voorgestel:



Figuur 1: Vyf vlakke van leierskap (Collins, 2001:70).

Darwin Smith was 'n voorbeeld van 'n vlak vyf-leier. In 1971 is hy aangestel as die uitvoerende hoof van Kimberley-Clark, 'n alledaagse, ongeïnspireerde papiermaatskappy met 'n aandeelprys wat met 36% oor 20 jaar geval het. Smith was die maatskappy se gelykmatige prokureur wat self getwyfel het of die direksie die regte besluit geneem het om hom die uitvoerende hoof te maak. Hierdie gevoel by hom is verder bevestig toe een van die direkteure hom daarop gewys het dat hy nie die nodige kwalifikasies het vir die posisie nie. Hy is egter as uitvoerende hoof aangewys en hy het hierdie posisie vir die volgende twintig jaar bekleed. In hierdie twintig jaar vanaf 1971 tot 1991 het Smith die hele maatskappy getransformeer, soveel so dat dit een van die leiers in die papierbedryf geword het. Onder sy leiding is selfs maatskappye soos Scott Paper en Procter & Gable die loef afgesteek. Dit het so goed gegaan dat hulle as maatskappy beter presteer het as maatskappye soos Hewlett-Packard, Coca-Cola en General Electric. Die omkeer wat Darwin Smith met Kimberley-Clark bewerkstellig het, is een van die beste voorbeelde in die twintigste eeu van 'n leier wat 'n maatskappy na grootsheid gelei het.

Min mense weet egter van Darwin Smith. Hy sou dit heel moontlik ook so wou hê. Smith is 'n goeie voorbeeld van 'n vlak-vyf-leier – 'n individu wat persoonlike nederigheid/ beskeidenheid kombineer met 'n ysere professionele wil. Smith het grootgeword op 'n plaas in Indiana. Terwyl hy bedags by International Harvester gewerk het, het hy aandklasse by die Universiteit van Indiana bygewoon. Die verhaal lui dat hy op 'n dag 'n vinger verloor het terwyl hy aan diens was by die werk. Die aand het hy steeds sy klasse by die universiteit bygewoon en die volgende dag was hy op sy pos by die werk. Uiteindelik is hierdie arm seun van Indiana toegelaat om by Harvard in die Regte te studeer. Hierdie ysere wil wat hy reeds as jong seun gehad het, het hy getoon toe hy na twee maande as uitvoerende hoof met neus-en-keelkanker gediagnoseer is. Die dokters het hom minder as 'n jaar gegee om te lewe. Hy het die direksie van die maatskappy in kennis gestel van sy toestand, maar ook gesê dat hy nie van plan was om in die nabye toekoms dood te gaan nie. Smith het by sy uitdagende program as uitvoerende hoof gehou, terwyl hy weekliks gegaan het vir bestralingsterapie. Hy het nog vyf-en-twintig jaar geleef waarvan twintig jaar as die uitvoerende hoof van Kimberley-Clark. Hy het teen almal se raad in die meule van die maatskappy verkoop omdat hy gesê het dat die meule nie hulle kernbesigheid was nie, maar *“coated paper”* wel. Soos die generaal wat die bote

agter sy troepe verbrand het toe hulle op vyandige grondgebied geland het, met die besef dat hulle óf sukses gaan behaal óf doodgemaak word, het Smith aangekondig dat al die meulens verkoop word. Al die wins wat gemaak sou word, sou in produkte belê word wat met papier te doen het. Produkte soos *Huggies diapers* en *Kleenex tissues*. Die besigheidsmedia het dit 'n dom skuif genoem en Wall Street-analiste het die aandeelprys afgegradeer. Vyf-en-twintig jaar later het Kimberley-Clark Scott Paper besit en het hulle Procter & Gamble in ses van die agt produkkategorieë geklop. Toe Smith aftree en hy gevra is om te reflekteer op sy uitsonderlike prestasies, het hy die volgende gesê: *"I never stopped trying to become qualified for the job"* (Collins, 2001:68-69).

Vlak-vyf-leierskap is die hoogste vlak in die hiërargie van uitvoerende vermoëns wat Collins en sy navorsingspan geïdentifiseer het. Leiers op die ander vier vlakke van die hiërargie kan hoë vlakke van sukses behaal, maar nie genoeg om maatskappye van middelmatigheid na uitnemendheid te lei nie. Vlak-vyf-leierskap is natuurlik nie die enigste vereiste om 'n goeie maatskappy tot 'n uitnemende maatskappy te lei nie. Ander faktore soos om die regte mense aan te stel, van verkeerde mense ontslae te raak en om 'n kultuur van dissipline te skep, is ook baie belangrik, maar die verandering van middelmatigheid tot uitnemendheid sal nie sonder vlak-vyf-leiers kan gebeur nie (Collins, 2001:68).

Hierdie tipe leier is gewoonlik verantwoordelik vir die veranderinge wat binne hulle maatskappy plaasvind, maar hulle sal nooit enige krediet daarvoor aanvaar nie. Hulle sal eerder die krediet aan mense gee wat saam met hulle gewerk het. Hulle sal selfs sover gaan om krediet te gee waar dit nie werklik nodig is nie. Wanneer daar in die maatskappy wel iets verkeerd gaan, sal hierdie tipe leier altyd die blaam op hom-/haarself neem. Hulle sal nooit eksterne faktore of mense die blaam gee vir iets wat verkeerd geloop het nie (Collins, 2001:75).

Dit is slegs wanneer leiers hulleself as onvolledig sien, as iemand met sterk- en swakpunte, dat hulle ander toelaat om hulle ontbrekende vaardighede aan te vul. Vlak-vyf-leiers besit hierdie nederigheid om dit te erken. Daar is geen persoon wat oor alle vaardighede beskik nie. Tog blyk dit dat daar leiers bestaan wat dink dat

hulle oor al die vaardighede beskik. Hierdie leiers put hulleself uit en berokken die maatskappy skade. Die leier wat weet dat hy/sy swakpunte het, weet wanneer om sekere take aan ander mense oor te laat. Leierskap gaan oor gedeelde verantwoordelikhede (Ancona, Malone, Orlikowski & Senge, 2007:94). Allen wys daarop dat hy swak is om met mense te werk, daarom het hy iemand in die maatskappy aangestel om daardie rol te vertolk. Hy deel verantwoordelikhede omdat hy weet wat sy swak- en sterkpunte is. Rocco sluit hierby aan en wys daarop dat by hulle werk daar nie meer oor 'n leier gepraat word nie, maar wel oor 'n span leiers, omdat elkeen verantwoordelik is vir 'n spesifieke taak en hierdie taak korreleer met sy/haar sterkpunte. Hy gaan verder en sê as die leiersgroep nie 'n besluit kan neem nie, maak die leier van die groep self die besluit – wat nie noodwendig sleg is nie, maar dit wek negatiewe emosies. Die groep wat die leier se besluit ondersteun, is gewoonlik bly en die groep wat daarteen is, is nie altyd daarmee tevrede nie. PC maak binne hulle maatskappy ook van 'n span leiers gebruik, met die verskil dat daar konsensus oor 'n besluit moet wees voor daar tot aksie oorgegaan word. Hulle is 'n paar leiers wat uit verskillende hoeke na goed gekyk het, dit het daartoe bygedra dat hulle hulle leierskap beter kon uitoefen. PC sê die feit dat jy jou met ander sterk leiers omring, maak dat jy jou leierskap baie beter kan uitleef.

Allen sluit die afdeling van leierskap af wanneer hy sê dat 'n leier rigting moet gee binne 'n maatskappy. Hy beklemtoon dat die etiese aspek binne besigheid 'n baie belangrike aspek van leierskap is. Die etiese aspek is nie iets wat jy kan delegeer na 'n departement nie, dit moet van die leier self kom. Wanneer dit kom by besluite van wat reg en wat verkeerd is, moet die leier dit neem, dit is sy/haar verantwoordelikheid, sê hy. Hy sê dat jy as leier vir jou die vraag moet afvra, naamlik: *“Aan wie is jy verantwoordelik?”* Tradisioneel is dit gesien dat jy net verantwoordelik is aan jou aandeelhouers, maar vandag sien hy dat jy verantwoordelik is aan baie partye. Jy is verantwoordelik aan die mense wat daar werk, die aandeelhouers en die kliënte, maar jy het ook 'n verantwoordelikheid teenoor die breër gemeenskap en selfs die omgewing. As jy enige van hierdie belangegroep afskep kan dit die bestaan van die maatskappy in die gedrang bring, volgens hom. Dit kan beteken dat die maatskappy minder geld maak op die kort termyn, omdat hulle kyk na die omgewing, ensovoorts. Maar as jy kyk na die

gesondheid van die maatskappy op die lang termyn, dan is dit beter om soms minder geld te maak. Hy gaan voort en sê dat die leier al hierdie aspekte moet bymekaartrek en al hierdie aspekte het 'n morele kant. So, hierdie insig het hom baie gehelp om te beseef wat sy verantwoordelikheid as leier is. Hy sê as jy hom tien jaar gelede sou gevra het wat van 'n leier verwag word, sou hy heel waarskynlik gesê het dat 'n leier alleenlik verantwoordelik is teenoor sy aandeelhouers. Hy sê vandag beseef hy dat sy verantwoordelikheid baie wyer is.

Miskien som Senge (2006:340) leierskap tog die beste op deur die medestigter van Hewlett-Packard, David Packard, aan te haal wanneer hy die volgende oor leierskap sê: *"I don't know about theories of leadership. Bill (Hewlett, the co-founder) and I were just doing what we loved and were so delighted that people wanted to join us."*

Wat na vore getree het uit die gesprek oor leierskap is dat emosionele intelligensie by 'n leier 'n ontsettende groot rol speel. Emosionele intelligensie was onderliggend by die eerste reeks gesprekke wat in 2018 plaasgevind het, maar met die gesprekke in 2019 het dit baie duideliker na vore getree.

2.2 Emosionele intelligensie

Daniel Goleman is die vader van die begrip '*emosionele intelligensie*'. Die *Harvard Business Review* het in 1998 'n artikel geplaas oor die onderwerp en dit het meer mense getrek as enige ander artikel in die laaste veertig jaar. Die uitvoerende hoof van Johnson & Johnson het die artikel gelees en hy was so beïndruk dat hy kopieë van die artikel aan sy 400 uitvoerende beamptes wêreldwyd gestuur het om te lees. Toe sielkundiges aanvanklik oor intelligensie begin dink en skryf het, het hulle aanvanklik net gefokus op die kognitiewe aspekte soos geheue en probleemoplossingsvermoë (Cherniss, 2000).

Goleman (2004:83) wys daarop dat emosionele intelligensie uit die volgende vyf komponente bestaan:

Tabel 2: Emosionele intelligensie (Goleman, 2004:83).

	Definisie	Eienskappe
Selfbegrip	Die vermoë om jou eie gemoedstoestand, emosies en behoeftes, sowel as die mense om jou s'n te verstaan.	Selfvertroue. Realistiese self-evaluering. Het die vermoë om met jouself te spot.
Selfregulering	Die vermoë om ontwrigtende impulse en gemoedskomplings te beheer. Die ingesteldheid om nie voortydig te oordeel nie – om eers goed te dink voordat jy 'n besluit neem.	Betroubaarheid. Integriteit. Gemaklik in tye van onsekerheid. Ontvanklik vir verandering.
Motivering	Om passievol te werk, waar dit nie gaan om geld en status nie. Ingesteldheid om doelwitte met volharding en energie na te jaag.	Sterk dryfkrag om doelwit te bereik. Optimisme selfs te midde van mislukking. Toewyding aan die organisasie.
Empatie	Vermoë om die emosionele kant van mense te verstaan. Vaardigheid om mense te hanteer wanneer hulle emosioneel reageer.	Die kundigheid om talent te bou en te behou. Kruiskulturele sensitiwiteit. Dienslewering aan kliënte.
Sosiale vaardigheid	Vaardigheid om verhoudinge te bestuur en netwerke te bou. Vermoë om te strewe na gemeenskaplike grond en om 'n goeie verstandhouding met mense te bou.	Effektiewe begeleiding in tye van verandering. Kundigheid om spanne te bou en te lei.

Barbuto, Gottfredson en Searle (2014:315) beskryf emosionele intelligensie as die vermoë om jou eie en ander mense se gevoelens en hulle oortuigings te monitor en om die inligting te gebruik om jou eie denke en die denke van ander mense te begelei.

Petro wys op 'n praktiese manier wat emosionele intelligensie vir haar as leier beteken en sluit daarmee by Goleman (2004:83) aan wat daarop wys dat 'n emosioneel intelligente persoon die kundigheid het om spanne te lei en te bou. Volgens Petro moet jy as leier nie probeer om 'n *'square peg in a round hole'* in te druk nie, 'n werknemer moet aangewend word op 'n plek waar hy/sy die beste werk vir die maatskappy kan doen en waar dit ook die beste plek vir hom/haar is om te werk.

Sy gaan verder en sê dat daar in die werksplek regverdigheid en respek moet wees, wat beteken dat jy as leier soms baie streng teenoor mense moet optree en partykeer moet jy kan *"let go"*. Partykeer moet jy *'compassionate'* wees – moet jy besef, sê sy, vir mense om betyds by die werk te wees moet meer as die helfte van jou span drie taxis haal om by die werk te kom. Volgens haar moet jy as leier *'compassion'* hê, jy moet emosionele intelligensie hê om te kan onderskei. Daarom is emosionele intelligensie vir haar integraal tot leierskap en belig sy weer wat Goleman (2004:3) sê oor empatie by emosioneel intelligente mense.

Emosionele intelligente mense is vir Petro mense wat goed oor die weg kom met ander mense. Sy sê dan die volgende: *"Hulle hanteer konflik baie meer konstruktief. Hulle sal byvoorbeeld nie in 'n shouting match met iemand betrokke raak nie. Hy/sy weet when to step back"*. Petro sê hulle het dus die vermoë om hulle emosies te beheer en sluit dus aan by dit wat George (2000:1033-1034) sê: *"Emotional intelligence taps into the extent to which people's cognitive capabilities are informed by emotions and the extent to which emotions are cognitively managed."*

Sy sê 'n emosioneel volwasse leier is iemand wat weet wanneer *'is a time to get your point accross'* en wanneer is die tyd om iets net te laat *'slide. Agree to*

disagree. Jy is niemand se slaansak nie sê sy, maar jy hoef ook nie altyd reg te wees net om jou punt te bewys nie, veral nie in 'n konfliktsituasie nie. Iemand wat maklik in 'n span kan saamwerk het gewoonlik emosionele intelligensie omdat die ander persoon se emosies in ag geneem moet word.

Die teorie van emosionele intelligensie is dat emosies daartoe aanleiding gee dat kognitiewe prosesse meer aanpasbaar word, met die gevolg dat individue meer rasioneel oor hulle emosies kan dink (Brackett, Rivers & Salovey, 2011:89).

Om probleme op te los en om wyse besluite te neem deur gebruik te maak van beide gedagtes en gevoelens of logika en intuïsie is deel van dit wat emosionele intelligensie genoem word, volgens Brackett *et al.* (2011:88). Rocco sluit by bogenoemde aan en sê dat emosioneel volwasse leiers 'n goed ontwikkelde sintuig het om mense te lees. Hierdie mense is mense wat reageer, hulle maak nie net beloftes nie. Hulle sal ook dikwels die mense wees wat vir jou sal vra wat jy voorstel, dit kom nie net altyd van hulle kant af nie, sê hy. Volgens Rocco het emosioneel intelligente mense die vermoë om kritiek te lewer sonder dat die ander persoon sleg of verneder voel. Jy kan uit hulle optrede sien dat dit mense is met wie jy wil saamwerk. Dit is mense wat nie mag misbruik nie. Hierdie tipe mense is mense wat rolmodelle is. Hierdie mense is nie egogesentreerd nie, dit gaan nie vir hulle oor hulleself nie. Hulle is nederig. Hulle vat ook nie krediet vir hulleself nie, sê hy.

Emosioneel intelligente leiers is mense wat met enige iemand kan gesels en kan netwerk, almal het nie daardie skill nie, sê Petro. Volgens haar is 'n persoon in die werksplek miskien 'terrible' met admin, maar briljant met mense. Emosionele intelligensie is om dit te kan onderskei en die persoon in die regte pos aan te stel.

Vir Allen is emosionele intelligensie om vroeg op te tel of daar iets is wat iemand pla, om moeite te doen om daardie persoon weer te laat deelneem aan die gesprek, want jy kry maklik 'n situasie waar mense onttrek, sê hy.

Rudolph sluit by Petro, Allen en Rocco aan wanneer hy sê dat emosionele intelligensie 'n ongelooflike rol binne besigheid speel. Hy sê die beginsel daaragter is dat senior bestuur in besigheid sê dat daar twee goed is om te verstaan, eerstens word jou IQ omtrent nooit meer in ag geneem nie, omdat daar niks aan jou IQ gedoen kan word nie, maar aan EQ kan jy iets doen, jy kan daaraan verander, jy kan daaraan werk en dit speel 'n ongelooflike rol in besigheid. Hy gaan verder en sê: *“Die vermoë van individue om emosies te verstaan en hulle gedrag dienooreenkomstig daarby aan te pas is van kardinale belang binne 'n besigheidsoopset”*.

Emosionele intelligente mense is mense wat die vermoë het om mense vinnig op te som en te verstaan, volgens Rudolph. Daar is nie 'n manier, sê hy, dat jy 'n besigheid net op IQ kan hardloop nie. Willem sluit hierby aan en sê dat hulle huidige uitvoerende hoof nie emosionele intelligensie het nie. Hy is nie in staat om kritiek te hanteer nie en tree dan outoritêr op. Goleman (2004:82) maak die opmerking dat die belangrikste eienskap van effektiewe leiers emosionele intelligensie is. Sonder emosionele intelligensie kan 'n persoon die beste opleiding denkbaar kry, hy/sy kan wonderlike analitiese vermoëns besit en hulle kan die beste idees hê, maar hulle sal nooit groot leiers wees nie.

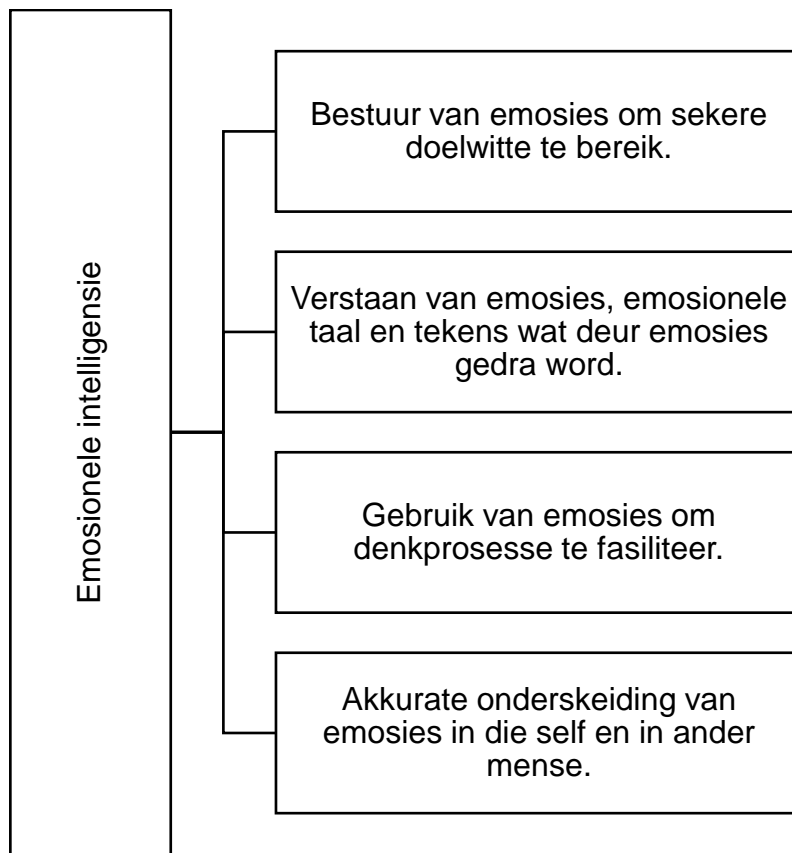
Goleman bevestig wat Willem tans in hulle maatskappy beleef. Vir Willem gaan dit juis daaroor om ruimte te skep vir mense om hulle mening te lug. Hy praat van diversiteitsintelligensie wat vir hom inpas by emosionele intelligensie, juis omdat hulle maatskappy uit diverse mense bestaan. Abib-Pech (2013:33) sluit by Willem aan en sê dat die wêreld van vandag vol nuwe idees is en so vinnig beweeg dat enige nuwe leier in staat moet wees om gedurig aanpassings te maak. Die onderliggende waarde wat van nuwe leiers verwag word, is om diversiteit te aanvaar, dit aan te gryp en te bevorder.

Dit wat by die onderskeie medenavorsers oor emosionele intelligensie na vore getree het, sluit mooi aan by wat Mayer, Salovey en Caruso (2008:507) *“the Four-*

Branch Model of Emotional Intelligence” noem. Dit sluit ook aan by Goleman se model. Hierdie model bestaan uit die volgende vier komponente bestaan, naamlik:

- i. om emosies van mekaar te onderskei.
- ii. om emosies konstruktief te gebruik.
- iii. om emosies te verstaan.
- iv. om emosies te bestuur.

“*The Four-Branch model of Emotional Intelligence*” word soos volg deur Mayer *et.al.* (2008:507) voorgestel:



Figuur 2: Die vier vertakings van emosionele intelligensie (Mayer *et al.*, 2008:507).

Die eerste tak van emosionele intelligensie is die vermoë om verskillende emosies van mekaar te onderskei in mense se gesigsuitdrukkings, in foto's en in mense se stemtoon. Die emosioneel intelligente persoon het ook die vermoë om sy/haar eie emosies te ontleed en van mekaar te onderskei. Onderskeiding van emosies is die basiese boublok van emosionele intelligensie, omdat dit die prosessering van alle ander emosionele inligting moontlik maak (Salovey & Grewal, 2005:281-282).

Alreeds in 1998 het Goleman (1998:102) daarop gewys dat emosionele intelligensie onontbeerlik binne besigheid is. Vandag is dit 'n voorvereiste as jy in 'n leierskapsrol geplaas word. Hy stel dit soos volg: *“It was once thought that the components of emotional intelligence were ‘nice to have’ in business leaders. But now, that for the sake of performance, these are ingredients that leaders ‘need to have’.”*

2.3 Leiers as 'n rolmodel en leiers wat 'n voorbeeld stel

In die onderhoude wat die navorser met die medenavorsers gevoer het, het hulle leiers wat 'n rolmodel is en leiers wat 'n voorbeeld stel, saam gegroepeer. Rudolph stel dit soos volg:

In die ekonomie waar onsekerheid heers en in die politiek waar daar nie baie duidelike riglyne is nie, het mense meer as ooit tevore sterk leiers nodig wat kan rigting gee. Leiers wat 'n voorbeeld kan stel en rolmodel kan wees in hoe hulle hierdie onsekere tye hanteer.

Gini (2004:26) is oortuig daarvan dat sonder voortdurende modellering deur die leierskap van 'n maatskappy etiese standaarde selde, indien ooit, bereik kan word. Leiers is toonaangewend wanneer dit kom by visioenering, etiese kwessies en die vorming van gedrag by werknemers.

Vir Willem is modulering van wesenlike belang. Hy wys daarop dat mense mimiek wat hulle sien en leiers stel die voorbeeld wat mense mimiek. Hy gaan verder en sê as leiers nie eties optree nie, as leiers nie goed met geld omgaan nie, as leiers mense nie met respek hanteer nie en as leiers nie prosesse volg nie, is dit die voorbeeld wat mense volg. Hy brei verder uit en sê wat dit moeilik maak is wanneer die leier een iets sê, maar iets anders doen en dan probeer om iets af te dwing wat hy sê. Daarom is dit ongelooflik belangrik dat die leier 'n voorbeeld moet wees. Brown, Treviño en Harrison (2005:120) beaam wat Willem sê dat indien leiers as etiese leiers gesien wil word wat die werknemers se etiese gedrag beïnvloed, moet

hulle geloofwaardige rolmodelle wees, juis omdat werknemers baie sinies is oor etiese aankondigings deur leiers as gevolg van die onetiese besigheidsklimaat. Petro wys daarop dat jy as 'n Christen nie heeltyd met die Bybel onder die arm hoef rond te loop en vir mense te preek nie, maar as jy hard werk en net jou plig doen en net die een is wat die langste by die werk bly, gaan mense respek vir jou hê. Sy sê hulle besef dan dat jy nie dink jy is beter as hulle om iets te doen nie, dat dieselfde reëls ook vir jou geld. Volgens haar kan leiers 'n groot invloed op mense hê deur hulle gedrag en hoe hulle omgaan met mense. Mense kyk na die gedrag van die leier, as die leier gil en skree sal hulle ook so tekere gaan by die werk. Petro sê die volgende: *“Jy kan egter deur jou optrede, respek by mense verdien wat na jou opkyk. Hulle besef dan dat hulle jou kan vertrou, as jy 'n besluit neem waarmee hulle miskien nie mee saamstem nie”*.

Willem noem 'n voorbeeld van 'n leier in hulle maatskappy wat onbewustelik 'n goeie voorbeeld vir al die werknemers gestel het. Hy vertel die storie van Klein Piet Coetsee soos volg:

Hy was in Johannesburg. Hy het Sondag opgevlieg. Ek sal ook baie keer op 'n Sondag opvlieg, want Maandagoggend 8 uur het ek 'n vergadering. Hy het Sondagoggend opgevlieg, want hy wou tyd by sy pa spandeer. Die realiteit is of ek Sondagoggend of Sondagaand opvlieg, die kar kos jou presies dieselfde vir daardie dag. Hy het nêrens met my daaroor gepraat nie. Vandag is daar 'n e-pos wat sê: “Ek wil net bevestig, stel die purchase order op – die eerste dag is teen my employee deductions. Maandag, Dinsdag en Woensdag is vir die maatskappy.” Ek sou dit baie maklik kon justify en sê ek weet ek vlieg baie keer Sondag op en ek weet jy was Maandagoggend 8 uur by die werk. As ek Maandagoggend opvlieg, dan kom ek 9 uur by die kantoor, so daar is 'n uur se ekstra inkomste vir die maatskappy. Ek was op die punt om 'n e-pos te stuur en te sê – los dit. Toe ek weer daaroor dink, het ek besef dat Klein Piet in beheer is van bemarking, so hy hoef nie 8h00 in Johannesburg te wees nie. As ek 8h00 daar is vir 'n ontmoeting met 'n kliënt is dit anders. So dit is fyn en klein goedjies, maar dit is die maklikste ding wat kon gebeur het. Dit sou maklik vir Klein Piet gewees het om te sê, luister, ek het die afgelope tyd baie ekstra tyd ingesit en ek is nou alweer besig om ekstra tyd in te sit met die oopmaak van die Nelspruitkantore, wat nie eens in my beplanning vir die jaar was nie, dit is nie eens 'n company objective vir die jaar nie. Vir seker kon hy dink dat

Global International maar kon betaal vir die gehuurde motor vir die dag. Maar dit sou nie reg gewees het nie. So, dit gaan oor wat die waardesisteem van die maatskappy is. Dit was vir hom 'n no-brainer. Hy weet as leier word daar van hom verwag om 'n voorbeeld te stel.

Merlin ondersteun wat Willem sê. Vir hom moet die leier 'n 'absolute' voorbeeld wees waarna personeel kan opsien. Hy stel dit soos volg: *“Ek glo as jy die regte voorbeeld stel, sal jy ook positiewe resultate kry – Practice what you preach, lead by example”*. As jy as leier 'n reël wil maak, moet jy by dieselfde reëls hou. Vir hom moet die leier 'n voorbeeld stel en as gevolg van die voorbeeld wat hy stel, word hy/sy 'n rolmodel vir sy/haar werknemers.

Om deur middel van jou voorbeeld leiding te gee ('n goeie voorbeeld te wees) is 'n openbare demonstrasie van jou eerlikheid en dit waarvoor jy staan, asook die integriteit waarmee jy jou persoonlike oortuiging uitleef. Integriteit is die bron van jou kredietwaardigheid as leier (Jones, 2007:76). Willem wys daarop dat werknemers na jou as leier opsien en wanneer leiers dan kans vat en nie hulle deel by die werk doen nie, begin werkers ook kans vat, want hulle sien die leier vat kans. As die leier goed van die werk af huis toe neem, dan doen die werknemers dit ook, want dit is die voorbeeld wat hulle stel. Jy as leier is altyd in die 'spotlight' – dit raak nog moeiliker as jy 'n Christen is, sê Willem. Willem maak die volgende opmerking:

Baie keer met groot kontrakte is dit senior leiers wat die onderhandelinge doen en jou werknemers kyk na jou. Is jy bereid om onetiese goed daar in te sit? Is jy bereid om te sê waarop jy nie gaan of kan 'deliver' nie, of sê jy dit nie, met die gedagte om dit later uit te sorteer of te her-negotiate? Employees sien sulke goed raak. Leiers se voorbeeld is vir my ongelooflik belangrik.

Vir Allen moet 'n leier 'n rolmodel wees in alle opsigte, nie net in sy besigheidsbesluite nie, maar ook in sy persoonlike lewe. Hoe hy optree teenoor sy familie, hoe hy teenoor alle mense optree, in alles moet hy 'n rolmodel wees, hy

moet 'n voorbeeld daarstel wat mense kan navolg. Vir Allen is dit belangrik dat daar altyd krities na 'celebrities' (Steve Jobs, Bill Gates of maatskappye soos Google en Facebook) gekyk word. Hulle word dikwels as rolmodelle voorgelou en daar is dinge wat prysenswaardig is, maar nie alles wat hulle doen is prysenswaardig nie. Hy noem Steve Jobs as 'n voorbeeld as 'n briljante besigheidsentrepreneur, maar hy was glad nie goed met menseverhoudinge nie.

Gini (2004:26-27) sê dat Aristoteles in sy *Nicomachean ethics* daarop wys dat die mens nie moraliteit kan leer deur bloot 'n verhandeling oor moraliteit te lees nie. Die gees van moraliteit ontwaak wanneer 'n individu beleef hoe 'n morele persoon optree. Om 'n morele persoon te word, is dit belangrik dat daar 'n rolmodel sal wees waarna mense kan kyk en dat daar 'n mentor in die maatskappy sal wees om die personeel van die maatskappy te begelei. Om 'n morele persoon te word, kan uit die volgende stappe bestaan:

- i. As mense wat deel is van 'n gemeenskap, leer ons sekere (goeie) gedrag aan deur na mense te kyk vir wie ons respek het.
- ii. Wanneer hierdie gedrag positief deur mense in die gemeenskap gesien word (iemand wat altyd die waarheid praat, mense respekteer al verskil hy/sy van hulle, iemand onvoorwaardelik aanvaar, ensovoorts), begin hulle hierdie gedrag naboots.
- iii. Wanneer hierdie gedrag in mense deur die gemeenskap versterk word, word dit deel van die persoon se karaktereenskappe en gedragsgewoontes.
- iv. Na hierdie drie vorige stappe is dit belangrik dat daar nadenke sal plaasvind. Jy behoort ook jou gedrag te evalueer deur te kyk hoekom jy onder sekere omstandighede op 'n spesifieke manier opgetree het. Was dit net om ander mense te beïndruk? Het jy dit gedoen omdat jy 'n sekere posisie in gedagte het?

PC sluit by bogenoemde aan en wys daarop dat goeie leierskap uit jou gedrag na vore tree. Vir hom raak gedrag aan waardes soos eerlikheid, konsekwentheid en

voorspelbaarheid (mense weet waar hulle met jou staan). Die invloed wat iemand op mense het deur sy/haar voorbeeld maak van hom/haar 'n rolmodel, maak van hom/haar 'n leier, sê hy. 'n Rolmodel is iemand wat volgens hom 'n goeie voorbeeld vir mense by die werksplek is, iemand wat 'n uitstekende hekwagter (custodian) van waardes is, uitstekende oordeel het wanneer dit by moeilike besluite kom, iemand wat die regte besluite neem, iemand wat waardes daagliks uitlewe, iemand wat nie besluite neem wat tot mense se nadeel is nie en iemand wat diplomaties en tog ook ferm is. Hy beklemtoon dat sy ouers 'n groot rol in sy lewe gespeel het. Sy pa is self 'n besigheidsman. Hy sê sy pa en ma het vir hom 'n goeie voorbeeld gestel en is ook van die rolmodelle in sy lewe. Hulle was eerlik, ferm, regverdig en hulle was mense met vaste waardes.

Volgens *Vision, Values and Principles* (BASF Aktiengesellschaft, 2004) is BASF 'n Duitse chemiese maatskappy asook die grootste chemiese vervaardiger ter wêreld. Hulle bestaan reeds sedert 1865. Hulle visie, waardes en beginsels lees soos volg: *“We act in accordance with our words and values. We comply with the laws and respect the good business practices of the countries in which we operate.”* Hierdie maatskappy staan in skrilte kontras met maatskappye wat hulle werknemers dwing om slegs verslae op te stel oor dit wat die mense in beheer wil hoor. Onder die sleutelwaardes van BASF is wedersydse respek vir mekaar en om dit wat jy doen met integriteit te doen. Hierdie beginsels word in 'n waarde-aksiestelling saamgevat: *“We involve our employees in work and decision processes in a timely manner through open communication and information sharing not hindered by hierarchical and organizational boundaries.”* En die belangrikste stelling wat *Vision, Values and Principles* (BASF Aktiengesellschaft, 2004) dan maak, is die volgende:

Every executive is expected to be a role model and to set an appropriate example in accordance with our vision and values, namely: We abstain from any practice that is illegal, from any practice that violates fair trade and from supplying any products for the purpose of producing illegal drugs or chemical weapons.

Vir Merlin wat opgesien het na iemand wat hy as 'n rolmodel gesien, was dit 'n baie negatiewe belewenis om uit te vind dat dit eintlik net om die persoon self gegaan het

en wat hy uit die besigheid kon haal – hy het gemaak of hy omgee, maar eintlik, sê Merlin, het dit net om sy eie selfsugtige behoeftes gegaan. Die maatskappy waar Merlin werk het heel moontlik so gegroei omdat hy 'n leier is wat omgee. Die navorser haal hom aan: *“Dit is belangrik om deur jou verhoudings met mense 'n voorbeeld te wees vir jou kollegas en werkers”*. Sandra brei dit verder uit: *“Jy is gedurig in mense se oë en hulle hou jou fyn dop. Jou optrede moet konsekwent wees”*.

Die kwaliteit en die waarde van leiers kan gemeet word ooreenkomstig sy/haar bedoelings, waardes, geloofsoortuigings en standpunte, met ander woorde, sy/haar karakter en dit kom tot uiting in die voorbeeld wat hulle stel. Om 'n goeie voorbeeld te wees, is 'n openbare bewys van jou eerlikheid en dit waarvoor jy staan. Om betroubaar te wees en deur jou voorbeeld te lei, is 'n bewys van jou geloofwaardigheid (Jones, 2007:76).

Dit is nie altyd nodig om oor beginsels en waardes te praat nie, die belangrikste is dat jy dit uitleef, volgens Willem. Hy stem dus saam met Brown *et al.* (2005:118-119), wat sê dat om deur middel van jou voorbeeld leiding te gee is 'n openbare tentoonstelling van jou eerlikheid en dit waarvoor jy staan. Vir Rocco is dit belangrik dat jy as persoon en as leier te alle tye 'n voorbeeld moet stel. Hy sê, iets wat Margaret Thatcher gesê het, sal hy altyd onthou, naamlik: *“Don't tell me you are a lady. I will see you are a lady without you telling me that you are a lady”*. Dit is een ding om iets te sê, dit is totaal iets anders om dit wat jy sê om te sit in 'n manier van doen. Hy sê Jesus het dit reggekry om te alle tye 'n voorbeeld te stel. Wat Hy gesê en wat Hy gedoen het, het altyd ooreengestem.

Kiel (2015:15-17) sluit by Rocco aan en beweer dat karakter deur ons optrede teenoor mense tot uiting kom, dus binne verhoudinge. Mense besluit van oomblik tot oomblik oor hulle optrede teenoor mekaar. Iemand met 'n sterk karakter is iemand wat daarop uit is om goed te doen aan mense rondom hom/haar. Rocco wys daarop dat dit belangrik is dat 'n sakeleier sal weet onder watter omstandighede sy werknemers werk. Hy sê Disney World se eienaar het besluit om te kyk wat sy werknemers doen en wat hulle beleef. Een van sy eerste take was om as 'n

sekuriteitswag te werk. Toe het hy agtergekom die ou werk 14 uur per dag, hy staan in die son en werk, niemand kom kyk of hy nog leef nie, hy moet sy eie kos en water saambring, daar was nie 'n toilet naby nie, ensovoorts. Eers nadat hy homself in die ander persoon se skoene geplaas het, het hy besef in watter haglike omstandighede daardie persoon werk. Alles het toe verander omdat hy in die ander persoon se skoene gaan staan het. Hy kon toe perspektief kry oor hoe hy eintlik sy mense moet behandel. Op grond daarvan het hy veranderinge gemaak.

2.4 Waardes

Waardes verteenwoordig mense se siening ten opsigte van die lewe en koördineer hulle gedrag dienooreenkomstig. Dit wat die een waarde van die ander onderskei, is die motivering of doelwit wat dit verteenwoordig (Bilsky & Schwartz, 1994:164).

Elmarie wys daarop dat waardes 'n stel beginsels/reëls is wat die leierskap van 'n maatskappy vasstel en wat bepaal wat vir hulle as maatskappy belangrik is en hoe hulle besluite gaan neem. Gini (2004:34) beaam wat Elmarie sê wanneer hy daarop wys dat die ware rol van leierskap is om die waardes van 'n maatskappy of organisasie te bestuur.

Vir PC word hulle besigheid bestuur deur waardes. Hulle is 'n waardegedrewe maatskappy. Die kultuur en waardes wat deur jou leiers in die besigheid gedryf word, is volgens hom wat mense met soortgelye waardestelsels motiveer en behou. As jy die verkeerde waardestelsel het, gaan jy die regte mense verloor en met verloop van tyd die verkeerde mense behou. Die mense binne die besigheid gaan uiteindelik bepaal of die maatskappy 'n goeie, konstruktiewe kultuur en waardestelsel het wat dwarsdeur filter.

Vir Rocco is leiers se waardes baie belangrik. By die Departement van Minerale Sake kom hy gou agter wat mense se waardes is, daarom is dit vir hom baie teleurstellend as mense nie is wat hulle voorgee om te wees nie. Vir Rocco is sy ja sy ja en sy nee sy nee. Leavy (2016:21) sluit by Rocco aan deur daarop te wys dat

baie leiers onbewus is dat wie hulle as mense is, net so belangrik is, indien nie belangriker nie, as dit wat hulle doen.

Willem se maatskappy het 'n stel waardes wat op Christelike beginsels berus. Hierdie beginsels is vasgelê, wat hulle help om alle besluite daarteen te meet. Hy neem 'n voorbeeld van 'n kliënt wat sê hulle kan haar besigheid kry, maar sy het 'n paar borge vir haar kind nodig en as sy die borge kan kry, is die besigheid hulle s'n. Omdat hulle waardes reeds vasgemaak is, is die besluit voor die handliggend. Nee, want hulle is 'n maatskappy wat eties besigheid doen en daarom bly hulle binne die wet, want dit is teen die waardes en die beginsels van die maatskappy.

Die volgende kenmerke kom by die meeste waardes voor, volgens Schwartz (2012:3-4):

- i. Waardes is ten diepste 'n oortuiging wat iemand het oor iets wat hom/haar diep raak. Wanneer iemand oortuig is van 'n spesifieke waarde, byvoorbeeld hulle onafhanklikheid, sal hulle maklik met groot emosie reageer indien hierdie waarde bedreig word.
- ii. Waardes verwys na doelwitte wat mense motiveer om tot aksie oor te gaan. Mense vir wie regverdigheid en hulpvaardigheid as waardes baie belangrik is, het geen probleem om dit na te jaag nie.
- iii. Waardes gaan nie oor spesifieke situasies nie. Waardes strek baie verder as net sekere situasies, byvoorbeeld eerlikheid gaan basies in alle situasies geld.
- iv. Waardes dien as kriteria of standaarde waarvolgens mense sekere dinge doen of nie doen nie.
- v. Waardes staan in 'n verhouding tot mekaar, maar daar is tog 'n rangorde, alhoewel al die waardes belangrik is. My eie waardes het 'n rangorde, naamlik God eerste, dan my gesin, dan integriteit (alhoewel integriteit teenwoordig is in my omgaan met God en met my gesin), dan vrygewigheid en laastens wysheid.

Daar kan na 'n waardegedrewe persoon verwys word as 'n morele persoon. 'n Morele persoon verwys na die eienskappe van die etiese leier. Sterk morele mense

is eerlik en betroubaar. Hulle gee om vir mense en hulle word deur hulle werknemers as toeganklik ervaar. Morele mense word ook as regverdig en beginselvas gesien, mense wat konsekwent moreel optree, hetsy in hulle persoonlike of professionele lewe (Brown & Mitchell, 2010:584).

Integriteit is seker die belangrikste eienskap wat 'n morele persoon kenmerk omdat dit in wese die ander eienskappe insluit (Treviño *et al.*, 2000:130). Brown *et al.* (2005:118-119) sê dat die leier se effektiwiteit dikwels gekoppel word aan eerlikheid, integriteit en betroubaarheid. Sandra deel Brown *et al.* se sentiment en wys daarop dat die leier se waardesistiem te alle tye bo verdenking moet staan. Volgens Treviño en Nelson (2014:25) het Warren Buffet, die legendariese belegger en hoof van Berkshire Hathaway, heel moontlik die beste idee oor integriteit gehad toe hy die volgende gesê het:

Somebody once said that in looking for people to hire, you look for three qualities: integrity, intelligence and energy. And if they don't have the first, the other two will kill you. You think about it; it's true. If you hire somebody without the first, you really want them to be dumb and lazy.

Charles Dickenson het baie klem gelê dat daar nie 'n onderskeid moet wees tussen hoe jy binne of buite 'n besigheid optree nie, anders is dit volgens hom skynheilig. Dan tree jy nie met integriteit op nie. Hy sê jy moenie soos 'n verkleurmannetjie wees nie. Hy glo dat alle mense deur hulle gewete en inherente waardesisteme beheer word. Hy stel dit soos volg:

Ek dink seker die belangrikste ding is hoe ons as mense 'gewire' is – ons DNS as mense. Die vraag is of ons 'n natuurlike geneigdheid het om altyd die regte ding te doen of dit nou binne of buite besigheid is?

Vir hom is dit belangrik om te alle tye die regte ding te doen en sy uitgangspunt is dat wanneer jy die regte ding lank genoeg doen, kom dit baie natuurlik om in die toekoms ook die regte ding te doen.

Die besigheidswêreld is 'n agterbakse plek, volgens Merlin, omdat daar min sprake van waardes soos integriteit, eerlikheid en deursigtigheid is. Vir hom is dit belangrik dat mense jou op jou woord kan neem, dat jy dus met integriteit optree. Hulle as maatskappy het in 2017 enorm baie geld verloor omdat 'n bouer bedrog gepleeg het. Hulle het 'n aftreeoord in Plettenbergbaai gebou. Die bouer het hulle een miljoen rand geskuld. Net na die bouers-vakansie begin het, het die prokureurs laat weet dat die bouer se besigheid onder “*business rescue*” geplaas is en dit het tot gevolg gehad dat baie van die maatskappye wat by die projek betrokke was, nie betaal is nie.

Integriteit is ook vir Elmarie ononderhandelbaar. In die omgewing waar sy werk het die besluitnemer van die organisasie besluite geneem wat grootliks bevraagteken kan word. Vir haar in senior bestuur is dit belangrik om steeds eties op te tree alhoewel mense bo haar onetiese besluite neem. Sy noem die volgende praktiese voorbeeld en ek haal haar aan: “*Ons is tans besig met 'n projek en ons is vir 3 jaar in 'n kommersiële proses en kan nie klaarmaak nie, omdat ons tegniese span weier om verkeerde besluite te neem wat op hulle afgedruk word. As ons daar toegegee het, sou dit gebots het met dit waarvoor ek as Christenleier staan in die sakewêreld*”. Vir haar is dit belangrik dat jy besigheid volgens 'n goeie waardesisteen doen.

Tydens onderhoude wat daar in die VSA met 121 uitvoerende hoofde gevoer is oor die terugkeer na waardes binne die besigheidsongewing, was integriteit een van die belangrikste waardes. Die bevinding was dat daar 'n definitiewe ooreenkoms is tussen volhoubare sukses binne besighede en die karakter en beginsels waarvolgens uitvoerende hoofde die besighede bedryf. Die vier eienskappe wat die karakter van hierdie uitvoerende hoofde gedefinieer het, volgens Kiel (2015:2-4,19), was die volgende:

- i. Integriteit – hulle doel was om altyd die waarheid te praat, om altyd konsekwent met beginsels, waardes en oortuigings om te gaan, om te staan vir dit wat reg is en as hulle iets belowe het, te sorg dat dit gedoen word.

- ii. Verantwoordelikheid – om verantwoordelikheid te aanvaar vir die besluite wat geneem is, te erken wanneer jy 'n fout gemaak of misluk het, altyd besorg te wees oor die algemene welsyn van mense binne en buite die maatskappy.
- iii. Vergewensgesindheid – vergewe jousef vir die foute wat begaan is, vergewe ander mense vir die foute wat hulle gemaak het, fokus op wat die regte ding is in teenstelling met dit wat verkeerd is.
- iv. Deernis – om empatie met ander mense te hê, hulle te laat ervaar dat jy werklik omgee, mense te bemagtig om verantwoordelikheid te neem, om kreatief en innoverend te wees en altyd daarop ingestel te wees om ander mense te ontwikkel sodat hulle hulle volle potensiaal kan bereik.

Petro staan in 'n leierskapsrol binne die korporatiewe omgewing en sy beaam dat daar 'n tekort aan integriteit is, alhoewel dit vir haar belangrik is. Sy verduidelik dit soos volg: *“You throw everything and the kitchen sink into getting a deal,” al beteken dit dat jy die waarheid 'n bietjie moet verdraai oor jou maatskappy se kapasiteit of tegnologie*. Sy sê hulle mag nooit erken as hulle 'n fout gemaak het nie. Sy sê haar uitvoerende direkteur het reguit vir hulle gesê as hulle erken dat hulle 'n fout gemaak het, kan hulle maar hulle tassie vat en loop. Petro het 'n meester in toesmeerdery geword. Sy sê 'n mens noem dit *“smoke and mirrors”*. Jy stel die ongelooflikste verslag op, wat na ander wys wat 'n fout kon gemaak het (deur die inligting van die sagteware te gebruik), maar dit is net nie jou maatskappy nie, sê sy. Sy het op die ou einde bedank by die maatskappy omdat sy gevoel het dat haar integriteit heeltyd op die spel is.

Integriteit kan volgens Van Aswegen en Engelbrecht (2009:223) in die volgende vyf algemene kategorieë verdeel word, naamlik:

- i. Integriteit as heelheid – eenheid ten spyte van diversiteit.
- ii. Integriteit as 'n konsekwentheid tussen woorde en dade.
- iii. Integriteit as teëspoed die besigheidsomgewing tref.

- iv. Integriteit deur eerlik met jouself te wees – nie voor te gee dat jy iemand is wat jy nie is nie.
- v. Integriteit wat beslag kry in morele en etiese gedrag.

Volgens Bill George, vorige voorsitter en hoof van Medtronic, die wêreld se voorste medies-tegnologiese maatskappy, kan die verskeidenheid kenmerke wat 'n waardegeoriënteerde leier kenmerk, met een woord opgesom word, naamlik “*egtheid*” (George, 2003:20). Dit is presies die eienskap wat Rocco gevind het nie teenwoordig was by leiers waarmee hy te doen gehad het nie. PC wys daarop dat dit belangrik vir mense is om te weet waar hulle met jou staan – dit beteken in wese dat jy deursigtig/eg moet wees. Egtheid staan vir morele toegewydheid ten opsigte van 'n spesifieke doel. George (2003:20) gaan dan verder en sê:

Authentic leaders are people who live by their values every day and who know the true north of their moral compass. Without a moral compass, any leader can wind up like the executives who are facing possible prison sentences today because they lacked a sense of right and wrong.

'n Woord wat egtheid en integriteit saamvat, is geloofwaardigheid. Geloofwaardigheid is in 'n sekere sin dieselfde as die konsep van skoonheid – mense weet wanneer hulle dit sien. Geloofwaardigheid maak dat 'n persoon 'n blywende leier sal wees.

Volgens Abib-Pech (2013:124) is daar minstens drie elemente nodig om geloofwaardigheid te ontwikkel: Eerstens is ervaring baie belangrik. Doeltreffende bestuur van jou loopbaan help om te demonstreer wat jy kan doen, dus is geloofwaardigheid op ervaring gebaseer. Tweedens is waardes belangrik. Waardes is deurslaggewend om te bevestig wie jy as leier is. Geloofwaardigheid kan nie gehandhaaf word as daar nie waardes is nie. Derdens is egtheid baie belangrik. Egtheid beteken dat jy altyd tevrede moet wees met wie jy is. Geloofwaardigheid kan alleenlik eg wees indien 'n leier getrou aan hom-/haarself is.

As 'n leier geloofwaardig is, tree hy/sy met integriteit op. Mense kan op 'n leier wat met integriteit lei, staatmaak. Hierdie tipe leier lei deur 'n voorbeeld te stel en deur sy/haar woorde op te volg met daede.

In PC se maatskappy draai alles om betroubaarheid (geloofwaardigheid). Hy noem dat indien hulle 'n verkeerde persoon in hulle besigheid aangestel het en sy/hy het net vyfhonderd rand gesteel, kon hulle besigheid maar toemaak. Hy glo dat die Here hulle gehelp het om die regte aanstellings te maak. Brown *et al.* (2005:118-119) brei hierop uit wanneer hulle sê dat betroubaarheid geassosieer word met konsekwentheid, geloofwaardigheid en voorspelbaarheid. Jy kan nie 'n langtermyn-verhouding met 'n kliënt bou as hulle jou nie vertrou nie. Eerlikheid, opregtheid en openhartigheid is eienskappe van 'n morele/etiese persoon. 'n Eerlike leier versuiker nie feite nie, hy sê vir mense reguit wat aangaan.

Naas geloofwaardigheid en integriteit is eerlikheid en opregtheid ook vir die medenavorsers belangrik. Charles sê bedagsaamheid en om redelik te wees is vir hom ook belangrike waardes, vernameklik wanneer jy in 'n onderhandelingsproses met mense is. Hy sê: *“Jy moet altyd probeer om jouself in die ander persoon se posisie te plaas en so te lewe en op te tree dat God verheerlik word”*. Binne 'n besigheidsomgewing is dit vir hom belangrik dat die prys van die produk of diens wat jy aan 'n kliënt voorsien altyd billik sal wees.

Een van die waardes wat die navorser by Rudolph, Willem, Allen, Willem en PC gehoor het was die waarde van rentmeesterskap. Rocco verduidelik dit soos volg: *“Die beginsel vir my agter rentmeesterskap is dat jy 'n taak, 'n plek of 'n groep mense wat jy verlaat, beter sal agterlaat as toe jy daar begin het”*. Net Rudolph het die woord rentmeesterskap gebruik terwyl die ander vier die begrip omskryf het. Rentmeesterskap is 'n goeie woord om in besigheid te gebruik, omdat die besigheidsomgewing inderdaad in beheer van jou geld is om daardeur vir jou 'n goeie opbrengs op jou beleggings te gee, of goeie waarde vir 'n produk wat aangekoop word, of 'n goeie diens in ruil vir jou geld.

Die vraag is of maatskappye gehelp kan word om meer waardesensitief te wees? Slabbert *et al.* (2001:49) wys skematies op die volgende stappe wat geneem kan word om 'n maatskappy te help om by 'n waardegedrewe leierskap uit te kom.



Indien uitvoerende hoofde van maatskappye bereid is om die verantwoordelikheid te aanvaar om die waardes van die maatskappy uit te leef (wat dikwels deur hulleself bepaal is) en om daarin 'n voorbeeld vir werknemers te wees, het die besigheidsomgewing die potensiaal om bedrog en korrupsie die hoof te bied.

Law (2008:20) sê dat daar 'n behoefte aan nuwe leiers is, aan leiers wat begelei word deur waardes wat vanuit 'n gepaste waardesisteen kom en wat daarop ingestel is om mense tot diens te wees. Dit is leiers, volgens Law, wat goeie menseverhoudings handhaaf, die nodige vaardighede het om met mense te werk en wat bereid is om te alle tye verantwoordelikheid te aanvaar vir dit wat binne die maatskappy gebeur.

Die navorsingsvraag is: *“Wat is die oorsaak van al die besigheidskandale binne Suid-Afrika indien 80% van sy leiers sê hulle is Christene?”* Watter tipe leiers mense in die besigheidswêreld, staatsektor of entrepreneursomgewing is, hang af van hulle onderskeie waardesisteme en die praktiese beoefening en uitlewing daarvan. Terwyl

die navorser na die medenavorsers geluister het en met die literatuur omgegaan het, blyk dit vir hom dat Suid-Afrika in 'n waardelose kultuur vasgevang is. Hierdie waardelose kultuur word nie net in die besigheidswêreld gesien nie, maar is tans in Suid-Afrika oral waarneembaar. Dit is so erg dat daar geen waarde aan 'n mens se lewe geheg word nie. Breytenbach (2019:5) vestig mense se aandag daarop dat daar net in Mei 2019 in die Wes-Kaap alleen, 331 moorde gepleeg is. Indien waardes nie op alle terreine in Suid-Afrika terugkeer nie, kan dit tot totale anargie op alle vlakke van die samelewing lei.

2.5 Etiek

Etiek gaan vir Willem oor die evaluering van waardes, omdat die hele lewe waardegeoriënteerd is. Gini (2004:34) beaam wat Willem sê wanneer hy sê dat etiek gaan oor die evaluering van waardes. Waardes is die idees en geloofsoortuigings wat ons keuses en handeling beïnvloed, sê hy. Of hierdie waardes reg of verkeerd, goed of sleg is, dit het volgens hom 'n bewustelike of onbewustelike invloed op watter besluite geneem word.

Vir PC is etiek en waardes baie na aan mekaar. Etiek gaan vir hom oor 'n *'code of conduct'* – hoe jy teenoor mense optree. Verder is etiek se onderbou waardes en die toepassing van die waardes. Waardes is vir Rocco iets wat jy sommer nou kan verander, maar etiek werk nie so nie. Etiek is 'n baie vaste riglyn wat sê: *"Ek tree op volgens hierdie etiese reëls"*. Die maatskappy het 'n spesifieke etos en die werknemers moet aan 'n spesifieke stel etiese reëls voldoen.

Rocco sê dat etiese reëls maklik op die tafel geplaas word, maar die vraag is hoe dit geëvalueer word. Op etiese vlak in sy vakgebied, sê hy, moet hy altyd die volgende vrae vra, en ek haal hom aan:

Ek neem rekenkundige standaarde en sê ek gaan dit volgens Christelike beginsels toepas. Het ek die werk eerlik en volgens rekenkundige standaarde gedoen? Het ek my boeke opgestel op die korrekte rekenkundige praktyke? Het ek so gerapporteer dat dit weerspieël wat ek die jaar gedoen het of nie gedoen het nie? Het ek die

korrekte gedeelte aan die belastinggaarder oorbetaal? Het ek die regte salarisverhogings toegestaan aan mense wat ek veronderstel was om te doen? Die wins wat ek verklaar het, hoe het ek my wins hanteer, wat het ek daarmee gedoen ...?

Hy gaan verder en sê dat daar nie 'n meganisme in plek is om etiese reëls te evalueer nie. Hy sê hy sal eerlik wees in sy besigheid en sal alles verklaar wat hy doen, maar die detail daarvan en hoe jy met die waarheid omgaan, verskil van persoon tot persoon. As jy nie riglyne op die tafel sit en by elke etiese reël tik en sê wat dit behels en wat jy gaan doen nie, beteken die etiese reël eintlik niks, sê hy. Daar moet, volgens hom, 'n regstellende aksie in plek gesit word om dit te verander as dit nodig is. Daardie proses, volgens hom, is nie iets wat besigheidsmense wil doen of belangstel om te doen nie. Dit gaan daaroor om self verantwoordelik te wees en mense wil nie daardie verantwoordelikheid aanvaar nie. Vir hom maak dit nie saak in watter omgewing jy as Christen werk nie, die waardes in die spesifieke omgewing, of die reëls, behoort nie in botsing te wees met jou Christelike etiese opvatting nie.

Gini (2004:27) sê dat ware etiese denke eers begin wanneer ons ons lewe begin evalueer en 'n vrywillige besluit neem om sekere reëls te aanvaar of te verwerp. Wanneer daar na etiek vanuit 'n gemeenskapshoek gekyk word, lyk dit of etiek poog om die regte en verantwoordelikhede wat ons teenoor mekaar het, uit te werk. Wat is myne? Wat is joune? Wat skuld ek jou? Etiek is in sy mees elementêre vorm 'n soeke na geregtigheid, 'n regverdige speelveld vir almal en gelykheid/billikheid, niemand is verhewe bo iemand anders nie.

2.5.1 Etiek as die hart van leierskap

In Amerika praat etiese leiers van etiese besluitnemingsreëls, soos byvoorbeeld die sogenaamde "*The New York Times Test*". Die *New York Times test* sê dat wanneer daar 'n besluit geneem word, behoort etiese leiers hulleself af te vra of hulle bereid sal wees dat hulle besluite die volgende oggend op die voorblad van die koerant kan wees (Treviño *et al.*, 2000:133).

Treviño *et al.* (2000:133) verduidelik hoe hulle dink etiese leiers behoort op te tree:

Ethical leadership means doing the right thing and it means communicating so that everyone understands that the right thing is going to happen at all times ... I think that most of the people I've been in business with adhere to the first but do less well with the second. In my experience, it is something that has to be reinforced constantly ... the second part is the hardest.

Dit sou daarom goed wees indien besigheidsleiers hulle maatskappye sou help om langtermyn-rykdom te skep deur vertrouwe binne hulle besighede te bou deur op te tree as etiese rentmeesters, as leiers wat alles in die stryd werp om die onetiese bedrywighede binne besighede stop te sit (Caldwell, Hayes, Bernal & Karri, 2008:153).

Vir Allen as die HUB en eienaar van sy eie maatskappy gaan etiek daarvoor om die regte ding te doen, om dus nee te sê vir dit wat verkeerd is ten spyte van die gevolge. Hy beklemtoon dan die volgende: *“Vir my as besigheidsman is dit belangriker om die regte ding te doen as om meer besigheid te hê. As jy meer besigheid kan kry deur oneerlik te wees is dit beter om eerder nie daardie besigheid te kry nie”*.

Hoe 'n leier eties binne 'n maatskappy optree vertel mense wie hy/sy as persoon is. Kiel (2015:ix) vertel dat Leo Tolstoy die volgende oor Abraham Lincoln gesê het:

Why was Lincoln so great that he over-shadows all other national heroes? He really was not a great general like Napoleon or Washington; he was not such a skillful statesman as Gladstone or Frederick the Great; but his supremacy expresses itself altogether in his peculiar moral power and in the greatness of his character.

Kiel (2015:157) wys daarop dat hy dikwels die volgende antwoord oor leierskaps-karakter by sakeleiers kry, naamlik: *“Once you are an adult, your character is set – it can't be changed.”* Hy verskil van hierdie stelling en beweer dat hy betrokke was by baie volwassenes wat die waagmoed gehad het om hulle eie karakter te verbeter. Die manier hoe mense mekaar behandel is een van die belangrikste rigtingwysers van daardie persoon se karakter en dit is geskoei op jarelange gedrag – 'n spesifieke manier van doen. Om die gewoontes wat jou karakter vorm te verander, is 'n

handeling wat die kern van jou menswees binnedring. Vir PC gaan die bestuur van jou besigheid oor wat in die beste belang van jou kliënt is, in die bediening van sy/haar behoeves en is dit ekonomies lewensvatbaar om dit aan te bied en as dit is, doen dit dan 'excellent' sodat jou besigheid kan werk. Binne die besigheid sê hy is die leierskap se verantwoordelikheid primêr teenoor jou kliënte en die mense wat vir jou werk en dan ander aspekte soos jou omgewing. Die navorser ken PC al ses jaar en in die gesprekke wat hy met hom oor jare gehad het, het dit uitgekom dat die manier hoe hy met mense omgaan van kardinale belang is. PC is iemand met karakter. PC sê die volgende:

Vir my gaan dit daaroor dat jy stick to a deal en as jy nie kan stick met die deal met jou vrou nie, hoe stick jy met 'n deal in besigheid? Die deal met jou vrou het jy gemaak voor God. In besigheid is dit baie keer maar net 'n belofte of onderneming teenoor iemand anders. So, sticking to a deal of dit nou vir jou werk of nie is 'n baie belangrike beginsel in besigheid, maar ook ten opsigte van die huwelik en jou lewe.

Kiel (2015:16) sou PC beskryf as iemand met 'n sterk karakter. Etiek kan ons dus sê word voorafgegaan deur karakter. 'n Persoon se etiek word bepaal deur sy/haar karakter. Wanneer ons van iemand sê dat hy/sy darem karakter getoon het onder die moeilike omstandighede, praat ons met bewondering oor die persoon. Iemand wat karakter het, is iemand wie se gedagtes, gevoelens en optrede in harmonie met mekaar is. Karakter word gedemonstreer deur ons optrede teenoor mense, dus binne verhoudinge. Mense besluit van oomblik tot oomblik oor hulle optrede teenoor ander. Hierdie besluite het die potensiaal om die persoon óf skade te berokken óf om hom/haar te bevoordeel. Mense is immoreel indien hulle besluit om mense skade te berokken en dit dui dan op 'n slegte eienskap van die persoon se karakter. Iemand met 'n sterk karakter is iemand wat daarop uit is om goed te doen aan mense rondom hom/haar (Kiel, 2015:15-17). Iemand met 'n sterk karakter is iemand wat volgens sekere waardes leef. Gini (2004:35-36) haal Heraklitus, 'n Griekse filosoof van Efese (535-475 vC) aan waar hy sê: *"Character is fate, the fate our leaders reap will also be our own"*.

Binne Merlin se besigheid het ek die idee gekry dat sy werknemers na hom opgesien het juis omdat hy hulle altyd regverdig en met respek hanteer het. Merlin wys daarop dat die manier hoe jy as leier besigheid doen is van wesenlike belang. Hy het sopas bedank (2019) en gaan sy eie besigheid begin op grond van die feit dat sy uitvoerende bestuur wat in Gauteng sit nie eties met hom en die werkers omgegaan het nie. Hy voel dat die uitvoerende bestuur nie doen wat hulle belowe nie en hy hulle nie meer kan vertrou nie. Gini (2004:36) sê dat uitvoerende leiers meer verantwoordelikheid dra as hulle werknemers en dat hulle dienooreenkomstig moet optree: *“What society is now demanding and what business ethics is advocating, is that our business leaders and public servants should be held accountable to an even higher standard of behaviour than we might demand and expect of ourselves.”*

As daar na bogenoemde aanhaling gekyk word is dit duidelik dat leiers se reputasie en ander mense se persepsie van jou as leier van die belangrikste faktore is wanneer dit kom by etiese en morele leierskap. 'n Goeie reputasie moet deur 'n leier verdien word op grond van sy/haar toewyding aan eerlikheid en opregtheid. Ongelukkig is dit in baie gevalle so dat egte toewyding aan morele waardes een van die eerste ongevallen word wanneer dit moeilik raak in die besigheidsomgewing (Becker, 2009:14). In Suid-Afrika is die beleving tans dat mense in leierskapsposisies die morele plot verloor het.

Elmarie verduidelik dat hulle hele span binne haar maatskappy met definitiewe etiese waardes besigheid doen en omdat hulle dit so doen was hulle by magte om onetiese gedrag hok te slaan en het die mense in die maatskappy se agting vir hulle standvastigheid verhoog.

Willem sluit by die literatuur aan wanneer hy sê om 'n reputasie vir etiese leierskap te ontwikkel, is dit belangrik dat die besturende direkteur wat die hoof van die bestuurspan is, etiek en waardes sal laat uitstaan in 'n besigheidsomgewing waar kompetisie taai is en waar kwartaallikse doelwitte bereik moet word. Willem het in 2019 net die teenoorgestelde ervaar. Nadat daar besluit is dat al die direkteure ekonomiese klas gaan vlieg en in goedkoper gastehuse sal slaap het sy uitvoerende

direkteur net die teenoorgestelde gedoen. Die voorbeeld wat hy gestel het, is besig om almal in die maatskappy te verwar, sê Willem.

Indien etiek as 'n voordeel vir 'n maatskappy gesien word en as verwysingsraamwerk dien, kan dit wees dat al hoe meer leiers eties sal optree. Becker (2009:20) sluit hierby aan en maak die volgende stelling:

In the end, it is ethics that counts and it is ethics that sets the benchmark for true excellence and success in business as in personal life. Only when it has been understood and accepted that moral leadership is a business asset and a fundamental company value, the market economy can be sustainable and financial systems of benefit to all.

Senior bestuur binne besighede behoort 'n leidende rol te speel ten opsigte van etiek (Dickson, Smith, Grojean & Ehrhart, 2001:203, 208). Die etiese aspek is nie iets wat die leier na 'n departement kan delegeer nie, sê Allen, dit moet van die leier self kom, hy/sy moet hier die leiding neem en rigting gee. Hy sê wanneer dit by besluite kom van wat reg en wat verkeerd is moet die leier dit neem, dit is sy/haar verantwoordelikheid.

Aan wie is die leier verantwoordelik, vra hy? Hy beantwoord self die vraag wanneer hy daarop wys dat tradisioneel is dit gesien dat jy as leier net verantwoordelik is aan jou aandeelhouers, maar vandag sien hy dat hy verantwoordbaar is aan baie partye. Volgens hom is hy verantwoordelik aan die mense wat daar werk, die aandeelhouers en die kliënte, maar jy het ook 'n verantwoordelikheid teenoor die breër gemeenskap en selfs die omgewing. As jy enige van hierdie belangegroepes afskeep kan dit die bestaan van die maatskappy in die gedrang bring, sê hy.

Volgens hom kan dit beteken dat die maatskappy minder geld maak op die kort termyn, omdat hulle na hulle werknemers, kliënte en die omgewing kyk, maar as jy kyk na die gesondheid van die maatskappy op die lang termyn dan is dit beter om soms minder geld te maak. Hy sê die leier moet al hierdie goed bymekaartrek en al

hierdie goed het 'n morele aspek. So, hierdie insig, sê hy, het hom baie gehelp om te besef wat sy verantwoordelikheid as 'n leier is. Hy verwoord dit soos volg: *“As jy my tien jaar gelede sou gevra het, sou ek heel waarskynlik gesê het dat ek as leier slegs verantwoordelik is teenoor my aandeelhouers, so vandag voel ek dit is baie wyer”*.

Treviño en Nelson (2014:20) sluit by Dickson *et al.* (2001:203, 208) aan en wys daarop dat werknemers binne 'n maatskappy moet weet wat daar van hulle op 'n etiese vlak verwag word: *“Ethical behavior in business is behavior that is consistent with the principles, norms and standards of business practice that have been agreed upon by society.”*

Rocco beaam bogenoemde definisie. Hy sê etiek vandag is een van die fokuspunte binne besighede. Daar is 'n klomp besighede wat begin verstaan wat eties van hulle verwag word. Hy sê indien daar duidelike etiese riglyne verskaf word deur senior bestuur, verstaan almal wat hulle mag doen en nie mag doen nie. Etiek, sê hy, is eintlik maar 'n stel reëls wat julle saam opstel en waaroor julle ooreenkom. As gevolg van wat daar buite gebeur, het ons maatskappy se etiese reëls van een bladsy na tien bladsye vermeerder, sê hy. Baie besighede verstaan nou as jy nie etiese reëls het om na te kom nie, gaan mense net doen wat hulle wil. As jy die etiese reëls deesdae verbreek is jy jou werk kwyt, so eenvoudig soos dit, volgens hom. Om 'n etiese leier te wees, sê hy, beteken om in sy konteks alles met integriteit te doen.

Kortweg kan daar gesê word dat etiese leierskap op die lang termyn goed is vir besigheid omdat dit wetlike probleme vermy. Etiese leierskap dra verder daartoe by dat werknemers meer toegewyd is en selfs meer pret het omdat hulle veilig voel. Hulle voel ook verplig om die etiese leier te vergoed omdat hy/sy hulle goed en billik behandel. Juis omdat hulle goed behandel word, wil hulle graag in die meeste van die gevalle die etiese leier se verwagtinge nie teleurstel nie. Werknemers wat deur 'n etiese leier gelei word, boots dikwels die gedrag van die leiers na en word in die proses ook meer eties georiënteerd (Brown & Mitchell, 2010:585).

2.5.2 Etiek binne besigheid

Wat die navorser by PC en by Charles hoor, korreleer met dit wat Gini (2004:31) oor maatskappye se etiek sê, naamlik, as mense wil weet wat 'n maatskappy se etiek is, kan hulle net daarop let hoe kliënte, verskaffers en werknemers binne die maatskappy hanteer word. Besigheid gaan oor mense en etiek binne besigheid gaan oor hoe kliënte en werknemers behandel word. Willem sluit hierby aan wanneer hy sê indien iemand afgedank word, hoe word dit gedoen? Hy sê die volgende: *“Jy sien watter waardes vir die maatskappy belangrik is in die manier hoe iemand afgedank word. Word die afdanking wetlik gedoen, dus koud en klinies met 'n ‘crap’ waardesisteem of word dit eties gedoen met 'n goeie waardesisteem in plek? Jy kan ‘legally’ optree, maar dit is nie eties nie. Jy kan ‘legally’ optree, maar jy tree met 'n slegte waardesisteem op”*. Dit is waar etiek vir hom belangrik word. Hy sê dan die volgende: *“Kom ons vergeet gou wat is legally korrek, kom ons haal gou al die prokureurs hieruit en ons praat oor wat is reg – dit is so eenvoudig soos dit. Dit is so dat ouens aanjaag, maar die vraag is: “Hoe hanteer ek die ou nou?” Wat is die waardesisteem wat ek toepas as ek die ou hanteer?”* Hy gaan dan verder en sê dat by 'n groot maatskappy soos hulle maatskappy tree mense regstegnies op, hulle tree op soos die wet dit vereis, maar hulle vra nie: *“Wat voel reg nie?”*. Van 'n regs kant af is dit reg, maar dit is nie reg nie. Daar is te veel besighede wat agter die reg skuil, maar eintlik is hulle in 'n grys area en daar is baie besighede wat sê hoe kan ek hierdie grys gebiede buig tot my voordeel, sê Willem. Hy brei verder uit deur te sê dat nie-etiese besluite dikwels *‘legal’* is en maatskappye voer hierdie nie-etiese besluite uit, maar dit is nie volhoubaar nie. Met hierdie nie-etiese goed behou jy volgens hom nie jou kliënte nie, jy behou ook nie jou mense nie en jou maatskappy gaan dit op die lang termyn nie maak nie. Hy sê dan die volgende: *“The universe is a very fair place, jy het hierdie battle gewen maar jy het nie die oorlog gewen nie”*.

Binne die besigheidsumgewing streef sakelui daarna om eties op te tree en dikwels bly dit net by 'n strewende. Dit is weer duidelik geïllustreer deur 'n artikel van Khumalo (2017:10) wat in die *Sunday Times* gepubliseer is. Die artikel se opskrif sê dit alles: *“A double body blow to ethics in a week of scandals.”* Khumalo (2017:10) gaan verder en sê: *“Ethics is not something one can teach. It is something that either you*

have or you don't.” Die problematiek wat deur Khumalo aangespreek word, gaan oor die bedanking van Markus Jooste, die vorige HUB van Steinhoff (die meubel-en-huishoudelike-goedere-kleinhandelaar) weens beweerde rekeningkundige bedrog (Williams & Booysen, 2017:12). As gevolg van die beweerde oneerlikheid het Steinhoff 70% van sy markaandeel verloor. Die grootste verloorders was egter die mense wat in hierdie aandele belê het. Een van die verloorders is die Suid-Afrikaanse staatspensioenfonds wat tot 10% van hulle fondse in Steinhoff belê het. Dit is een van die grootste finansiële skokke wat Suid-Afrika tot nog toe beleef het (Koko, 2017).

Victor en Cullen (1987:51-52) beskryf 'n etiese klimaat in besigheid soos volg: “... *the shared perception of what is ethically correct behaviour and how ethical issues should be handled.*” As ek na Elmarie luister, ontbreek etiek in hulle maatskappy. Hulle as span probeer te alle tye eties optree. Vir haar is dit belangrik dat haar Christelike beginsels weerspieël word in die besluite wat sy neem en dat sy onetiese besluite wat mense in posisies bo haar neem, nie sal ondersteun nie.

Die doel van etiek binne 'n besigheidsumgewing is om te verduidelik wat die verskil tussen goed en kwaad is, tussen wat reg en verkeerd is (Garcia-Zamor, 2003:359). Willem sluit by Garcia-Zamor aan en sê jy moet oppas vir die klein onskuldige besluite wat jy neem wat verkeerd is. Hulle kan jou later insluk en verwoes soos gesien in vele maatskappye wat vir bedrog aangekla is, waarvan die jongste geval Markus Jooste van Steinhoff is.

In 1886 het die Skotse skrywer, Robert Louis Stevenson, 'n novelle gepubliseer met die titel, *The strange case of Dr. Jekyll and Mr. Hyde*. Hierdie verhaal vertel die storie van die Londense prokureur, Gabriel John Utterson, wat die merkwaardige verskynsels van sy ou vriend, die dokter, dr. Henry Jekyll, en die skurk, Edward Hyde, ondersoek. Soos ons aan die einde sien, is hierdie twee persone eintlik een en dieselfde persoon. Jekyll is hierdie merkwaardige dokter wat altyd bereid is om te help. Hy ontdek in homself 'n geneigdheid tot bose gedagtes wat dan ook oorgaan in bose daede. Hy het agtergekom dat hy medisyne kan gebruik om hom vir 'n kort tydjie in hierdie skurk, Hyde, te verander. Wanneer hy dan Hyde is, leef hy al die bose

gedagtes uit. Nadat hy hierdie bese gedagtes uitgeleef het, word hy dan weer die liedevolle dr Jekyll. Die storie het 'n tragiese einde. Die dosis medikasie wat benodig word om Hyde terug te verander na dr Jekyll het al hoe hoër en hoër geword en dr Jekyll alias mnr Hyde het toe selfmoord gepleeg. “*Jekyll en Hyde*” het 'n segswyse geword om daarop te wys dat baie mense twee byna gesplete persoonlikhede is. Daar word ook gepraat van die “*Jekyll en Hyde-sindroom*”. Aan die een kant word empatie, respek, welwillendheid en 'n bereidheid om te help as belangrike waardes gesien. Aan die ander kant word ook van die individu verwag om te funksioneer binne 'n gemeenskap wat deur ekonomiese prioriteite soos wins, agterdog en selfsug gedryf word. Mense se persoonlike lewe word meer gereeld deur ekonomiese bedrywighede gedefinieer. Mense se selfbegrip word ook meer gedryf deur selfbehoud en die najaag van wins. Dit raak al hoe moeiliker om mnr Hyde terug te verander in dr Jekyll. 'n Gesplete persoonlikheid is nie 'n model vir etiek nie. Die wette van die ekonomie behoort goedere en dienste teen billike pryse aan almal beskikbaar te stel. Indien die reëls van die ekonomie daartoe lei dat empatie en samehorigheid verdwyn, is dit totaal vreemd aan hoe die ekonomie behoort te funksioneer. Daar behoort 'n verband te wees tussen gemeenskap en besigheid wat gebaseer is op menswaardigheid en die wete dat ons almal verantwoordelik is vir die lewensomstandighede van toekomstige geslagte. Dit is daarom belangrik dat daar empatie, respek en eerbied vir mekaar moet wees en dat daar bewustelik na die natuur en ons omgaan daarmee gekyk word. Dr Jekyll moet die mnr Hyde in toom hou (Huber, 2015:161-163).

Daar is morele probleme wat inherent is aan besigheid en die menslike natuur wat maak dat etiek in 'n voortdurende stryd (dr Jekyll versus mnr Hyde) gewikkel is. Die geskiedenis bied aan ons 'n vroeë waarskuwingsstelsel oor die etiese slaggate van besigheid en die tragedie wat die resultaat is van die morele mislukkinge van besigheid. Mense is al eeue lank bewus van hierdie probleem. Die Griekse geskiedkundige Polybius het gesê dat Kartago (Kartago is in die 9e eeu vC gestig aan die kus van Noord-Afrika – die Tunisië van vandag. Dit het in 'n belangrike handelsryk ontwikkel en is gesien as die tuiste van ryk en invloedryke mense), 'n plek geword het waar “*nothing that leads to profit is considered disgraceful*” (Ciulla, 2011:335).

Ciulla (2011:336) gaan nog verder terug en kyk na die geskrifte van Ptah-Hotep wat 'n hoë amptenaar vir die Egiptiese farao, Djedkare Iseki, was. Hy het op papyrus geskryf en sy boek se naam was *The precepts of Ptah-Hotep*. Dit was een van die oudste boeke wat ontdek is, moontlik geskryf tussen 2450-2300 vC. In hierdie boek praat Ptah-Hotep al van die verantwoordelikhede wat mense by die werk het. Hy praat ook van selfbeheersing, deursigtigheid en dat daar 'n waaksame oog gehou moet word oor diegene wat mense wil omkoop en geheime transaksies wil doen.

In hierdie vroeë geskrif maak hy melding van die probleem wat mense in die gesig staar wanneer hulle rykdom bekom. Mense wat ryk word, kan later dink dat hulle beter is as ander mense en in die proses vergeet waarvandaan hulle kom. Hy sê dan die volgende in Ciulla (2011:337):

If you have become great after having been little, if you have become rich after having been poor, when you are at the head of the city, know how to take advantage of the fact that you have reached the first rank, harden not your heart because of your elevation; you are only the administrator, the prefect, of the provisions which belong to Ptah. Put not behind you the neighbour who is like you; be unto him as a companion.

Ptah-Hotep waarsku die samelewing verder in hierdie geskrifte oor die gevare wat daar skuil in rykdom en in mag. Beide rykdom en mag kan mense onder die illusie laat verkeer dat reëls wat vir die gewone mense geld, nie op hulle van toepassing is nie. Sommige leiers maak die fout om te dink dat mag hulle vrystel van verantwoordelikheid, terwyl mag jou eintlik daartoe moet beweeg om meer verantwoordelik te wees. Ptah-Hotep stel dit soos volg in Ciulla (2011:337):

He who is placed in front, at the head of a large number of men, must be without reproach, and in spite of his power, never forget that there are laws ... He has attained to high honor, he must not, as is too often the case, be puffed up by his good fortune, but should consider the new duties which his rank imposes on him.

Daar is toenemende oproepe dat maatskappye weer na hulleself moet kyk en moet besef dat hulle primêre doel is om waarde tot mense se lewe toe te voeg en om in

die proses die gemeenskap te dien. Indien hierdie oproepe geïgnoreer word, sal dit 'n enorme impak op makro- en mikrovlak in die wêreld hê (Abib-Pech, 2013:28).

Vir Allen is besighede nie meer net daar om wins te maak nie, maar om te belê in hulle werknemers en in die gemeenskap waar hulle is. Allen sê sy maatskappy aanvaar die verantwoordelikheid om na die beste van hulle vermoë na die werknemers, kliënte en omgewing om te sien. Dit gaan dus vir Allen nie meer net om die 'bottom line' nie. Gini (2004:27) sou dus met Allen saamstem, want hy haal generaal Robert Wood Johnson, die stigter van Johnson en Johnson aan waar hy die volgende sê:

The day has passed when business was a private matter – if it ever really was. In a business society, every act of business has social consequences and may arouse public interest. Every time business hires, builds, sells or buys, it is acting for the people as well as for itself and it must be prepared to accept full responsibility.

Wat gevra word van die besigheidsliekers is nie onmoontlik om te bereik nie. Daar word slegs gevra om 'n goeie produk teen 'n billike prys te verskaf, eerlikheid ten opsigte van bemerking, billike behandeling van werknemers/kliënte en verskaffers van produkte, om die opposisie billik te behandel, 'n sterk verantwoordelikheid teenoor die gemeenskap wat hulle bedien te handhaaf en 'n billike wins vir die aandeelhouders en eienaars daar te stel vir die risiko wat hulle neem (Gini, 2004:31).

2.5.3 Etiese besluitneming binne besighede

Die proses van etiese besluitneming binne besighede behels dat daar 'n etiese bewustheid by individue sowel as besighede sal wees. Indien daar etiese bewustheid is, kan dit lei tot etiese beoordeling van 'n saak en op sy beurt kan dit aanleiding gee tot etiese gedrag (Treviño & Nelson, 2014:20). Vir Rocco is dit belangrik dat daar riglyne op die tafel gesit word en by elke etiese reël moet daar 'n verduideliking wees van wat dit behels anders beteken die etiese reël eintlik niks. Daar moet volgens hom 'n regstellende aksie in plek gesit word om te verander as dit nodig is. Dit gaan daaroor om self verantwoordelik te wees en mense wil nie

daardie verantwoordelikheid aanvaar nie. Iemand anders moet dit altyd doen, want dan kan jy jou teen dit verdedig, sê hy.

Wat wel belangrik is, is om daarop te let dat kenmerke van individue soos individuele verskille en vooroordele wel 'n invloed het op die etiese besluitnemingsproses. So ook het eienskappe van 'n maatskappy soos groeps- en organisasiedruk asook die kultuur van die organisasie 'n invloed op hierdie proses (Treviño & Nelson, 2014:20).

Dit is dikwels moeilik om etiese besluite te neem en daarom kan dit help indien daar 'n proses is waarvolgens besluite geneem kan word. Die volgende proses word deur Gross-Schaefer (2009:32-33) voorgestel:

- i. Lys al die partye wat geraak sal word deur die besluit. 'n Besluit wat nie in ag neem dat dit ander mense gaan raak nie, is nie 'n etiese besluit nie, ongeag die moontlike uitkomst.
- ii. Skryf al die persoonlike en werkverwante waardes op wat in ag geneem word voordat 'n besluit geneem word. Dit kan die volgende waardes insluit:
 - a. Eerlikheid (om te alle tye die waarheid te praat, opregtheid en openhartigheid).
 - b. Integriteit (handel volgens jou oortuigings, wees braaf en lei deur jou voorbeeld).
 - c. Kom beloftes na.
 - d. Betroubaarheid (lojaliteit en vertroulikheid).
 - e. Regverdigheid (geregtigheid, gelyke behandeling, diversiteit en onafhanklikheid).
 - f. Omgee (deernis en vriendelikheid).
 - g. Respek (menswaardigheid en uniekheid van die persoon).
 - h. Uitnemendheid (gehalte van werk).
 - i. Aanspreeklikheid (verantwoordelikheid en onafhanklikheid).
- iii. Skryf al die moontlike alternatiewe neer van wat jy kan doen of nie kan doen nie. Soms dink ons dat daar net 'n beperkte aantal opsies is, terwyl daar inderwaarheid veel meer opsies is.

- iv. Kies van die opsies en besluit watter eerste aandag moet kry.
 - a. Van al die opsies moet een gekies word wat die belangrikste is vir die doel om die spesifieke besluit te neem.
 - b. Van al die opsies wat aangeteken is, kan daar een gekies word wat die meeste goed sal doen en die minste skade sal aanrig.
- v. Neem 'n besluit op grond van bogenoemde prioriteite wat geprioritiseer is.
- vi. Stel 'n strategie bekend wat die besluit wat gesamentlik geneem is, effektief kan implementeer.

Etiese besluitneming behoort te alle tye deur leiers sowel as werknemers bespreek te word, sodat daar geen misverstande is oor wat daar van almal binne die maatskappy verwag word nie.

2.6 Onetiese gedrag

Elke môtêre in Afrika word 'n springbok wakker en hy weet hy moet vinniger as 'n leeu hardloop, anders word hy doodgemaak. Elke môtêre word 'n leeu wakker en hy weet hy moet vinniger as die stadigste springbok wees, anders gaan hy dood van die honger. Dit maak nie saak of jy 'n leeu of 'n springbok is nie, wanneer die son opkom moet jy liever hardloop. Hierdie Afrika-gesegde spreek die vinnige tempo van die lewe aan, 'n lewe waarbinne sakelui sukkel om te oorleef te midde van ekonomiese chaos en onsekerheid. Daar is nie 'n sakpamodel vir besigheid wat oorlewing en sukses kan waarborg nie. Sommige sakelui gebruik die moeilike tye waarin ons lewe as 'n verskoning om onetiese besluite te regverdig deur te sê dat daar sukses moet wees, maak nie saak wat dit kos nie.

Volgens hierdie groep sakelui is besigheidsetiek selfweersprekend. Hulle sien die wêreld as 'n oerwoud, dus maak óf jy iemand dood óf iemand maak jou dood. Die voortdurende etiese verval op die besigheidsterrein word nie veroorsaak deur beseerde mense nie, maar deur tegniese vaardige en finansieel kundige mense wat morele norme en waardes eenkant toe geskuif het om hulle ekonomiese doelwitte te behaal (Miller & Collier, 2010:80). As gevolg van die eindelose voorbeelde van wanbestuur,

etiese wangedrag en oneerlikheid word die huidige besigheidsgemeenskap die “*cheating culture*” genoem (Caldwell *et al.*, 2008:153).

Binne ’n Suid-Afrikaanse opset word die land voortdurend gekonfronteer met onetiese gedrag. Joubert en Tempelhoff (2017:1) berig dat Anoj Singh, finansiële hoof van Eskom, op spesiale verlop geplaas is omdat daar geglo word dat Singh ’n sentrale rol gespeel het in die Guptas se kaping van Eskom. Prince (2017:2) wys daarop dat die hooggeregshof in Kaapstad in 2015 bevind het dat Faith Muthambi, minister van staatsdiens en administrasie, onwettig en irrasioneel opgetree het toe sy Hlaudi Motsoeneng as die bedryfshoof by die SAUK aangestel het nadat adv Thuli Mandonsele, voormalige openbare beskermer, bevind het dat Motsoeneng hom skuldig gemaak het aan magismisbruik, bedrog en wanadministrasie. Rool (2017:4) berig dat die private sake-onderneming McKinsey, Vikas Sagar, ’n senior vennoot, op verpligte verlop geplaas het na onthullings van McKinsey se betrokkenheid by die R495 miljoen wat van Eskom gevloei het na Trillian, ’n Gupta-verwante maatskappy. Shoaib (2017) berig dat die Suid-Afrikaanse arm van die internasionale ouditeursfirma KPMG van bedrog verdink word. Daar word beweer dat hierdie firma die Gupta-familie gehelp het om belasting te ontduik deur uitgawes wat vir ’n troue aangegaan is (R30 miljoen) deur te gee as besigheidsuitgawes. Hierdie familie is baie welgesteld met goedgevestigde politieke bande, met o.a. die gewese Suid-Afrikaanse president, Jacob Zuma. As gevolg van hierdie berigte het agt van die senior personeel van KPMG, insluitend die hoof, Trevor Hoole, bedank. Daar word ook beweer dat ’n vals verslag deur KPMG deurgestuur is aan SARS wat tot gevolg gehad het dat die eertydse minister van finansies, Pravin Gordhan, afgedank is. Die verslag het beweer dat Gordhan ’n spioeneenheid gestig het binne SARS. Hierdie verslag blyk ook vals te wees.

As daar na bogenoemde gevalle gekyk word, blyk dit dat in Suid-Afrika, asook in die res van die wêreld, dit belangrik is dat daar na etiek gekyk moet word as ’n voortdurende gesprek tussen dit wat mense glo en dit wat hulle elke dag doen. Ongelukkig is dit in baie gevalle so dat toewyding aan morele waardes een van die eerste ongevallen word wanneer dit moeilik raak in die besigheidsumgewing (Becker, 2009:14).

Volgens Becker (2009:17) is Siemens, 'n leidende elektriese ingenieursmaatskappy wat in 2006 in 'n groot korrupsieskandaal betrokke was, 'n voorbeeld van hoe morele leierskap nie moet lyk nie. In Mei 2007 is twee voormalige middelvlakbestuurders, Andreas Kley, wat die finansiële hoof was by hulle kragopwekkingseenheid, en Horst Vigener, 'n konsultant, daaraan skuldig bevind dat hulle 6 miljoen Euro in omkoopgeld aan Enel, 'n Italiaanse staatsbeheerde energiemaatskappy, betaal het om kontrakte vir Siemens te bekom. Die hof het Siemens beboet met 38 miljoen Euro. Die totale aantal boetes wat Siemens uiteindelik moes betaal, was \$1,6 biljoen. Hoekom gebruik ek Siemens as 'n voorbeeld? Siemens se etiese kode vir finansiële sake het van elke werknemer die volgende verwag: *“Act with honesty and integrity and avoid actual and apparent conflicts of personal and professional relationships, promote proactively ethical behaviour as a responsible partner among colleagues and subordinates and comply with all applicable laws, guidelines and regulations.”*

In hulle gedragskode staan daar ondubbelsinnig die volgende woorde: *“We are open and honest and stand by our responsibility. We are reliable partners who make no promises we cannot keep and every manager must earn their respect by exemplary personal behaviour, performance, openness and social competence”* (Becker, 2009:17-18).

Die ernstigste en ook skadelikste bewerings wat gemaak is, is teen Siemens se topleierskap gemaak. Daar is beweer dat die leierskap ten volle bewus was van die maatskappy wat slegs op papier maatskappy was, maar in werklikheid fronte was om bedrog te pleeg. Dit is ook hoekom maatskappy deesdae verantwoordelik gehou kan word saam met individue indien daar korrupsie plaasvind. Die rede hiervoor is, dat 'n maatskappy baie maklik dit kan laat lyk of 'n individu alleen verantwoordelik is vir dit wat verkeerd geloop het (Becker, 2009:19).

Merlin gee 'n voorbeeld van onetiese gedrag binne die maatskappy waar hy werk. Hy sê dat die maatskappy *‘windowdressing’* doen wanneer hulle swart mense moet aanstel. Hulle sê die persoon is in 'n direkteurspos, maar hy is eintlik in 'n administratiewe pos. Hy sê dan die volgende: *“Eties is dit verkeerd om windowdressing (fronting) te doen. Ek stel nie daarin belang nie. Dit het wel by die*

maatskappy gebeur waar ek nou bedank het". Hy het nou sy eie besigheid begin en vertel hoe hy beplan om eties om te gaan met 'Swart ekonomiese bemagtiging' (SEB): *"Betric is my swart vennoot in my besigheid waarmee ek al elf jaar mee saamwerk en hy is 'n 100% vennoot ek is nie besig met windowdressing nie"*.

Onetiese gedrag is waardelose leierskap (outcome based leadership), sê PC en ek haal hom aan: *"... hoe maak ons die meeste geld, ons verkoop aan mense wat hulle nodig het – maar die doel is om soveel geld moontlik te maak – hierdeur kan jy stinkryk die verderf ingaan"*.

Gereelde selfondersoek deur leiers wat op waardes konsentreer, kan onder die gemeenskaplike kenmerk van etiese leierskap geplaas word. Die term Machiavellisme word gebruik wanneer daar na onetiese werkwyses/gedrag verwys word. Machiavellisme word geassosieer met persone wat slegs in hulle eie belang optree, wat opportunisties, bedrieglik en manipulerend is. Hulle wil te alle tye en tot elke prys wen, maak nie saak hoe dit ander mense raak nie. Die persoonlikheidskenmerk wat bekend staan as Machiavellisme, is vernoem na Niccolò Machiavelli, 'n sestiende-eeuse filosoof, staatsman en politieke teoretikus wat 'n pragmatiese leierskapstyl voorgestaan het – 'n leierskapstyl wat in wese immoreel en oneties was. Hierdie gedrag was slegs daarop gerig om die eie-ek te dien. Die idee van *"die doel heilig die middele"* word dikwels met Machiavelli in verband gebring. In sy bekendste publikasie, *"The Prince"*, sê hy dat 'n regeerder *"... must do good if he can, but ... commit evil if he must."* Navorsing wat 'n opname gedoen het om 'n individu se Machiavellisme te toets, het bevind dat individue wat hoog op Machiavellisme toets meer daartoe geneig is om oneties op te tree. Hulle is ook meer geneig om te lieg, oneerlik te wees en om omkoopgeld te aanvaar (Treviño & Nelson, 2014:84-85).

Petro sluit by bogenoemde aan en ek haal haar aan:

Ek het baie goed gesien wat 'n mens nie kan "unsee" nie. Ek het besef dat die groter meerderheid van mense buite-egtelike verhoudings in die werksplek het. Nie die minderheid nie, die meerderheid. Ek het gesien hoe mense vir wie ek baie respek gehad het vanuit 'n werksoogpunt en mense wat stigters van maatskappye was, met mense van die maatskappy verhoudings gehad het, selfs met die skoonmakers

verhoudings aangeknoop het. Ek het skokkende goed gesien oor die jare. Ek kan nie eens vir jou naastenby al die goed verduidelik nie, want jy sal my nie glo nie. Hoe mense in besigheid mekaar in die rug steek en wat hulle aan mekaar doen net om besigheid te kry, is baie scary. So, ek was partykeer in baie ongemaklike situasies. Omkoperij, verkragting wat toegesmeer word met 'n tas vol geld, ek dink dit het my minder naïef gemaak en sterker gemaak. Ek meen jy moet onwards en upwards.

Brown en Mitchell (2010:588) beaam wat Petro sê: *“Unethical leadership is behaviour conducted and decisions made by organizational leaders that are illegal and/or violate moral standards and those that impose processes and structures that promote unethical conduct by followers”*. Woorde wat met onetiese leierskap geassosieer word, is afbrekende of beledigende toesig, emosionele mishandeling, toksiese leierskap en tirannieke gedrag. Hierdie tipe leiers onderdruk sy/haar werknemers, manipuleer en ondergrawe hulle. Hulle moedig korrupsie en onetiese gedrag aan solank die finansiële doelwitte van die maatskappy net bereik word.

Verder het hierdie leierskap 'n negatiewe invloed op die werknemers se ingesteldheid jeens die maatskappy (Brown & Mitchell, 2010:588). Hierdie tipe leiers gebruik die mag wat hulle het om hulle eie behoeftes te bevredig en neem selde die werknemers se ontwikkeling in ag (Turner *et al.*, 2002:304). In fase een van AGL-1 het Gilbert reeds daarna verwys dat hulle op hierdie onetiese vlak opgetree het.

Petro wys daarop dat onetiese gedrag in haar maatskappy so algemeen was, dat sy eintlik afgestomp geraak het. Sy noem byvoorbeeld die insident dat sy na 'n jaar se werk vir haar mense se harde werk hulle slegs R250 bonusse kon betaal terwyl sy R250 000 bonus gekry het. Sy is nie toegelaat om 'n verspreiding van geld te maak nie. Sy sê dit het haar gebreek. Onetiese leierskap het negatiewe emosies by werknemers tot gevolg: emosies soos woede, skaamte en afkeer/walging oor dit wat gedoen word. Hierdie negatiewe emosies kan daartoe aanleiding gee dat werknemers self oneties begin optree deur byvoorbeeld wraak te neem of af te wyk van aanvaarbare standaarde (Brown & Mitchell, 2010:593).

Lynn Sharp Paine, 'n Harvard-besigheidsetikus, vertel dat sy 'n sakeman op 'n vliegtuig ontmoet het wat reguit vir haar gesê het dat sy werk daaruit bestaan om 'n "leuenaar" te wees. Sy maatskappy is deur 'n wêreldbekende onderneming oorgekoop en toe hy sy eerste eerlike verslag as streeksbestuurder inhandig, is sy verslag met soveel vyandigheid ontvang, dat hy net daar en dan besluit het om dit nooit weer te waag om die waarheid te praat nie. Van toe af het hy gereeld verslae so opgestel dat die hoofkantoor daarmee tevrede is, of dit nou die waarheid was of nie. Hierdie streeksbestuurder kan maklik veroordeel word oor sy vals rapportering en oneerlikheid, maar die eintlike probleem is die organisasie se leierskap wat 'n kultuur daargestel het wat nie eerlikheid en kritiese denke aanmoedig nie. Die vernederende manier hoe daar met die werknemers omgegaan word, het 'n onetiese klimaat daargestel wat nie net die reputasie van die maatskappy ondermyn nie, maar ook hulle winsgewendheid (Becker, 2009:16).

Onetiese gedrag is volgens Rudolph enige gedrag wat indruis teen die waardes wat jy vir jouself stel of wat die besigheid het. As jy sê dat een van die waardes eerlikheid is, maar jy is voor die hand liggend besig om te lieg oor iets, moet dit gesien word as oneties, sê hy. Merlin sluit by Rudolph aan wanneer hy sê dat onetiese gedrag alles is wat teenoor etiese gedrag staan. Hy noem dan 'n praktiese voorbeeld van onetiese gedrag:

Een van ons huidige direkteure is iemand wat met die Bybel onder die arm loop, maar hy lieg so baie. Hy lieg vir my dan weet ek dit. Nou dink ek by myself dat die ander mense wat saam met hom werk ook weet dat hy lieg. Dink hy vir een oomblik dat ons dom is? Hoe kan iemand opkyk na so 'n persoon, hom kan approch met 'n probleem? Daar is geen integriteit nie. Die ergste van 'n leuenaar is dat hy nie kan onthou wat hy gejok het nie. Hy moet later 'n boekie byderhand hou om sy leuens op te skryf anders gaan iemand hom uitvang. Jy moet onthou wat jy jok.

Volgens Merlin gee onetiese gedrag daartoe aanleiding dat baie besighede ondergaan. Fryling (2010:20) verduidelik hoekom hulle sukkel: "One of the main

reasons we struggle to live with external integrity is that we are not living with internal integrity.”

Rocco sê onetiese gedrag is die ‘counter’ van etiese gedrag en sluit daarin by Rudolph aan wat sê as mense nie die etiese reëls nakom nie, dan is hulle oneties. As mense oneties optree, skep hulle agterdog, hulle skep onsekerheid, jy skep wantroue. Die definisie van onetiese gedrag is wanneer mense nie met volle sekerheid kan sê dat hulle nou die regte ding doen nie. Mense kan net eties wees volgens Rocco as mense die regte ding doen en hulle weet wanneer hulle die regte ding doen. Hy gee dan ’n praktiese voorbeeld:

Ek het nou die dag ’n voorlegging gedoen en na die voorlegging het hulle my ’n mooi boek gegee met ’n memory stick binne-in. Die waarde was seker so R400. Ek moet alles verklaar, net ek was daar en niemand anders weet ek het die boek gekry nie, as ek dit nie verklaar nie, tree ek oneties op. Onetiese gedrag beteken nie noodwendig dat jy die reëls verbreek nie. Oneties beteken dat ek die reëls kan misbruik sonder om dit te breek. Sê byvoorbeeld ek wil ’n fiets aankoop op die munisipaliteit se rekening, maar ek koop nie die fiets nie, maar ek sê vir jou om die fiets te koop. Ek het nie die reëls gebreek nie, jy het. Die lyn van onsekerheid moet jy nooit oorskry nie. Wat ek daarmee bedoel is as jy onseker is of iets eties of oneties is sal die onsekerheid klaar vir jou wys dat dit oneties is.

Vir PC is onetiese gedrag wanneer iemand ’n fout maak en dit nie erken nie. Hulle probeer die fout dan regmaak met die gevolg dat die fout net al hoe groter raak en later buite beheer raak. Byvoorbeeld ’n maatskappy wat ’n fout maak en dan addisionele posisies inneem om die fout reg te maak en dan ‘mushroom’ die fout volgens hom. Hy noem dan ’n paar praktiese voorbeelde: Onetiese gedrag gaan dikwels daarvoor dat ’n persoon hom/haarself wil verryk, of hulle maak ’n fout en probeer dit dan regmaak, om ’n dokument te teken asof dit twee weke terug gebeur het, ensovoorts. Volgens PC tree mense deesdae makliker oneties op omdat hulle weet die regering is besig om op groot skaal korrupsie te pleeg – die feit bly jou gedrag is oneties.

3. Navorser se refleksie op die medenavorsers se verstaan van die sewe temas

Die tema oor leierskap het by al die medenavorsers voorop gestaan. Dit was gou duidelik dat daar 'n leierskapsprobleem binne die besigheidsomgewing is en was. Die besigheidskandale het volgens die medenavorsers in 'n epidemie ontaard. Die temas wat deur hulleself as die belangrikste temas geïdentifiseer is, wys dat die waarde van leierskap en by name etiese leierskap van groot belang is. Indien etiese leierskap binne die Suid-Afrikaanse besigheidsomgewing nie drasties verbeter nie, sal die Suid-Afrikaanse bevolking die gevolge dra. Daarom is waardes as uiters belangrik geïdentifiseer. Wat die navorser agtergekom het, is dat waardes by besighede wel op mure pryk en dat dit selfs van tyd tot tyd aan werknemers gekommunikeer word, maar indien die topbestuur van 'n maatskappy nie self hierdie waardes en etiese riglyne respekteer nie, sal die maatskappy 'n kultuur van onetiese gedrag weerspieël. Dit het baie duidelik na vore getree uit Petro se maatskappy wat 'n kultuur van onetiese en waardelose gedrag tot 'n nuwe laagtepunt geneem het. Onetiese gedrag was soos 'n virus wat die hele liggaam siek maak en selfs tot die dood van 'n persoon kan lei, in hierdie geval tot die sluiting van 'n maatskappy.

Etiese leierskap en etiese besluitneming wat op 'n sekere stel waardes gegrond is, is nie meer net 'n modewoord wat uit mooi woorde bestaan nie. Die besef het by besigheidslui ingeskop, of so wil die navorser glo, dat 'n besigheid sonder etiek en waardes soos 'n liggaam is wat nie asemhaal nie – dood. Emosioneel volwasse leiers is nodig, het vele van die medenavorsers gesê, leiers wat bereid is om na hulle medeleiers te luister, wat bereid is om hulle werknemers na waarde te ag en ook hulle opinies waarderend in ag te neem en leiers wat bereid is om na die natuur te kyk wanneer hulle besluite neem. Die besigheidswêreld het rolmodelle nodig wat hulle in die volgende dekade kan begelei om mense weer tot diens te wees. Wat die navorser dus duidelik by al die medenavorsers gehoor het, is dat hulle moeg is om as swartskape uitgebeeld te word wat net daarop uit is om mense uit te buit. Die navorser se siening is dat die besigheidslui wat deel is van hierdie navorsing, daarop

uit is om 'n verskil in die wêreld te maak en daarom is hulle Christenskap en Christelike waardes vir hulle ononderhandelbaar in 'n omgewing waar dit 'n uitdaging is om 'n leier en 'n Christen te wees.

4. Samevatting

Binne 'n postfundamentele epistemologie gaan dit oor baie spesifieke kontekste en wat belangrik is vir die mense in hulle spesifieke konteks. Van Huyssteen (2006:25) wys daarop, dat as gevolg van hierdie verskeidenheid kontekste waarbinne mense staan, dit hulle juis help, wanneer hulle in gesprek met mekaar tree, om die wêreld waarbinne hulle lewe, beter te verstaan. Hy stel dit soos volg:

A postfoundationalist approach helps us realize, however, that we are not the intellectual prisoners of our contexts or traditions, but that we are epistemically empowered to cross contextual, cultural and disciplinary borders to explore critically the theories, meanings and beliefs through which we and others construct our worlds.

In die diskoerse wat aangehoor is, het dit duidelik na vore getree dat die medenavorsers hulle eie sosiale konstrunkte waarbinne hulle lewe en werk beskryf het. Die navorser het net weer bewus geword van die belangrike rol wat leierskap speel in die daarstel van 'n etiese raamwerk waarbinne sekere waardes ononderhandelbaar is. Die etos van die maatskappy het beslag gekry in die uitlewing van hierdie waardes. Indien waardes nie uitgeleef word nie, het dit tot sigbare onetiese besluite en gedrag aanleiding gegee. Die manier hoe leiers hierdie waardes uitgeleef het binne die maatskappy het van hulle rolmodelle gemaak waarna mense kon opsien. Dit het ook duidelik na vore getree dat elke maatskappy sy eie tradisie (kultuur) gevorm het deur waardes wat hulle aanhang of nie aanhang nie.

HOOFSTUK 5

Refleksie op die godsdienstige en geestelike aspekte, met spesifieke klem op God se teenwoordigheid soos dit in 'n spesifieke situasie verstaan word

1. Inleiding

Die tema van die ondersoek gaan oor Christene as leiers in die sakewêreld. Om hierdie ondersoek te doen word daar gebruik gemaak van 'n postfundamentele prakties-teologiese benadering. Die postfundamentele benadering het ten doel dat daar na mense se spesifieke verhale in 'n baie spesifieke konteks gekyk word. Hierdie verhale belig mense se belewingswêreld en is toegespits op spesifieke en konkrete omstandighede (Müller, 2005:4). In hierdie vyfde beweging gaan dit oor die medenavorsers se beleving van God in hulle eie unieke omstandighede. Die temas wat geïdentifiseer is kom voor uit die gesprekke wat die navorser met sy medenavorsers gevoer het. Die tema van die navorsing het hom daartoe geleen dat daar op 'n gereelde basis tydens onderhoude met die medenavorsers, na God, Jesus Christus en die Heilige Gees verwys is. Dit was 'n natuurlike uitvloeisel van die gesprekke en die medenavorsers het met gemak daarvoor gepraat. By elke onderhoud was dit duidelik dat God 'n sentrale rol in die medenavorsers se lewe en binne hulle besighede speel.

Dit is juis in hierdie situasie waar praktiese teologie 'n groot rol kan speel. Praktiese teoloë kan geen vrae vra wat nie op die praktyk gerig is nie, want die wesenlike vrae word binne die praktyk beantwoord. In praktiese teologie word daar altyd voorrang gegee aan die praxis en aan die kennis wat daar oor God ontwikkel. In praktiese teologie word die manier hoe daar oor God gepraat word, ondersoek soos dit in die praktyk van die lewe gevind word. In die navorsing probeer die navorser agterkom hoe leiers in die sakewêreld oor God praat. Praktiese teoloë behoort daar te wees

waar die aksie is, by die botsende verhale oor God, by die godsdienstige spanning binne en tussen tradisies en by mense wat in 'n unieke verhouding met God staan (Ganzevoort, 2007:23-24).

Anderson (2001:12) sê die volgende met betrekking tot praktiese teologie:

What makes theology practical is not the fitting of orthopedic devices to theoretical concepts in order to make them walk. Rather, theology occurs as a divine partner that joins us in our walk, stimulating our reflection and inspiring us to recognize the living Word, as happened to the two walking on the road to Emmaus on the first Easter.

Demasure en Müller (2006:416) en Müller (2005:72) sê dat praktiese teologie gebeur wanneer daar gereflekteer word op die praktyk, hoe dinge gedoen word. Praktiese teologie werk vanuit die ervaring en teenwoordigheid van God. Teologie kan prakties wees indien praktiese probleme na vore gebring word. Die teoloog staan nie voor God, die Skrif en die geskiedkundige getuieis oor die kerk as 'n leë dokument nie. Teoloë kom met vrae wat gevorm is deur die sekulêre wêreld en godsdienstige praktyke waarin hulle staan. Die vrae wat deur die medenavorsers bewustelik of onbewustelik aan die orde gestel is, is hoe lyk 'n Christen binne 'n besigheidsomgewing? Hoe tree iemand op wat sê dat hy/sy 'n Christen is?

Om die temas te identifiseer waarby daar in hierdie hoofstuk stilgestaan word, het die navorser gebruik gemaak van dieselfde sigblad (spreadsheet) as in die vorige hoofstuk. Die temas wat verband hou met God is geïdentifiseer en die geestelike temas wat by ses of meer van die medenavorsers na vore tree, is gebruik. Hierdie temas is God se plan met ons, die rol wat God se hand in ons lewe speel, die wil van God en die koninkryk van God, totale afhanklikheid van God, gebed, Jesus as voorbeeld en Christelike waardes.

2. Refleksie van medenavorsers op die temas wat oor God handel wat na vore getree het uit hierdie verhale

2.1 God se plan met ons

God het volgens Sandra met elke mens op aarde 'n spesifieke plan. Sy sê sy sou vergaan het as God nie in haar lewe was nie. Sy brei verder uit en sê dat God met elke mens 'n ander pad stap, omdat mense uniek is en op verskeie stadiums van hulle lewe is. Mense is soms naby aan God en soms ver van Hom, maar volgens haar los God ons nooit alleen nie. Sy glo dat God in beheer is van die besluite wat sy neem. Sy maak die volgende stelling: *“If God is in control of your life, then He controls where you go and what you do.”* Sy glo ook dat dit 'n voorreg is indien God jou as 'n leier kies. Sy is oortuig daarvan dat God sekere mense kies om sekere dinge op aarde te doen. Sy verduidelik dit soos volg: *“... people that are crazy enough to think that they can change the world under the leadership of God, are the ones that do”*. Sy verduidelik hoe sy in 'n sekere vergadering ingegaan het en dat die vrou eintlik die vloer met haar kon vee, maar dat God haar soveel krag en insig gegee het dat sy aan die einde van die vergadering die kontrak gekry het. Sy stel dit soos volg: *“Dit het niks met my te doen gehad nie. Dit was asof daar iets by my was. Dit sal vir 'n normale persoon klink of ek mal is”*. Sy sê: *“God het daardie fight gewen”*. Vir haar is God 'n realiteit en nie iets wat ver weg is en wat eendag weer kom nie. Sy beleef Hom as altyd teenwoordig. Vir haar is God te alle tye in beheer met wat ookal gebeur. Gilbert stem volmondig met haar saam: *“As ek in my studeerkamer inkom, is ek daarvan bewus dat God in beheer is, hier en oral”*.

Gilbert glo dat God alreeds 25 jaar gelede 'n plan vir sy besigheid gehad het, alhoewel hy dit nog nie geweet het nie. Hy het eers daarvan bewus geword toe hulle as bestuur by Esegïel 3 en 1 Petrus 1-5 stilgestaan het. In Esegïel 3 het hy beleef dat God vir hom sê dat hy nou moet ophou bemark, moet ophou praat en moet stilbly, sodat God hom kan voorberei vir dit wat voorlê. Gilbert het in die openbaar as

HUB van sy besigheid bedank en op al die mediaforums bekend gemaak dat God nou die HUB van sy maatskappy is. Nadat hulle as bestuur by 1 Petrus 1-5 stilgestaan het, het een van sy direkteure na die maatskappy se naam AGL gekyk en gesê dat die **A** van AGL staan vir ‘assets’ en die **L** staan vir ‘liabilities’ en die **G** staan vir ‘God’. Hy praat toe van ’n Godgesentreerde balansstaat waar die bates aan die een kant en die aanspreeklikheid aan die ander kant is en God in die middel. Gilbert maak toe die volgende opmerking: *“Ons het almal hoendervleis gekry toe ons by God stilstaan, want 25 jaar terug het God al vir AGL die naam gegee en geweet dit gaan ’n Godgesentreerde balansstaat wees”*.

Sandra maak die opmerking dat sy al baie gedink het aan die pad wat die Here met haar gestap het. Kort nadat sy by haar a begin werk het, het die Here volgens haar, dit op haar hart gedruk om ’n nie-regeringsorganisasie (NRO) te begin wat letterlik aan duisende mense produkte sou verskaf. Sy het vir haar pa gesê, sy weet nie hoekom nie, maar sy weet net dat hulle ’n kombuis moet bou. Dit het alles begin sin maak vir haar. Maak nie saak hoe rof sy in haar lewe aangegaan het nie, die Here het altyd haar hand vasgehou.

Sy sê iemand het eendag vir haar ’n verhaal vertel en gesê dat ’n sekere vrou nie in staat was om haar mense te betaal nie. Toe ontvang hierdie vrou ’n R50 000 terugbetaling van SARS. Sy het die Here gevra om haar te help en Hy het en sy kon toe haar mense se salarisse betaal. Sy sê sy onthou daardie tyd baie goed. Sy het gedink wat sal R50 000 nou aan hulle probleem doen, want hulle verlies was R88 miljoen. In 2007 het hulle R8,3 miljoen wins gemaak uit ’n kliënt aan wie hulle produkte voorsien het. Die volgende jaar het hy weer ’n ander besigheid begin. Sy het toe weer aan hom produkte voorsien en met hierdie transaksie het sy ’n verlies van R2,9 miljoen gely. Sy sê toe die volgende:

Ek wil net die volgende storie vertel om te verduidelik hoe die Here met my gewerk het in daardie tyd. Hulle betaal my toe nie die R2,9 miljoen rand nie. Die Vrydagaand kom ek huis toe en vertel my pa en my suster daarvan. Ek het die vermoë om dinge bymekaar te hou, maar ek het geweet ons sal nie die maatskappye wat ons geld voor skuld, kan betaal nie. Toe ek die volgende dag by die werk kom is die presiese

bedrag wat ons die spesifieke maatskappye skuld, in ons rekening inbetaal. Tot vandag toe maak dit nie sin nie. Wanneer jy so lank in besigheid is soos ek, dan moet alles logies sin maak. Niks van dit het sin gemaak nie. Hulle moes nooit naastenby soveel geld vir ons betaal het nie. Ek het vir ons finansiële direkteur gevra om in die bankrekening te gaan kyk om seker te maak hy sien wat ek sien. Dit was toe asof die Here direk vir my 'n boodskap gestuur het om te sê: "My kind, dit maak nie saak op watter level jy operate nie, I will operate with you, at the point where you are". R2,9 miljoen was daardie tyd baie werd.

Sy vertel verder en sê dat God jou die hele tyd skaaf soos 'n mens 'n standbeeld skaaf. Wanneer die skaafwerk klaar is, het hy 'n nuwe vorm en kan hy nie teruggaan na die ou vorm nie. Sy sien haarself as 'n instrument wat God gebruik en dat sy een klein deeltjie van sy groot liggaam is waarmee Hy 'n plan hier op aarde het en jy moet jouself gedurig daaraan herinner, sê sy. Volgens haar is 'n maatskappy soos 'n rugbyspan. Almal het 'n rol om te speel. Hulle sal alleen kan wen as almal hulle rol speel. Sy glo God plaas verskillende spelers in sekere posisies sodat Hy sy wedstryd kan wen. God sê sy is in beheer van al die besluite wat sy maak. Dit is hoe jy die "bribe" ding hanteer, hoe jy jou ouers hanteer as jy 'n familiebesigheid is en hoe jy jou werknemers hanteer, sê sy. Sy maak die volgende stelling: *"If God is in control of your life, then He controls where you go and what you do"*.

Vir Allen is dit baie moeilik om te glo dat God 'n plan vir alles het en in beheer van alles is. Hy is 'n ingenieur en wetenskaplike. Hy sê dat die wêreld van vandag absoluut afhanklik is van wetenskap en tegnologie, wat nie in die Bybelse tyd daar was nie. Wetenskap was iets wat na die Bybel gekom het. Die ontwikkelinge het maar grotendeels die afgelope 500 jaar plaasgevind, sê Allen. Hy maak dan die volgende stelling: *"So, vir baie Christene is daar 'n konflik tussen wetenskap en die Bybel. Hoe ek eerder daarna kyk is, voordat mense alles verstaan het, het hulle God in alles gesien. Die vraag is: "Wat het hulle daarmee bedoel?" Hulle het geglo dat daar 'n rede is hoekom goed gebeur, geglo daar is 'n plan agter alles. Die realiteit is dat dit wat ons voorheen aan God toegeskryf het, vandag 'n natuurlike verduideliking het"*.

Merlin glo dat God in beheer van sy lewe is. Hy glo dat dit genade is dat dit met sy besigheid goed gaan. Hy glo dat God hom in die besigheid geplaas het om dit te lei. Hy glo ook dat God die mense wat vir hom werk op sy pad geplaas het en hy voel dit is sy plig om alles tot die beste van sy vermoë te doen, deur die krag wat die Here aan hom gee. Hy sê die stres en die druk is deel van die 'game'. Volgens hom bring God dit oor sy pad en God sal hom help.

2.2 God se hand

Die feit dat mense hulle waardes uitlewe is vir Allen 'n bewys dat God leef. Hy neem dan Suid-Afrika se geskiedenis as 'n voorbeeld en verwys na Nelson Mandela wat 27 jaar in die tronk was. Toe hy daar uitkom, het hy die mense vergewe wat hom benadeel het en kyk watter verskil het dit in mense se hart gemaak. Ek kon God se hand in sy hart van vergifnis sien, sê Allen, want om so te vergewe is amper menslik onmoontlik. Hy sê hy sien God se hand ook in iemand wat in die polisie teen bendegeweld werk, dit is iemand wat op 'n daaglikse basis sy/haar lewe in gevaar stel en dit maak 'n groot verskil in ander mense se lewe. Hy sien verder God se hand in hoe 'n joernalis oor korrupsie skryf, want dit maak 'n groot verskil. Hy sien God se hand in mense wat nie net in eie belang optree nie, maar hulle lewe in gevaar stel vir ander mense.

Allen glo dat daar niks buite die natuurwette om gebeur nie. Hy dink dit is 'n fout wat baie Christene maak om God buite die natuurwette te plaas. God kan optree en ingryp en goed doen wat nie noodwendig by die natuurwette inpas nie. Allen het 'n baie sterk wetenskaplike agtergrond en hy sê hy het nog nooit iets gesien wat teen die wet op gravitasie inwerk nie. Hy maak dan die volgende stelling: *“Ek is redelik seker as iemand 'n arm verloor, ek gee nie om hoeveel hulle bid nie, daardie arm gaan nie weer teruggroei nie. Die punt wat ek daar wil maak is, soos wat jy die natuur beter verstaan sien jy dat daar baie natuurlike antwoorde op vrae is”*.

Allen wys verder daarop dat mense in 'n geloofskrisis kom wanneer daar 'n wetenskaplike verklaring vir verskynsels is, want dan word God uitgeskuif, selfs al glo jy dat God die skepper van alles is. Een voorbeeld is die bestaan van plante, organismes en diere, selfs die mens – ons het 'n natuurlike verduideliking daarvoor en elke keer as daar weer 'n natuurlike verduideliking kom, kry jy 'n teenreaksie van sommige Christene, want hulle sien dit as iets wat hulle voorheen toegeskryf het aan God, wat nou deur die wetenskap verduidelik word en dan skop hulle daarteen. Tog, aan die einde van die dag, sê Allen, vir hom persoonlik was dit 'n bietjie van 'n krisis, want soos wat daar meer en meer wetenskaplike verduidelikings na vore getree het, hoe verder is God uitgeskuif. Hy sê dit was iets wat 'n geloofskrisis by hom veroorsaak het. Hy maak dan die volgende opmerking: *“Ek moet sê ek het my antwoord gevind om God raak te sien in terme van hoe die wêreld verander en die wêreld verbeter. Die Bybel is vir my die getuienis daarvan en ek sien daardie patroon nog voortgaan vandag, so, die wêreld word beter soos wat Christene hulle waardes uitlewe”*.

Hy merk op dat ander mense wat meer van geloof afhanklik is glo dat daar nog baie hoop in 'n situasie is wat hooploos is, die situasie vir hulle, kan nog verander. Hy glo die fisiese wêreld funksioneer op 'n sekere manier en dit kan nie verander nie, maar hy sien God se Hand in hoe mense teenoor mekaar optree en daar kan goed drasties verander. Hy sien God se hand in hoe praktyke oor die jare verander het. Daar was slawe en hulle is toe vrygestel, hy sien God se hand daarin. Vrouens is baie sleg behandel en net as 'n voorwerp gesien, dit het verander, hy sien God se hand daarin. Daar is sekere gedeeltes in die Ou Testament waar 'n persoon vir 'n sekere aksie gestenig is, dit het verander, hy sien God se hand daarin. Hy stel dit dan soos volg: *“So, ek sal eerder na die praktyk kyk en vra hoe het daardie praktyk verander? Wat het gebeur voor daardie praktyk ingestel is? En as jy so daarna kyk sal jy sien dat selfs daardie praktyk 'n verbetering was op die vorige praktyk. By die meeste plekke het die praktyke verander. So, ek sien God se hand in die feit dat die praktyke verander het”*. Hy brei dan uit en sê dat hy glo in 'n lewende God wat die lewe voortdurend verander. Dit is waar hy God se hand vandag raaksien. Hy wys dan op die volgende: *“Hoe kan ons die besigheidswêreld meer produktief maak en hoe kan ons die besigheidswêreld meer regverdig maak teenoor arm mense?”* Hy

gaan voort en sê die volgende: *“So, dit is probleme waarmee ek worstel. Probleme soos die situasie waar ryk mense al hoe ryker word en arm mense al hoe armer. Wat kan ons doen om daardie probleem te adresseer? Ek het nie noodwendig ’n oplossing daarvoor nie. Weereens soos ons oplossings daarvoor vind, sien ek God se hand raak in die wêreld vandag”*.

Charles stem saam met Allen dat God nie elke oomblik en elke interaksie op aarde beheer nie. Vir hom is aardse goed aardse goed. Hy sê dit help nie om op ’n hoop te sit en niks te doen en dan te verwag dat God jou gaan help nie. Rudolph sien God se hand in sy hele lewe raak. Hy sien dit ook in die besigheid waar hy tans is. Hy sê hy weet verseker die Here wil hom op Caledon hê. Hy sê dat hy God se hand kan sien in die manier hoe die verskillende geloofsgroepe teenoor mekaar optree in die werksplek. Hy noem dat van sy Moslemkollegas in Paastyd vir hulle as Christene op kantoor ’n geseënde Paasfees sal toewens en hulle as Christene sal weer vir hulle Moslemkollegas ’n geseënde Ramadan toewens. As verskillende gelowe bid hulle ook voordat hulle op Vrydae saam iets eet. Hy sien God se hand in die feit dat hierdie uiteenlopende geloofsgroepe die vermoë ontwikkel het om ruimte vir mekaar te skep.

By Merlin se maatskappy beleef hy dat Pieter Hendriks deur God vir hulle as maatskappy gegee is. Pieter is 68 jaar oud, hy bedien Merlin-hulle geestelik, dit is al wat hy doen. Hy bid elke oggend vir almal voordat hulle gaan werk en hy help van die werksmense wat op enige gebied sukkel. Merlin beleef dat God direk deur Pieter in hulle maatskappy werksaam is.

Merlin sê dan die volgende oor Pieter: *“Hy is sommer net ’n ou met wie jy kan gesels. Hy luister na jou drama en sê: “Ai my lanie, moenie worrie nie. As die Here dit oor jou pad bring dan sal Hy jou deur dit vat”*. Sandra sluit by Pieter aan wanneer sy sê dat sy tans by 14 maatskappye betrokke is en dat mense vir haar vra hoe sy dit regkry en al wat sy weet is dat die Here by haar is, dat sy in die Here se hand is en dat Hy haar help met al die moeilike keuses wat sy as leier op ’n daaglikse basis

moet maak. Sy sê die Here het haar geleer om nie meer so bang te wees vir al die moeilike besluite en situasies wat na haar kant toe kom nie. Sy sê dan die volgende: *“Ek het al soveel keer by die afgrond gestaan en geweet ek gaan val, en dan het Hy my elke keer gevang. Wanneer jy al ’n 100 keer geval het, dan kom jy agter dat jy nooit regtig val nie, want die Here vang jou elke keer. Dan weet jy die Here is besig met ’n spesifieke plan. Hy het mense nodig wat nie bang is nie”*.

Wat ek by die medenavorsers hoor is dat hulle God vertrou in hulle besighede, omdat hulle beleef dat God se hand nooit te kort is om te help nie. Hulle kyk wel verskillend na hoe God in hulle lewe werksaam is.

2.3 Die wil van God en die koninkryk van God

Binne maatskappy is daar baie onderstrominge op ’n etiese vlak. Een van hierdie onderstrominge is dat daar geweldig baie versoekings op die pad van besigheidslui is. Willem noem byvoorbeeld dat hulle tydens onderhandelinge vir ’n groot kontrak na ’n bordeel geneem is. Hulle het dit nie voor die tyd geweet nie. Hy sê toe hulle dit agterkom het hy van die ‘deal’ weggestap sonder om twee keer te dink, omdat hulle hele Christelike waardesisteem binne die maatskappy geskreeu het teen dit wat besig is om te gebeur. Hy sê hulle as leierskap soek altyd na wat is God se wil en wat is die beste vir sy koninkryk en in hierdie geval was hulle besluit om nie met hierdie maatskappy besigheid te doen nie, voor die handliggend.

Petro sluit by Willem aan en vertel van die versoekings van dwelmmiddels, drank en onsedelike gedrag binne haar maatskappy. Hoewel sy as leier altyd gepoog het om die wil van die Here te doen, was dit vir haar ontsaglik moeilik binne die maatskappy waar sy gestaan het. Sy sê sy moes altyd baie subtiel omgaan binne haar maatskappy, maar sy het gevoel as sy deur haar gedrag wys dat sy ’n kind van die Here is word die koninkryk in haar besigheid bevorder.

Sandra as die uitvoerende direkteur van haar besigheid wil te alle tye kyk na wat die wil van die Here vir haar maatskappy is. Sy ondervind egter geweldig baie aanvalle van mense van buite hulle maatskappy. Dit het so erg geword dat sy vir haar lewe gevrees het. Sy sê as dit nie vir die Here was nie sou sy al lankal ondergegaan het. Sy glo dat God haar beskerm omdat dit vir haar belangrik is dat sy koninkryk binne hulle maatskappy gevestig sal wees. Sy sê sy weet dat die lewe homself uitspeel en dat God jou nie in watter toedraai nie en dat daar slegte goed gaan gebeur en van dit het die afgelope sewe jaar gebeur, maar dat as jy God se wil probeer doen, help Hy jou met wysheid en al is jy bang help Hy jou om ook met hierdie vrees om te gaan en gee Hy kalmte. Elmarie werk in 'n staatsomgewing. Sy as leier van 'n span professionele mense sê dat dit vir haar belangrik is om binne haar organisasie die wil van die Here te soek. Vir haar was dit belangrik dat die besluite wat hulle as bestuur geneem het, die koninkryk van God bevorder. Sy merk op dat as sy mense se omstandighede kan beter maak en sy doen dit as 'n Christen, dan bevorder sy God se koninkryk hier op aarde.

PC se maatskappy word deur Christene bestuur, alhoewel dit nie aan die groot klok gehang word nie. Daar word gereeld op hulle insette staatgemaak en hulle word dikwels ingeroep om besigheidssituasies, finansiële krisisse en persoonlike situasies te hanteer. PC sê binne dit alles moet jy jou konstant afvra of jy die wil van God soek en die koninkryk van God uitbou. Hy wys daarop dat elke mens op 'n mindere of meerdere vlak behoort stil te word om die wil van God te soek. Hy maak dan die volgende aanmerking: *“Ek kan nou nie vir jou sê ek vra dit heeldag vir myself nie, want ek is dikwels net besig om die besigheid te bedryf en te lewe”*.

Vir bogenoemde navorsers is dit van wesenlike belang om God se koninkryk eerste te stel en om sy wil binne hulle besighede te soek.

2.4 Totale afhanklikheid van God

Wanneer daar van totale afhanklikheid van God gepraat word, neem Charles dit tot die ekstreme, hy sê hy vrees God, hy weet dat hy totaal van God afhanklik is, maar

dit gaan met vrees gepaard. Hy weet hy neig 'n bietjie na die ekstreme kant toe, maar hy kan nie anders nie, sê hy. Hy vertel dat hy een dag alreeds 'n paar kilometer ver gery het toe hy tot die besef kom dat hy nog nie sy dagstukkies (*Faith for daily living*) gelees het nie. Dit was vir hom so belangrik dat hy net daar en dan omgedraai het om die stukkie te gaan lees. Hy kan nie 'n dag ingaan sonder om sy afhanklikheid van God te bely nie. Hy is altyd bewus daarvan dat God alles beheer. Niks gaan ongesiens by Hom verby nie, sê Charles. Hy is dankbaar vir dit wat God vir hom gee. Wanneer iets gebeur wat hy nie beplan nie en dinge loop skeef, herinner hy hom daaraan dat dit baie erger kon wees.

Gilbert erken ook sy totale afhanklikheid van God. Hy sê in die tweede fase van sy maatskappy AGL, hy noem dit dan ook AGL-2, was dit vir hulle as bestuurspan belangrik om hulle afhanklikheid van God te erken, juis omdat AGL-1 totaal sonder God sake gedoen het. Gilbert vertel dat hy weer na sy godsdienstige wortels teruggekeer het nadat sy seun 'n tipe nekkanker ontwikkel het. Die dokters het sy seun ses maande gegee om te leef. Hy sê dat hy altyd alles kon 'fix' maar dit kon hy nie 'fix' nie. Hy het na God gedraai vir hulp. Hy sê hier het hy besef hoe hy totaal en al van God se genade afhanklik was. Gilbert se storie het mooi uitgedraai en sy seun het gesond geword. Na hierdie gebeure in sy lewe het hy in totale afhanklikheid van God begin lewe. Hy het vertel dat hulle maatskappy 'n "Kingdom company" wil wees. Hulle het vir drie weke by 1 Petrus 5:1-5 stilgestaan en toe 'n strategiese sessie gehou om vir die jaar vooruit te beplan. Hulle het 'n hele strategiese proses gevolg om doelwitte vir die nuwe jaar te identifiseer. Toe hulle uiteindelik hulle belangrikste vyf doelwitte opstel was hulle totaal uit die veld geslaan. Die proses wat hulle gevolg het, het baie spesifiek die belangrikste doelwitte genumereer van een tot vyf met een as die belangrikste. Die eerste drie doelwitte was: *"Spending time with God, leading the Jesus way and not making any decisions without the approval of God"*.

Vir Sandra is die Here altyd daar wanneer sy Hom nodig het. Sy sê Hy laat jou toe om foute te maak en Hy gee jou die krag om op te staan indien jy geval het – Hy bly nie kwaad vir jou nie. Sy sê dit is asof Hy vir jou sê: *"My kind, jy het nou seergekry, maar hoe gaan ons nou die beste uitkoms vir jou bewerkstellig? Die duiwel het in die*

laaste jaar, toe ek deur die moeilikste tyd in my lewe gegaan het, my op elke area beproef. Die Here het my in sy hand gehou, ek is totaal en al afhanklik van Hom”.

Rudolph besef dat wat hy ookal doen en bereik is absolute genade en hy weet hy kon dit nie uit eie krag doen nie, daarom sê hy sal hy as Christenleier nooit die erkenning van die sukses vir homself toeëien nie, want die erkenning kom God toe. Hy wys daarop dat hy totaal en al van God afhanklik is. Op 'n vraag hoe totale afhanklikheid van God in die praktyk vir 'n Christenleier in die besigheidswêreld lyk, het hy soos volg geantwoord:

Nommer een, ek is nog nie naastenby daar nie – as dit goed gaan is dit baie maklik om vir jouself die erkenning te gee en om die erkenning by God weg te vat. Dit is vir my interessant die laaste tyd, net voordat ek in die kantoor instap, stop ek vir agt en negentig persent van die tyd net vir 'n sekonde en vra vir die Here om die dag by my te wees en vir dit wat ek in die kantoor moet doen. So, dit sê vir my ek stap daar in en het nie die antwoorde nie en ek weet nie wat na my kant toe gaan kom nie, daarom vra ek vir hulp vir daardie dag. Weereens, dit is makliker om dit te doen as jy weet dat daar 'n moeilike dag voor jou lê. Dit is makliker om dit te vergeet as jy weet dit gaan 'n goeie dag wees. Dit is vir my totale afhanklikheid – ek weet nie wat agter die toe deur aangaan nie ... daarom is dit belangrik om op jou eie te bid voor 'n groot vergadering.

By al my medenavorsers het hierdie tema van totale afhanklikheid van God op 'n mindere of meerdere vlak 'n rol gespeel.

2.5 Gebed

Gebed en totale afhanklikheid van God gaan hand aan hand. Deur gebed verklaar jy jou afhanklikheid van God. Vir Gilbert was sy geloof nog altyd baie prakties. Hy sê sy geloof was nog altyd 'real'. Volgens hom het mense gesê jy bid en as die Here nie jou gebed verhoor nie, was dit nie jou tyd nie. Sy benadering was dat hy bid, want God sê wat jy vra met jou hele hart en jou hele siel en hele verstand sal Hy vir jou gee. Hy het met daardie gesindheid gebid. Hy sê dat die Here nog altyd vir hom

voorsien het. Hy sê die volgende: *“As ek met die Here praat dan het die goed altyd gebeur. Vir my was geloof nog nooit ’n “pie in the sky” nie*”. Charles verskil van Gilbert. Hy sê hy bid baie, maar hy weet God gee nie alles waarvoor hy bid nie. Dit sit hom nie af nie. Dit sit baie mense af en baie mense bid net as slegte dinge met hulle gebeur en wanneer hulle hulp benodig, beweer hy. Hy is trots op die feit dat as hy vir God bid en vra om hom te help met iets en God doen dit nie, wat gereeld gebeur, sê hy, is hy nooit vir Hom kwaad nie. Hy twyfel nooit aan God nie, selfs as sy gebede nie verhoor word nie. Hy sê: *“Ek gaan aan met my geloof en ek gaan aan om te glo dat Hy uiteindelik sal help*”. Charles se gesindheid is een van dankbaarheid, omdat God hom nooit alleen laat nie. Hy sê dat God vir hom ’n metgesel, helper, raadgewer en mentor is, waarsonder hy nie kan klaarkom nie.

Vir Sandra is haar geloof ook baie prakties, want sy vertrou God eenhonderd persent. Sy sê deur alles waardeur sy die afgelope sewe jaar gegaan het, het God haar gedra en al wat sy gehad het, was gebed, om met Hom te kon praat en haar vrese en angs na Hom toe te bring. Sy sê die besigheidstransaksie wat hulle amper gekelder het, het in 2013 gebeur. In 2013 het hulle ’n verlies van R89 miljoen gely. In daardie jaar betaal hulle R24 miljoen terug. Sy sê: *“Ek het in hierdie tyd net op my knieë gebly en vir die Here gevra om my te help*”. Sy sê dan die volgende: *“Ek bid oor goed en dan berei ek niks voor vir ’n vergadering nie. Ek kan dit nooit vir iemand verduidelik nie. Ek bid vooraf vir die Here: “Asseblief Here, ek gaan nou om mense te ontmoet wat ek nie ken nie. Help my om te onderskei tussen wat ek moet sê en nie sê nie*”. As daar na hierdie sin gekyk word, sê sy, lyk dit of sy onverantwoordelik is, maar sy is nie. Sy sê sy is al so voos geslaan deur die besigheidslewe dat sy net op God kan vertrou. Sy vertel die volgende verhaal:

Toe ek die transaksie om kospakkies te voorsien aan minderbevoorregte mense verloor het, het ’n BEE-maatskappy dit gekry wat baie rassistiese mense gehad het. Die aand is ek na ’n hotel om ’n persoon te ontmoet wat ek geweet het is ’n impossible ou. Daar is baie min kans dat ek saam met die ou sal kan werk, want hulle het niks respek vir wit mense nie. Ek bid vir die Here en vra: “U is in beheer (dit is 7 uur in die aand) van al die mense in die land, van ministers, die president tot die gewone ou op straat. Asb, moet nie toelaat dat ek nou bang sal wees nie. Gee my insig hoe om hierdie man te hanteer sodat ons kan vorentoe beweeg.” Van die

oomblik wat ek daar aangekom het, was die man lelik met my. Ek is nie bang vir fight nie, ek is 'n fighter. Ek luister toe na die man. Ek is nie iemand wat ooit aan iemand sal raak of in sy persoonlike spasie sal inbeweeg nie. Die Here sê vir my ek moet die man aan sy arm vat en sê: "John, this is not about you and me. We have made some money in our lives. This is about 10 000 poor families that will not get any food if you and me do not get our act together. So I beg you, can we not face each other in this moment. Can we combine our strengths and see how are we going to make this thing work. You have the contract, I have the know how. We can make this thing happen. Do you know, if you put 10 000 families together, do you know how many people we are talking about here? Can we focus on the bigger picture?" Toe staan daardie man op, gaan badkamer toe, kom terug en toe sê hy die volgende: "Okay, Sandra, I am in." Nou, ek weet dat God daardie dag my aspris aan die man se arm laat vat het, want na dit was hy sprakeloos. Net so weet ek dat die Here hom uit die scenario verwyder het om in die badkamer te gaan dink. Toe hy terug kom, sê hy: "Sandra, let's make it happen."

Wat ek probeer sê is, ek dink nie ons besef hoe groot is God nie. Ek het soveel foute. Dit is hoekom ek sê, ek is een van God se rofste kinders. Maak nie saak wat jou probleme is nie, ek dink die Here sal jou help om dit op die regte tyd op te los. Om die Here aan jou kant te hê, is amper soos om 'n generaal aan jou kant te hê na wie jy elke dag kan luister, want elke dag is 'n stryd. My oupa het altyd gesê, jy kan nie 'n uitklophou gee as jy nie 'n konstante generaal in jou lewe het wat jou leiding gee nie.

Christenleiers binne die besigheidswêreld het ook die verantwoordelikheid om tyd met God te spandaar, volgens Willem. Vir hom is dit belangrik om by God te hoor wat God wil hê moet gebeur. Hy sê hulle bid hopeloos te min vir die strategiese sessies wat hulle hou. Hy vertel verder en noem dat dit by die kerk maklik is om te sê, bid vir die kerkraadsvergadering. By die werk hoop hy maar almal doen dit. Hy weet daar is 'n klomp mense wat saam bid. As 'n Christenmaatskappy sê hy moet hulle gemaklik wees om dit te doen. Mense sal maklik binne hulle maatskappy 'n e-pos uitstuur en sê: "*Kom ons bid daarvoor*". Hy wys verder daarop dat dit belangrik is dat 'n maatskappy groei en hulle moet dikwels innoverend wees, maar hoe word daardie besluite geneem? Hy sê dat daar tye is wat hulle by Global International uit 'n vergadering stap en nie antwoorde vir 'n spesifieke situasie het nie. Dikwels sal

van die ouens dan voorstel dat hulle daarvoor bid en die volgende dag weer daarvoor praat. Wat vir Willem ironies is, is dat hulle nie hierdie taal op uitvoerende bestuursvlak gebruik nie, maar gewone werknemers, junior mense in die besigheid, tree na vore as geestelike leiers en gebruik hierdie geestelike taal. Hy sê hy sal in Johannesburg sit en 'n werknemer stuur 'n e-pos uit en sê: *“Ons sit by 'n kliënt, bid asseblief vir die span”*. Willem sê hy vra dan eintlik aan homself die volgende vraag: *“Is ons nie veronderstel om dit almal te doen nie?”* Binne Petro se maatskappy is daar geen sprake van gebed nie, omdat enige godsdienstige praatjies of skrywes verbied word. Sy sê sy het al partykeer vir van haar spanlede gesê dat sy vir hulle bid, maar selfs dit mag sy nie eens volgens maatskappybeleid doen nie.

PC wys daarop dat hulle die seën van die Here eintlik oor baie jare in hulle besigheid ervaar het en dat hulle gebedsverhooring in hulle besigheid beleef het. Hy wys daarop dat hulle nie altyd as kollegas saambid nie, maar dat hulle ook nie 'n probleem het om saam te bid nie. Persoonlike gebede van kollegas binne hulle besigheid is al verhoor en as daar deur die geskiedenis van hulle besigheid gekyk word, het die Here hulle geweldig geseën en gespaar van verkeerde besluite of besluite wat hulle geneem het wat net nie gerealiseer het nie en na die tyd kon hulle sien hoekom dit nie gebeur het nie. Daar is ook baie dinge binne hulle besigheid wat gebeur het soos hulle God gevra het. Hy sê: *“Die blessings in ons besigheid is definitief van die Here af. Dit is nie toeval nie en dit is ook nie net harde werk nie, want baie ouens werk baie hard en ervaar nie daardie blessings nie. Hulle besighede gaan tot niet of hulle sukkel”*.

Rudolph sê 30 jaar gelede sou hulle gebid het sonder om enige ander geloof in ag te neem. Iemand sou waarskynlik die Onse Vader afgelees of opgesê het. Volgens hom sou daar nie noodwendig die gevoel gewees het wat daar nou is nie. Dit was daardie tyd eintlik net 'n gewoonte, iets wat maar deur almal gedoen is. Vandag is dit anders, sê hy. Hy dink die hele idee dat staat en kerk dieselfde was, het baie sterk oorgekom en eintlik die Christelike godsdienst en gebruike onderhou. Hy wys dan op die volgende: *“Skielik is dit in die nuwe bedeling in 'n mate van ons weggevat en moes 'n ou vir jou geloof uitkom sodat iemand kon kennis dra daarvan”*. Om nou binne besighede iets van gebed te maak, beteken volgens hom dat jy ander gelowe

in ag moet neem en respek moet hê vir hulle manier van doen. Ruddolph is in die korporatiewe omgewing. Merlin is 'n entrepreneur en hy sorg dat daar elke dag op 'n Christelike manier gebid word. Toe hulle die Johannesburg Gate Medi-Clinic gebou het, het Pieter Hendriks elke oggend al die manne bymekaar gekry en dan het hy vir hulle gebid en gevra dat die Here sy bloed oor die terrein moet hou. Die mense wat gedink het hulle is beter as ander het nie saam met Merlin-hulle gestaan nie. Hierna het hulle die Christian Barnard-hospitaal opgeknop en was daar 500 mense op die terrein elke dag. Weereens het Pieter elke oggend die inisiatief geneem om na die *“tool box talk”* (dit is 'n kort gesprek oor veiligheid op die terrein) te vra dat almal hulle hoede moet afhaal en dan het hy eers gebid. Merlin vertel dat dit op 'n stadium so was dat as Pieter laat was of hy was nie daar nie, het almal staan en wag, hulle wou nie die dag begin sonder gebed nie en dikwels was dit mense wat nie eens vir hulle maatskappy gewerk het nie. Hy sê dan die volgende: *“Ek glo daar is regtig 'n geleentheid, Suid-Afrika was nog altyd 'n Christennasie, maar met deesdae se probleme keer ons nie terug na ons wortels nie. Gaan net op jou knieë, gaan praat met die Here. Die Here wil hê dat ons ons probleme met hom moet deel en 'n verhouding met Hom moet hê”*. Vir Merlin is sy geloof baie prakties, 'n eenvoudige voorbeeld vir hom is, as 'n plafon nie gelyk ingesit is nie, is hy nie gelyk nie. Die basiese 101 van plafonwerk, sê hy, is dat die plafon 'level' moet wees. Hy maak dan die volgende stelling: *“Ek voel net dat as die Here my nie attent gemaak het op sulke goed nie, kon alles lelik skeef geloop het”*. Hy sê hy kon die Here daagliks vra om sy oë oop te maak sodat hy kan sien wat hy moet sien. Hy vra God om hom te help om foute raak te sien. Elmarie sluit by Merlin aan en sê dat gebed vir haar 'n praktiese beginsel is waarvolgens sy probeer lewe.

2.6 Jesus as voorbeeld

In die omgewing waar Elmarie werk, is daar groot geleenthede om jou geloof uit te leef, al neem senior leiers onetiese besluite. Vir haar is dit belangrik om volgens Bybelse beginsels op te tree – om besluite soos Jesus en God te maak. Hanna (2006:21) sal met Elmarie saamstem, want hy beskryf Christelike leierskap as 'n dinamiese verhoudingsproses waar mense onder die invloed van die Heilige Gees met mekaar in vennootskap tree om 'n gesamentlike doelwit te bereik deur mense

dienend te lei. Elmarie lei dienend, want deur haar besluite probeer sy regverdig optree en niemand indoen nie. Elmarie het 'n lamp in haar kantoor en sy het 'n kruis met die krale wat sy daarvoor hang om haar te herinner. Sy sê dit voel vir haar as jy nie visuele herinneringe het nie, is dit baie maklik om deur 'n dag te gaan waar jy nie een keer aan Jesus dink nie. Sy sê dan die volgende: *“Ek dink die ideaal om na te strewende is, om te leef soos Jesus gelewe het en om ander mense te sien soos Hy hulle sien. Ideaal gesproke moet jy met elke besluit wat jy neem en met alles waarmee jy gekonfronteer word, vra hoe sou Jesus opgetree het?”* Jesus speel 'n belangrike rol in Petro se lewe. Wanneer sy oor waardes begin praat, is dit vir haar baie belangrik dat die waardes sal voldoen aan dit wat Jesus gedoen het, al is dit vir haar haas onmoontlik om dit uit te leef in die maatskappy waarin sy is.

Vir Willem moet alles aan Jesus gekoppel wees. Tydens die onderhoud wat die navorser in 2019 met Willem gevoer het, was dit sy waarneming dat hulle as maatskappy nie meer met 'n Jesus-waardesisteem werk nie. Hy maak dan die volgende opmerking: *“Inteendeel dit is 'n waardesisteem waar ons elkeen besig is om sy eie koninkryk te bou en te kyk hoe ek die ander persoon kan 'nail’”*. Hy gaan dan voort en wys daarop dat as waardes goed gevestig is maak dit 'tegniese' lang gesprekke baie kort, byvoorbeeld, hulle wil mense hanteer soos hulle hanteer wil word en dan sê hy die volgende: *“Ek wil van 'n 'value add-kant' af kliënte beter los as voor ek by hulle was. Dit is 'n waardesisteem van Jesus”*. Hy wys dan daarop dat alle mense en kerke beter af was nadat Jesus met hulle in kontak was. Jesus was volgens Willem die grootste leier ooit en dan wys hy op die volgende: *“Watter waarde statements kan ek vasmaak uit dit wat ek by Jesus waargeneem het? Dit is dan die waardes wat ek graag vir die maatskappy sal wil opstel”*. Wanneer Jesus deel van jou waardesisteem is, sê hy, kan 'n twee uur gesprek in vyf minute afgehandel word, want die waarde wat op die tafel is, is: *“Ons los alles beter agter as voor ons daar betrokke geraak het”*. Dit is vir hom belangrik dat die waardes en beginsels wat hulle in Jesus se lewe waarneem, ook deel sal wees van Christene se waardes en beginsels by die werk. Hy gaan verder en wys daarop dat indien 'n besluit wat hulle moet neem binne 'n grys area val, sal hulle nog steeds die volgende vraag vra: *“Sal iemand deur my besluit vir Jesus Christus in my kan raaksien of nie?”* Nou, as hulle net hierdie een beginsel by die werk toepas (om jou medemens lief te hê, want dit is wat Jesus gedoen het), sê hy, gaan hulle nie werknemers benadeel

nie, gaan hulle nie werknemers te min betaal nie. Hulle gaan ook nie vir kliënte meer vra as wat nodig is nie. So, hierdie een beginsel kan bepaal hoe hulle, volgens hom, mense betaal en hoe hy 'n kwotasie uitmaak vir sy kliënte. Indien 'n maatskappy in die moeilikheid is en die maatskappy het nie 'n keuse as om by hulle besigheid te doen nie, verhoog jy byvoorbeeld nie jou pryse dramaties nie, sê hy. Hy noem dan 'n praktiese voorbeeld van 'n myn wat toegemaak is deur 'n inspekteur. Elke uur wat die myn onproduktief is, verloor hulle letterlik miljoene rande, so hulle kan vir die myn enige absurde bedrag vra en hulle sal dit betaal. Hy sê as jy met die beginsel werk dat jy jou medemens moet liefhê soos jouself, kan jy nie so werk nie. Besighede is daar om wins te maak, maar tot watter mate? Om jou medemens te benadeel? As hulle weer na Jesus kyk, volgens hom, het Hy altyd gehelp waar Hy kon. So, as jy die vermoë het om te kan help, behoort jy te help sê hy. Hy sluit dan af: *“Hoe ek mense hanteer, het weereens met die “doen”-gedeelte te doen. Hoe mense Jesus in my raaksien as leier, is vir my non-negotiable”*.

Rudolph beaam wat Willem sê: *“... ons kan alles challenge deur te vra wat sou Jesus in hierdie omstandighede gedoen het?”* Hy gaan dan verder en wys daarop dat as hy sê Jesus se liefde staan vir hom voorop en dit is die beeld wat hy het, beteken dit dat hy vir elke persoon ewe veel sal omgee, dat hy almal op dieselfde manier sal respekteer, dat hy regtig 'caring' sal wees, in die besonder onder die laer besoldigde mense en dat hy geen vooroordele ten opsigte van taal, geslag, seksualiteit, ras ens. sal hê nie. Hy sê jy moet bereid wees om jou hande vuil te maak, bereid wees om *“voete te was”*, bereid wees om die voorbeeld te stel. Hy sluit dan af: *“Deur alles wat jy bereik het, wat jy al gedoen het, moet daar erkenning aan Jesus gegee word”*.

Vir Merlin gaan dit altyd oor Jesus. Wat is die waardes wat volgens hom by Jesus vooropstaan? Hy sê in lyn hiermee moet jy ander mense hanteer soos jyself hanteer wil word. Die groot vraag volgens hom is dus wat sou Jesus in sekere situasies gedoen het? Hoe sou Hy opgetree het? Dit beteken vir hom dat jy Jesus altyd voor oë moet hou. Hy stel dit soos volg: *“Be the better person, or be the lesser person for that matter”*. Rocco sluit by al die vorige medenavorsers aan en vra ook die vraag,

naamlik: "Wat sou Jesus doen? Sê nou Jesus stap die pad heeldag saam met my, sou ek nog steeds gedoen het wat ek nou doen?" Vir Allen speel Jesus ook 'n belangrike rol en wat hy by Hom geleer het, is om te vergewe. Hy wys dan op die volgende: "Jesus leef in 'n konteks waar mense baie wetties is, dit is wat die wet sê ... en Christus kyk na die mens uit 'n hoek van vergifnis".

Gilbert som basies hierdie gedeelte op as hy sê dat iemand vir hom die volgende woorde gesê het: "... 'you will never learn how to live, if you don't know how to die' en toe slaan dit my tussen die oë, ons het nie nodig om te leer om dood te gaan nie. Dit is wat ons as Christene 'n 'unfair advantage' gee om te sê: "Ek het nie nodig om te leer om dood te gaan nie, ek is klaar dood, ek is saam met Christus dood en nou het ek saam met Christus opgestaan, so all I need to do, is to learn how to live". Rudolph, Rocco, Charles, Allen en Elmarie koppel die voorbeeld wat Jesus stel aan diensknegleierskap.

2.6.1 Diensknegleierskap

Die term '*dienskneg*' word reeds vroeg in die Bybel aangetref. Daar is sewe Griekse woorde wat dikwels gebruik word wanneer daar oor die term "*dienskneg*" gepraat word, naamlik: *diakonos*, *doulos*, *huperetes*, *therapon*, *oiketes*, *sundoulos* en *pais*. Diensknegleiers neem nie net die rol van 'n dienskneg in nie, maar ook die aard van 'n dienskneg deur hulle algehele toewyding om ander mense te dien (Sendjaya *et al.*, 2008:406).

Binne 'n Suid-Afrikaanse opset is Brand Pretorius 'n voorbeeld van diensknegleierskap. Hy het in 1973 op vyf-en-twintigjarige ouderdom sy loopbaan in besigheid by Toyota Suid-Afrika begin. Hy was aanvanklik hoof van sakebestuur. Soos hyself sê: Dit klink baie belangrik, maar hy was die enigste persoon in die nuutgestigte departement binne Toyota Suid-Afrika. In 1980 is hy as verkoopsdirekteur aangestel. In 1986 is Pretorius as besturende direkteur aangestel. In 1995 het Pretorius Toyota verlaat en die voorsitter en uitvoerende hoof van McCarthy se motorafdeling geword.

Na agttien maande het Pretorius na Prefcor beweeg as hoof van die interne reklame-agentskap. In 1999 is Pretorius bevorder tot bedryfshoof van die houermaatskappy, McCarthy Retail Beperk. In 2004 het Pretorius deel van die Bidvest-groep geword (Pretorius, 2013:36-77).

Vir Pretorius was harde werk, goeie verhoudings en spanwerk die sleutel tot sukses. Hy sien homself as 'n diensknegleier. Onomwonde sê hy dan ook dat sy dienende leierskap sy oorsprong in die Christelike geloof het. Hy probeer, sover hy kan, in Jesus se voetspore volg omdat hy Jesus as die rolmodel van dienende leierskap sien. Jesus het sy dissipels se voete gewas en aan die kruis vir sy volgelinge gesterf. Pretorius het geglo dat hierdie leierskapstyl nie net 'n styl is nie, maar iets is wat jy moet wees. Om mense tot diens te wees en hulle te koester, neem verhoudings na 'n nuwe vlak. Dit gaan later vir die werknemers nie meer oor 'n salaristjek nie. Deur hierdie leierskap word mense geag as mense, word hulle toegelaat om te groei en om hulle potensiaal te bereik. Pretorius is binne 'n Suid-Afrikaanse opset 'n diensknegleier (Pretorius, 2013:184-187).

Willem sluit by Brand Pretorius aan en sê vandat hy van diensknegleierskap gehoor het, was dit vir hom 'n heenwysing na Jesus. Jesus se hele leierskapstyl wys daarop dat Hy 'n dienskneg vir mense was. Willem maak dan die volgende stelling: *“Ek weet nie eens meer hoekom mense oor diensknegleierskap praat asof dit 'n opsie is nie – dit is mos nou obvious dat dit die ultimate voorbeeld is wat ons gekry het. Daar is min senior mense wat servant leadership kan toepas. Daar is 'n paar ouens wat dit ongelooflik goed regkry, maar dit is moeilik”*. Rudolph sluit by Willem aan en maak die volgende stelling: *“Jesus se service, sy diensbaarheid, ek bedoel, Hy was die ultimate voorbeeld van iemand wat sy hande vuilgemaak het. Hy het nie van 'n afstand af gekyk hoe dinge gedoen word nie, Hy het dit self gedoen”*. 'n Christenleier is volgens Elmarie op Christelike beginsels gebaseer – hulle behoort diensknegleiers te wees wat die vrug van die Heilige Gees uitleef.

PC beaam wat Rudolph sê, naamlik dat dienende leierskap 'n beginsel is wat in hulle maatskappy voorkeur kry. *‘Leading by example, not seniority,’* sê hy. In hulle besigheid is daar nie rangordes nie, almal noem almal op die naam. Wedersydse

respek, nie afdwingende respek nie, is vir hulle belangrik. Hy sê dan die volgende: *“Dienende/nederige leierskap is vir my belangrik, natuurlik is daar ander tipes leierskap ook in besigheid, maar hierdie twee loop vir my hand aan hand”*. Vir PC is almal leiers. Die ontvangsdame in hulle besigheid beskou hy as ‘n leier. Die manier hoe sy kliënte hanteer het ‘n direkte invloed op die maatskappy. Sy lei deur te dien. Net so kan volgens hom die HUB van hulle besigheid lei deur te dien.

Leiers moet ‘vulnerable’ wees volgens Willem, want dit is wat ‘n diensknegleier is, sê hy. Leiers moenie arrogant raak as gevolg van geld en mag en optree asof hulle in beheer is nie, want dan is leiers nie meer afhanklik van God nie. Willem wys daarop dat baie professionele mense boeke vol oor diensknegleierskap geskryf het en tog is Jesus, volgens hom, die beste voorbeeld van hoe ‘n dienende leier moet wees. Hy is dié leier, en tog het Hy net gedien. Hy neem die nuwe pous wat aangestel is as ‘n voorbeeld. Hy het in ‘n gewone huis gaan bly. Hy het Christene en nie-Christene se voete gewas en gesoen, hy het absoluut diensknegleierskap ‘n realiteit gemaak. Die besigheidsopinie oor diensknegleierskap sê hy is dat hierdie leierskap ‘n teken van swakheid is en jy moet ‘n harde persoon wees as jy ‘n groot maatskappy wil lei. Willem wys daarop dat jy nie ‘n harde persoon hoef te wees nie, maar die vraag volgens hom is, of hulle bereid is om hulle leierskapstyl te verander.

Hy sê die volgende:

As ons iewers by ‘n Leadership-konferensie sit, praat ons lekker daaroor en stap daar uit en sê sorry, ek is ‘n servant, maar ek is ook ‘n CEO. So, ek is statusbewus, jy moet vir my erkenning gee oor wie ek is, want dit gaan darem nou goed, so ek moet op die verhoog staan.

Die ware leier is dus nie die persoon met die belangrikste titel of die grootste salaristjek of met die langste diensrekord by die maatskappy, of die persoon wat hom/haarself bevorder nie. Die aard van die woord *“dienskneg”* impliseer juis dat daar ‘n benadering van morele en etiese bemagtiging van werknemers binne ‘n besigheidsopset gevolg word, dus minder hiërargies (Spencer, 2007:2). ‘n Ware leier is wel die persoon wat ‘n rolmodel vir ander is, wat bereid is om risiko’s te neem en

om die diensknegrol te vertolk. Vir Rudolph staan die woord diensbaarheid sentraal en sê hy jy vind dit in diensknegleierskap, dit beteken dat jy as leier moet bereid wees om mense te help, jy moet bereid wees om vir iemand te gaan koffie maak om altyd nederig te wees in dit wat jy doen. Hy sê: *“So, dit is nie ’n high en almighty posisie wat jy inneem nie ...”*

Abid, Gulzar en Hussain (2015:234) sluit by Rudolph aan en wys daarop dat diensknegleierskap die deel van mag tussen leiers en volgelinge voorstaan sodat elke individu, die organisasie en die breë gemeenskap bevoordeel kan word. Onselfsugtige diensknegleiers glo dat om ’n leier te wees, beteken dat hy/sy verantwoordelik is om diegene te dien wat vir hom/haar werk. Die behoeftes van die werknemers staan voorop vir hierdie tipe leierskap, maar dit gaan ook om die behoeftes van kliënte en ander aandeelhouders van die maatskappy te bevredig. Reinke (2004:33) definieer diensknegleierskap soos volg: *“A servant-leader is one who is committed to the growth of both the individual and the organization and who works to build community within organizations”*. Allen sal ten volle met Reinke saamstem, want vir hom gaan dit daaroor om mense binne sy maatskappy te ontwikkel sodat hulle hulle volle potensiaal sal bereik. Allen is by uitstek ’n diensknegleier, nie net by sy maatskappy nie, maar ook in die gemeenskap. Hy is in sy vrye tyd betrokke by Sinengenko-skool in Joe Slovo waar hy agtergeblewe leerders help met rekenaarklasse. Hulle as gesin het ook al die matriekafskeid-versierings vir hierdie skool gaan doen. Hy is dus nie net ’n diensknegleier in sy maatskappy nie, maar ook buite sy besigheid. Hy sê die kerk het hom baie daarmee gehelp om homself as ’n diensknegleier te sien. Allen maak die volgende stelling: *“Jesus het die voete van sy dissipels gewas en daardeur gewys dat ’n leier in staat moet wees om ander mense te dien. As ’n leier het jy ook ’n rol om jou mense te dien. Jy moet ’n goeie voorbeeld wees”*.

Volgens Willem behoort ’n diensknegleier voor te staan as dit sleg gaan en agter te staan as dit goed gaan sodat sy werknemers al die eer kan ontvang. Dit moet ’n definitiewe besluit wees om ’n diensknegleier te wees anders gaan dit nie gebeur nie.

Indien daar na tradisionele leierskap gekyk word is dit so dat die tradisionele leier sy taak sien om volgelinge so te lei dat hulle die organisasie se doelwitte bereik, terwyl diensknegleierskap voortspruit vanuit die leier se beginsels, waardes en geloofsoortuiging. Verder is dit vir die diensknegleier belangrik om mense so te dien dat hulle in staat gestel word om alles te bereik waartoe hulle in staat is (Walker, 2003:25). Diensknegleierskap word uitgeleef in van die beste maatskappye in Amerika. Ses kriteria is teenwoordig in hierdie maatskappye, naamlik: openheid, regverdigheid, kameraderie/vriendelikheid, bevorderingsgeleenthede, trots om te werk en trots op maatskappy, salaris/voordele en sekuriteit. TDIndustries is een van die grootste meganiese kontrakteurs in Amerika en hulle beoefen diensknegleierskap in hulle maatskappy. Die besturende direkteur en voorsitter van TDIndustries, Jack Lowe, beweer dat wanneer maatskappye diensknegleierskap toepas, dit vertroue in die maatskappy bevorder en daartoe aanleiding gee dat uitnemendheid deel word van die maatskappykultuur. In TDIndustries is die kultuur van vertroue sigbaar in die eienaarskap van TDIndustries. Die dertig topbestuurders van die maatskappy en die weduwee van die stigter van die maatskappy besit slegs 25% van die maatskappy. Die res van die aandele behoort aan die werknemers en daarom word daar binne hierdie maatskappy nie gepraat van werkers nie, maar van vennote (Sendjaya & Sarros, 2002:62).

Om op so 'n manier te lei, is dit nodig dat daar vertroue sal wees tussen die leier en volgelinge. Indien daar vertroue is, skep dit 'n ondersteunende gemeenskap wat kreatiwiteit en inisiatief voorstaan. Diensknegleiers het die vermoë om 'n kultuur van vertroue te skep en dit gee weer aanleiding tot 'n maatskappy se sukses. Om 'n kultuur van vertroue daar te stel, word daar van 'n leier verwag om voorspelbaar en konsekwent op te tree, terwyl daar terselfdertyd ook 'n oop en etiese klimaat heers. Hierdie kultuur van vertroue kan geskep word wanneer leiers deelnemende bestuur bevorder, wanneer hy/sy bereid is om werknemers te help en met empatie na hulle te luister (Reinke, 2004:37-38). Rocco sluit hierby aan en sê as jy nie bereid is om te help wanneer mense swaar kry nie, is jy nie 'n goeie voorbeeld van 'n Jesusvolgeling nie. Volgens hom moet jy altyd met sagte oë na mense kyk. Wanneer jy so teenoor mense optree is mense volgens Rocco meer bereid om met jou as leier te kom praat. Covey (2006:5) sluit by Rocco aan en haal Greenleaf aan waar hy die volgende sê: *"The only authority deserving our allegiance is that which is freely*

granted by the led to the leader in proportion to the servant stature of the leader". Die leier verkry eintlik meer mag deur mense te bemagtig en hulle tot diens te wees, terwyl die tradisionele siening sê dat magsdeling die leier se vermoë is om volgelinge te beïnvloed. Ons kan sê dat die diensknegleier 'n sagter en meer tegemoetkomende leierskapstyl het as die tradisionele leier. Robert Greenleaf het die term diensknegleierskap ingestel. Die term "servant-leadership" is die eerste keer in 1970 in 'n opstel deur Robert Greenleaf gebruik (Spears, 1996:34).

Die idee van 'n dienskneg as 'n leier het ontstaan nadat Greenleaf die boek van Herman Hesse gelees het, naamlik *Journey to the East*. Dit handel oor 'n mitiese reis deur 'n groep mense wat op 'n geestelike ontdekkingsstog is. Die sentrale figuur van die storie is Leo wat die geselskap vergesel het as 'n dienskneg wat alles vir die mense in die geselskap gedoen het. Hy het die geselskap geweldig geïnteresseer met die manier waarop hy dinge gedoen het en deur die liedere wat hy gesing het. Hy was iemand met 'n buitengewone persoonlikheid. Op 'n dag het Leo net verdwyn. Na sy vertrek het die groep letterlik uitmekaargeval en is die reis beëindig. Hulle kon dit nie sonder die dienskneg Leo voortsit nie. Die verteller, wat een van die reisgeselskap was, vertel dat hy na jarelange omswerwinge vir Leo gevind het. Hy is opgeneem in die Orde wat hom geborg het. Hier het hy ontdek dat Leo, wat eertyds bekend gestaan het as die dienskneg, inderdaad die hoof van hierdie Orde was. Hy was 'n groot en edele leier. Hierdie storie onderstreep die gedagte dat groot leiers dikwels eers gesien word as 'n dienskneg. Leo was al die tyd die leier alhoewel hy die rol van dienskneg in die geselskap ingeneem het. Leierskap is as 'n geskenk aan 'n man gegee wat van nature 'n dienskneg was (Greenleaf, 1977:18-19). Spears (1996:33) wys daarop dat nadat Greenleaf hierdie storie gelees het, hy tot die slotsom gekom het dat 'n groot leier eers 'n dienskneg van ander mense moet wees. Spears (1996:33) gaan verder en haal Greenleaf aan waar hy die volgende sê:

It begins with the natural feeling that one wants to serve, to serve first. Then conscious choice brings one to aspire to lead. The best test is: do those served grow as persons; do they, while being served, become healthier, wiser, freer, more autonomous, more likely themselves to become servants? And, what is the effect on the least privileged in society: will they benefit, or at least, not be further deprived?

Willem wys op die volgende: *“As ons sê ons is Christene, moet mense vir Jesus in ons raaksien. As dienskneg-leierskap nie deel van ons maatskappy is nie, leef ons nie vir Jesus uit nie”*. Elmarie sluit hierby aan en wys daarop dat Jesus altyd ’n dienaar van mense was en daarom is dit vir haar belangrik dat indien jy jousef etiketteer met die term ‘Christen’ jy as leier ook ’n dienaar in jou besigheid moet wees. Rocco wys daarop dat jy as leier al ’n ver pad gekom het as jy jousef onvoorwaardelik aan iemand anders beskikbaar stel.

Wat my as navorser opgeval het was dat ses van my medenavorsers Jesus, diensknegleierskap en die vrug van die Gees dikwels in dieselfde paragraaf genoem het. Vir hulle was dit ’n uitgemaakte saak dat indien jy Jesus as ’n voorbeeld neem binne jou maatskappy is die logiese gevolgtrekking dat jy as leier diensknegleierskap sal voorstaan en die uitvloeisel van diensknegleierskap vir hulle was dat die vrugte van die Heilige Gees dan by jou teenwoordig behoort te wees. Die vrug van die Heilige Gees word in Galasiërs 5:22 beskryf, naamlik: liefde, nederigheid, selfbeheersing, geduld, getrouheid, goedhartigheid, vrede, vreugde en vriendelikheid.

2.6.2 Die vrug van die Heilige Gees

Ons moet God probeer raaksien, ons moet God se werk in die wêreld probeer raaksien, sê Allen. Hy vra die volgende vraag en beantwoord dit dan self, naamlik: *“Wanneer is dit God se handewerk? Wel, wanneer daar goeie vrugte gedra word. So, wat is ons elkeen se bydrae? Wel, elkeen van ons moet optree in liefde en dit is wat God sigbaar maak”*. Hy wys verder daarop dat hulle as maatskappy ’n beleidsbesluit mag neem met goeie bedoelings, maar as dit nie goeie vrugte tot gevolg het nie, is dit die verkeerde besluit. Hy maak die volgende opmerking: *“Dit is hoe ek die heelyd besluite toets, naamlik: “Het dit goeie vrugte tot gevolg?”. Het dit tot gevolg dat mense beter oor die weg kom, het dit tot gevolg dat mense beter af is?”* Sy gevolgtrekking is dat indien jy die vrug van die Gees binne ’n besigheidsomgewing dra, verbeter praktyke gedurig. Hy noem die voorbeeld van waardes en sê dat dit in lyn moet wees met die vrug van die Gees. Hy maak dan die

volgende stelling: *“Ons moet die lote wat nie vrugte dra nie, afsny en ons moet geanker bly in God se liefde. So sal die wêreld dan as ’n geheel verander in ’n beter rigting”*.

Die vrug van die Gees is gedrag wat uitkom as gevolg van die Heilige Gees wat in jou is, sê Willem. Hanna (2006:22) verwoord dit wat Willem sê soos volg: *“Volgens Rigters 6:34 sien ons dat Gideon, ’n rigter in die Bybel en ook ’n leier onder die Israëliete, sy krag van die Heilige Gees gekry het: “Die Gees van die Here het vir Gideon in besit geneem ...”. Wanneer ons Christen-leiers is, word ons deur die Heilige Gees gelei volgens Johannes 16:14”*.

Willem glo alle mense het die Heilige Gees in hulle, dit is vir hulle om Hom te erken of nie te erken nie. Hy noem dan die volgende praktiese voorbeeld: *“Ons sit in ’n moeilike situasie met ’n vrou by die werk. Sy is getroud, maar is eintlik maar ’n enkelouer. Haar werksetiek en persoonlikheid werk eintlik nie in ons maatskappy nie. So, hoe hanteer ek dit? Hanteer ek dit met sagtheid of moet ons hard op haar afkom, want dan sal sy die maatskappy vinnig verlaat. Die beste ding van ’n besigheidskant af is dat sy geen vrug van die Gees by jou moet sien nie, want dan gaan ek haar so goedkoop en so gou moontlik hier uit kry. Dit is nie die antwoord nie”*. Elmarie sluit hierby aan en sê as jy die vrug van die Gees kan uitleef in jou alledaagse lewe en in die besluite wat jy neem, lewe jy Jesus se beginsels uit. Haar waardes en norme word deur die vrug van die Heilige Gees gedryf, sê sy. *“What would Jesus do?”* vra sy. Willem beaam wat Elmarie sê: *“Indien Jesus ’n rol in jou lewe speel sal die vrug van die Gees duidelik na vore tree, dit sal ook in jou maatskappy sigbaar wees, anders kan ons nie sê ons is ’n Christenmaatskappy en God se maatskappy nie. Die vrug van die Gees moet tog daar wees of jy nou by die kerk of by die werk is”*.

Sandra noem verder dat haar belewing binne besigheid is, dat sy heelyd in ’n spirituele oorlog betrokke is tussen dit wat goed is en dit wat boos is. In ’n wedloop wen die atleet wat die meeste geoefen het gewoonlik. Sy dink die geveg tussen goed en kwaad is dieselfde. Vir hierdie geveg, sê Sandra, is beginsels of waardes baie belangrik, want dit is die wapens waarmee jy baklei. Volgens haar moet hierdie beginsels en waardes in lyn met die vrug van die Heilige Gees wees, dinge soos

vriendelikheid, sagmoedigheid, geduld, getrouheid ensomeer. Sy stem dus saam met Howard (2008:29-30), naamlik dat Christelike spiritualiteit die waardes wat Christus uitgeleef het, aangryp. Waardes soos regverdigheid, kuisheid, geduld, vergenoegdheid, genade en in die besonder, liefde.

Die oomblik toe die Heilige Gees in hom as Christenleier begin werk, sê Gilbert, was dit asof sy gedrag begin verander het. Die Heilige Gees het so in hom gewerk, sê hy, dat sy denke en emosies vernuwe is. Die gedragsverandering in hom het na buite oorgeloop. Die Heilige Gees was volgens hom besig om die vrugte van die Gees in hom te bewerk.

2.7 Christelike etiek en waardes

Christelike etiek, net soos enige ander etiek, moet spesifieke praktiese gebeure wat op die oomblik besig is om te gebeur óf persoonlik óf op sosiale vlak beoordeel. Daar word 'n brug benodig waarop mense kan beweeg vanaf die Christelike verstaan van die wêreld na die spesifieke sake wat aangespreek moet word. Hierdie brug word gebou met die stories en onderrig wat mense in die Bybel kry, asook die leringe wat die kerk ontwikkel het om die realiteit wat in die Skrif geopenbaar word, te interpreteer. Voorbeelde van Bybelse en teologiese brûe wat gebou word ten opsigte van ekonomiese morele kwessies is die volgende: Die heerskappy van God, roeping, rentmeesterskap, God se geregtigheid, om te kies om na armes om te sien, die tien gebooue, erfsonde, verbondsgemeenskap, dissipelskap, beeld van God, ekonomiese geregtigheid vir almal. Elkeen van hierdie bogenoemde konsepte het die potensiaal om 'n spesifieke kwessie met die Christelike verstaan van die wêreld te verbind. Nie een van hierdie konsepte kan los van die Christelike verstaan van die wêreld op sy eie staan nie (Rossouw, 1994:563).

Rossouw (1994:563) beskryf dit soos volg: *“This implies that Christian ethics is not a timeless set of moral prescriptions, but an ongoing and open process of relating the Christian understanding of the world through Biblical and theological concepts to specific issues”*. Die keuse van 'n spesifieke teologiese brug of beginpunt sal verskil

van gelowige tot gelowige en van Christelike gemeenskap tot Christelike gemeenskap. Daar is altyd die moontlikheid dat die huidige morele perspektief verryk kan word deur van 'n ander teologiese brug gebruik te maak. Dit is so dat Christene dikwels gekonfronteer word met morele dilemmas, maar hulle moet nie die gevolgtrekking maak dat Christelike etiek 'n private aangeleentheid is wat elke individu op sy/haar eie moet uitleef nie.

Naudé (2005:539) sluit by bogenoemde aan en wys daarop dat van Richard H Niebuhr tot Stanley Hauerwas mense geleer word dat wat mense doen, 'n resultaat is van wie hulle as mense is. Wie mense is, word bepaal deur die gemeenskappe waaruit hulle kom. In Suid-Afrika is dit 'n wesenlike probleem omdat soveel mense uit disfunksionele huise kom.

Die meerderheid Christene in Suid-Afrika werk in 'n sekulêre omgewing. Christene dien God deur hulle sekulêre werk goed te doen, beide op 'n morele en funksionele vlak. Om Christelike waardes en etiek tans uit te leef beteken dat die besigheidsman/vrou ook die professionele gedragskodes moet aanvaar in soverre dit nie indruis teen hulle Christelike beginsels nie. Om dit anders te stel kan gesê word dat Christene 'n 'etiek' onderhandel wat ten doel het om 'n beter omgewing en lewe vir almal daar te stel (De Villiers, 2018:7). Alreeds in 2003 het De Villiers (2003:26) gepraat van 'n Christelike etiek van verantwoordelikheid (Christian ethics of responsibility), wat aanvanklik deur Max Weber ontwikkel is. Hy haal Schweiker (1995:2) aan wat die volgende oor '*etiek van verantwoordelikheid*' sê: "... *in all relations we are to respect and enhance the integrity of life before God*". Dit maak dus nie saak waar Christene hulle bevind nie, hulle lewe behoort altyd die waardes van God te projekteer. Christelike etiek van verantwoordelikheid behoort uit te vind wat dit beteken om vanuit 'n Christelike perspektief self verantwoordelikheid te aanvaar, om 'n konkrete situasie ernstig op te neem, om verantwoordelikheid te neem vir die rol waarin 'n persoon geplaas word en om die gevolge in ag te neem van besluite wat gemaak word (De Villiers, 2003:31-32).

Indien daar na die konsep van 'n verantwoordelike maatskappy vanuit 'n Christelike perspektief gekyk word, beteken dit dat die maatskappy die beginsels van die koninkryk van God behoort te dien. Indien dit verder afgebreek word, kan gesê word dat dit beteken dat Christene wat deel van maatskappye is, die karaktereienskappe van Christus moet uitlewe. Christelike eienskappe word voortgebring deur 'n gesindheid van liefde, rentmeesterskap, selfverloëning en gehoorsaamheid aan God. Die vraag kan tereg gevra word, naamlik wat beteken dit in die konteks van besigheidsetiek (Vorster, 2006:1114). Die vraag kan beantwoord word, sê Vorster (2006:1115-1119), deur te kyk hoe hierdie Christelike eienskappe in die praktyk van die besigheid toegepas kan word:

i. Christelike liefde

Christelike liefde is die fondament van Christelike etiek in terme van sosiale verantwoordelikheid (geregtigheid). Waar Christene ookal werk, is dit hulle verantwoordelikheid om geregtigheid vir almal te soek. Bybelse geregtigheid is geleë in die gemeenskap met God deur die onselfsugtige opoffering van Christus. Die uitlewing van hierdie geregtigheid is gefokus op die armes en die behoeftiges deur die verbetering van hulle omstandighede. Die primêre vraag vir Christene binne besigheid sal wees hoe hulle besluite en planne die armes en behoeftiges gaan raak?

ii. Rentmeesterskap

Rentmeesterskap help om selfgesentreerdheid te vervang met 'n koninkryks-ingesteldheid. Dit beteken prakties dat Christene die behoeftes van die gemeenskap eerste sal stel bo hulle eie behoeftes.

iii. Selfverloëning

Die ingesteldheid van die sekulêre besigheidsomgewing is om soveel moontlik geld te maak. Hulle enigste doelwit is om alle bronne moontlik te gebruik om sukses te behaal. Binne hierdie paradigma gaan dit net oor eie belang. Binne 'n Christelike perspektief sal Christene vanuit 'n selfverloënings-ingesteldheid daarop uit wees om te help dat wins ten koste van mense tot die minimum beperk word.

Christene binne besigheid behoort mee te doen daaraan om soms opofferinge (selfs finansieel) te doen ter wille van dit wat 'reg' is. Om goed te doen aan mense en die omgewing beteken nie noodwendig om materialisties goed te doen nie, maar om te doen wat moreel reg is en dit verg opoffering.

iv. Gehoorsaamheid

God se werk in Christus gaan oor restitusie en genesing. Die koninkryk wat God beloof, verg 'n nuwe tipe mens wat vrede en geregtigheid uitleef. Gehoorsaamheid aan God volgens Christus se ingesteldheid is om aktief deel te neem aan die genesing van hierdie wêreld. Vanuit 'n Christelike perspektief word die besigheidsomgewing gesien as 'n agent om te help dat hierdie tipe koninkryk gestalte sal kry. Vorster (2006:1119) stel dit soos volg: *"Just as Christ is focused on healing, reconciliation, development, fruition of humaneness and possitive growth of the good and the beautiful, the corporation must nurture the same values and ideals"*. De Villiers (2005:521) wys daarop dat Christene deur God geroep word om mee te help om gemeenskappe te transformeer. Hulle is instrumente in God se hand, nie net om siele te wen nie, maar ook om 'n beter samelewing daar te stel. In 'n wêreld wat gekenmerk word deur selfsug, ongeregtigheid en gierigheid word Christene ook in die besigheidsektor opgeroep om deel te neem aan die verandering van gemeenskappe.

Wanneer mense 'n Christelike verstaan van die wêreld ontwikkel, kan die praktiese implikasies om 'n Christen binne die besigheidsomgewing te wees, uitgewerk word. Wanneer predikante by sakelui betrokke raak, is dit so dat hulle nie opgelei is in besigheid nie. Dit is daarom belangrik dat hulle nie met eenvoudige oplossings vir morele gedrag binne die besigheidsomgewing na vore sal kom nie. Wat wel baie belangrik is, is dat diegene met teologiese opleiding en diegene met opleiding in besigheid en ekonomie bymekaar sal uitkom en deur gesprek die implikasies van morele waardes sal bespreek (Rossouw, 1994:567).

Naudé (2012:2) sluit by Rossouw aan en wys daarop dat Gereformeerde sosiale etiek werk met 'n Teo-logie (siening van God) wat die regering van God oor die hele

skepping en geskiedenis aanvaar. Hierdie etiek met sy *'all-embracing kingdom vision'* sluit alle aspekte van die lewe in, ook die ekonomiese deel. Dit is weereens hier waar 'n postfundamentele prakties-teologiese benadering 'n groot rol speel, waar onderskeie dissiplines met mekaar gesels (transversale gesprekke) vanuit hulle spesifieke kontekste. Deur hierdie gesprekke kan daar 'n beter verstaan ontwikkel ten opsigte van die Christelik-etiese waardes wat belangrik is vir Christenleiers in die sakewêreld.

Daar is 'n toename in belangstelling ten opsigte van godsdienstige waardes in die werksomgewing. Dit word beskryf as 'n kontrakultuur wat besig is om na vore te tree (Gunter, 2001:58). Hierdie kontrakultuur is aanwesig by vele maatskappye wat hulle missieverklarings grond op hulle geloofsoortuigings. Een so 'n geloofsgebaseerde missieverklaring tref ons by "Reell Precision Manufacturing Corporation of St. Paul" in Minnesota aan. Hulle glo dat elke mens se menswaardigheid 'heilig' is. Hulle missieverklaring in Longenecker *et al.* (2004:374-375) lui soos volg:

Reell is a team united in the operation of a business, based on the practical application of spiritual values to promote the growth of individuals and advance the common good for the benefit of co-workers and their families, customers, shareholders, suppliers and community. Rooted in Judeo-Christian values, we welcome and draw on the richness of our spiritually diverse community. We are committed to provide an environment where there is harmony between work and our moral/ethical values and family responsibilities and where everyone is treated justly.

Hierdie kontrakultuur probeer om die gaping wat daar in die moderne tyd ontstaan het tussen die werksplek en spiritualiteit te oorbrug. In die verlede het hierdie mense onder die radar beweeg, maar daar is 'n toename in mense wat doodeenvoudig sê dat hulle nie meer hulle geestelike lewe kan skei van hulle werklewe nie (Gunter, 2001:58). Sandra stem hiermee saam en sê dat jou waardesisteem al hoe meer sigbaar word deur jou optrede elke dag. Volgens haar is die Heilige Gees jou gewete en sodra jy iets teen jou waardes wil doen, herinner Hy jou dat dit verkeerd is. Vir haar is dit belangrik dat 'n leier se integriteit altyd bo verdenking sal staan, want mense hou jou fyn dop. In besigheid is jy volgens haar aanhoudend besig met 'n geveg. In hierdie geveg beleef sy dat God die Heilige Gees stuur om haar te lei.

Haar waardesisteem bestaan uit die volgende waardes: regverdigheid, onderskeidingsvermoë, sagmoedigheid, orde, eerlikheid en vriendelikheid. Vir haar is die belangrikste waarde Christenskap, want per implikasie spel dit uit hoe jy leef. Sy beskryf Christenskap as 'n geveg en binne hierdie geveg, is jy 'n soldaat vir Christus. Vir haar is Christenskap ook 'n wedloop en al hoe jy as wenner uit die stryd kan tree, is as God by jou is.

Daarom, sê Willem, kan jy nie 'n Christen by die kerk en iets anders by die werk wees nie. As jy 'n Christen by die kerk is, moet jy ook 'n Christen by die werk wees. Dit is belangrik om dieselfde beginsels en waardes wat ons in Jesus sien, uit te leef by die werk, sê hy. Willem wys daarop dat wanneer dit by gelyste maatskappye kom, sal mense maklik die stelling maak dat hulle nie hierdie beginsels kan uitlewe nie, want volgens hulle is hulle in 'n ander struktuur en daarom kan Christelike waardes en beginsels nie toegepas word nie. Hy maak dan die volgende stelling: *“Volgens my opinie is dit waarom dinge verkeerd gegaan het by maatskappye soos Steinhoff en ander, want sekere waardes en beginsels is nie toegepas nie. Ek voel dat al kom dit ook by gelyste maatskappye, is Christelike waardes en beginsels nog steeds 100% van toepassing”*.

Willem gebruik dan 'n praktiese voorbeeld om te wys hoe Christelike waardes wel in gelyste maatskappye soos hulle s'n 'n rol speel. Hy sê as leiers Christelike waardes en beginsels binne die besigheid vasgemaak het, gaan iets soos om 'n 'bribe' te betaal, nie eens 'n gesprek nodig hê nie. Hy gee dan die volgende voorbeeld wat in hulle maatskappy plaasgevind het: *“'n Kliënt het gesê ons kan haar besigheid kry, maar sy het 'n paar borge vir haar kind nodig en as sy die borge kan kry, is die besigheid ons s'n. Die besluit was voor die handliggend. Omdat ons die waardes voor die tyd vasgemaak het, is die antwoord baie eenvoudig – nee – want ons is 'n Christelike maatskappy wat eties besigheid doen en daarom bly ons binne die wet, want dit is teen die waardes en die beginsels van die maatskappy”*.

Vir Rocco, wat in die staatsektor is, staan die tien gebooue sentraal in sy geestelike waardesisteem. Hy sê jy kan net die samevatting van die wet elke dag op jou

lessenaar hou, naamlik: *“Jy moet die Here jou God liefhê met jou hele hart, siel en verstand (onvoorwaardelik) en jou naaste soos jouself”*. Dit is vir hom ’n maklike meetinstrument waarvolgens hy sy gedrag elke dag kan meet. As jy liefde vir God en liefde vir jou naaste as ’n riglyn gebruik, sal jy vir enigiets ’n antwoord hê, sê hy. Jy sal alles daarteen kan meet en hy dink dit behoort maklik vir ’n derde persoon te wees om hom daarvolgens te evalueer. Hiermee sluit Rocco by Calkins (2000:342) aan wat Godsdienstetiek na aanleiding van twee aspekte verduidelik, naamlik: i) liefde tot en aanbidding van God, en ii) diens aan agtergeblewenes. Hierdie twee aspekte geld basies vir alle godsdienste. Calkins (2000:339) gaan dan verder en sê dat die huidige problematiek binne besigheid teruggevoer kan word na die versuim om godsdienstige tradisies in ag te neem. Die sakesektor het meer oorgeleun na toegepaste filosofie en die sosiale wetenskappe vir leiding. Godsdienstetiek is inderdaad op die agtergrond geskuif.

Allen sluit in ’n groot mate by Rocco aan, want hy spel ‘liefde vir jou naaste’ prakties uit. Vir hom as Christen is dit belangrik dat hy sy waardes uitleef. Hy wys daarop dat dit belangrik is dat jy nie net goed sal doen wat in jou eie belang is nie, maar wat tot voordeel van die gemeenskap is. Hiermee sluit Allen by Calkins (2002:342) aan wat Reinhold Niebuhr aanhaal waar hy ’n onderskeid tref tussen rasonele etiek en godsdienstetiek. Niebuhr sê dat in die geval van rasonele etiek die behoeftes van die “ander” en die “self” op dieselfde vlak geplaas word, terwyl godsdienstetiek daarop aandring dat die behoeftes van die buurman/-vrou wat in nood is, nie bloot ’n rekenkundige sommetjie kan wees nie. Die probleem in maatskappye is dat hulle selde toelaat dat godsdienstetiek ’n rol speel, omdat hulle die heilige en die sekulêre van mekaar skei. Hulle is bang dat godsdienstige fundamentele denke die werksplek sal betree. Allen gaan verder en sê hy voel baie sterk daarvoor dat Christensakeleiers en hulle maatskappye ’n seën vir gemeenskappe moet wees, juis na die buurman en buurvrou moet kyk. Hy neem sy oortuiging vanuit die Bybel waar dit sê dat God Abraham sal seën, sodat nasies deur hom geseën kan word. Hy wys daarop dat die oomblik wanneer jy ’n groep uitsluit om te kyk wat die beste vir hierdie groep is, ten koste van die ander groep, dan is jy op die verkeerde pad en nie besig om jou naaste lief te hê nie. Hy sê dan die volgende: *“Apartheid was baie goed vir die Afrikaners en die Engelse, maar ten koste van die swart en bruin mense”*. Vir hom is dit belangrik dat leiers altyd daarop bedag sal wees wie in- of uitgesluit word, wie

benadeel word. Allen sê dat maatskappye rentmeesters van God se seën behoort te wees. Hy gaan verder om hierdie 'liefde vir jou naaste' uit te spel deur te sê dat jy te alle tye regverdig moet optree en moet doen wat jy sê. Allen wys dan op die volgende: *“Daar is nie net Christene in my maatskappy nie. Ons is ’n diverse maatskappy en ons neem mense in diens wat die werk kan doen, ongeag hulle geloof. Ek glo tog dat my getuienis as Christen uitkom in hoe ek lewe en optree. Ek praat nie oor my geloof nie, maar lewe my geloof deur Christelike waardes uit. Ek leef my waardes uit deur die besigheidsbesluite wat ons neem”*.

Leonard Sweet het Gilbert gehelp dat sy geloof die eerste keer regtig in die praktyk grondgevat het. Hy het dit baie mooi opgesom: *“Let me explain to you how it works being a Christian leader in today’s world”*. Hulle stap toe na Leonard se studeerkamer toe. Sy studeerkamer het ’n klein koddige deurtjie gehad. Hy is die helfte van ’n gewone deur, onder is hy nie gelyk met die vloer nie, hy staan so ’n voet op. Leonard vat hom toe tot voor die deur en vra vir hom of hy die deurraam sien. Hy vra toe vir Gilbert of hy weet hoekom hy die deur daar het? Hy sê toe vir Gilbert om in te gaan en te ondervind wat dit is om ’n Christenleier in vandag se wêreld te wees. Leonard sê toe vir hom hy moet uitklim en dophou hoe hy dit doen. Toe hy klaar is, klim hy weer uit en sê: *“Guys, it is when you can step up as a Christian, but bow while you do it”*. Dit was vir Gilbert ’n diepgaande beleving. Die drie waardes wat vir hom hier uitgekome het, is vertrouwe, nederigheid en diens. Gilbert wys dan op die volgende: *“Hoe meer ek daaraan dink hoe meer besef ek, jy kom by die werk aan en jy ‘step up with confidence as the Christian leader’, maar jy moet buig om te dien”*.

3. Refleksie van navorser op die medenavorsers se verstaan van hierdie temas

Daar was geen gedwonge gesprekke oor hierdie temas nie. Dit het spontaan ontstaan. Die medenavorsers het God as teenwoordig in hulle persoonlike lewe beleef. Hulle was dit eens dat hulle nie as leiers vir hulleself kan leef nie, maar dat hulle deur God binne hulle besighede geplaas is om ’n verskil te maak. Drie van die

temas, naamlik God se plan met ons, God se hand en totale afhanklikheid van God gaan hand aan hand. Sewe medenavorsers het groot klem op hierdie drie temas gelê. Op 'n stadiuim het Sandra gesê dat sy nooit deur die afgelope sewe jaar sou kon oorleef as dit nie vir God se hand in haar lewe was nie en dat sy beseft hoe afhanklikheid sy eintlik van Hom is. By Willem, Merlin en Sandra is daar geen illusie dat God 'n baie duidelike plan met hulle lewe het nie, hierdie bewustheid is meer as by die ander medenavorsers. Uit hierdie drie temas het gebed gevloei. Vir die navorser was dit iets besonder om te sien hoe hierdie temas inmekaarvloei, want as mense erken dat God 'n plan met hulle lewe het en dat hulle in sy hand is, kan dit tog nie anders as dat hulle totaal afhanklik van Hom is nie en dan is die logiese uitvloeisel dat hulle met Hom wil praat. Wat die navorser bemoedig het, was om leiers te sien wat binne die besigheidsomgewing werklik erns maak met hulle verhouding met God. Hulle sukkel almal, maar is besig om meer bewustelik God in alles in ag te neem.

Die volgende tema gaan oor Jesus as voorbeeld en vanuit hierdie gesprek het dit gevloei dat as mense in Jesus se voetspore wil volg, moet hulle bereid wees om te dien en is die onderwerp van diensknegleierskap bespreek. Dit het die navorser opgeval hoe die medenavorsers begin dink het oor hulle eie diensvaardigheid. Dit het in die gesprekke na vore getree dat hierdie beginsel van diensvaardigheid meer bedink moet word. Dit sal 'n interessante studie wees om binne hierdie maatskappye net 'n ondersoek te loods oor diensknegleierskap. Wat die navorser by die medenavorsers hoor is dat indien hulle Jesus as voorbeeld neem en hulle gedrag op Hom skoei, sal daar nie onetiese besluite en gedrag binne besigheid geneem word nie, of sal dit baie minder voorkom.

Wat verder na vore getree het terwyl daar oor Jesus as voorbeeld gepraat is, was die vrug van die Gees. Die navorser se gevoel is dat dit iets tasbaars vir die medenavorsers gegee het om hulleself aan te meet. Deel van die geestelike reis waarop die navorser met van die medenavorsers is, is om '*die vrug van die Gees*' in 'n praktiese oefening te omskep om hulle te help (sien weer hoofstuk 3 by 2.4) om hulle Christenskap uit te leef.

Die gesprek oor Christelike waardes het ook gehandel oor Christelike etiek. Dit was 'n veel moeiliker gesprek. Die navorser het die vraag gevra, naamlik: *“Wat is die verskil tussen waardes en Christelike waardes?”* Al die medenavorsers het met die vraag gesukkel. Die konklusie waartoe die navorser gekom het, was dat sommige medenavorsers hulle waardes so nou gekoppel aan hulle Christenskap beleef dat die twee eintlik vir hulle een was. Van die medenavorsers het aanvanklik gesukkel om te sien wat die verskil tussen waardes en Christelike waardes is. Hulle het ook laat blyk dat hulle so gewoon is om oor waardes te praat dat hulle selde daaraan dink om Jesus deel te maak van hulle denke oor waardes. Wat wel opvallend was, is dat met al die besigheidskandale waardes en etiek nou 'n prominente rol in besighede speel.

Hierdie temas was 'n insiggewende reis na die binnekamers van besigheidslui se verstaan van hulle rol as Christenleiers binne die besigheidsomgewing.

4. Samevatting

Sandra vat dit mooi saam wanneer sy sê dat as jy 'n Christen binne die besigheidwêreld wil wees, moet jy besef dat jy *“n warrior in die Here se army is”*. In hierdie hoofstuk het die navorser gekyk na temas wat oor God handel wat die meeste by die medenavorsers na vore getree het tydens gesprekke. Daar het sewe temas na vore getree, naamlik: God se plan met ons as mense en hoe hulle as besigheidsleiers hierdie 'plan' ervaar of nie ervaar nie, God se hand in hulle lewe, waar het hulle God sien werk in hulle lewe?, die wil van God, die koninkryk van God en hoe dit gestalte kry binne hulle besluite en binne hulle onderskeie besighede, totale afhanklikheid van God, die rol wat gebed binne hulle lewe speel – dit was duidelik dat gebed vir almal van wesenlike belang was, alhoewel almal nie so gereeld daarby uitgekome het nie; Jesus as voorbeeld was die volgende tema en daarmee saam diensknegleierskap en die vrug van die Gees wat na vore getree het toe daar oor Jesus as voorbeeld gepraat is. Die laaste tema het gehandel oor Christelike waardes. Dit was 'n verhelderende ervaring om te kon luister na die medenavorsers se Godsbelewinge.

Die navorser wil hierdie hoofstuk afsluit met hoe Zohar (2005:52) die rol van besigheid beskryf en hoe besigheid die wêreld kan verander:

I believe that global business has the money and the power to make a significant difference in today's troubled world and by making that difference it can help itself as well as others. I envisage business raising its sights above the bottom line. I envisage business becoming a vocation, like the higher professions. To make this possible I believe that business must add a moral dimension, becoming more service- and value-oriented and largely eliminating the assured natural distinction between private enterprise and public institutions. I envisage business taking responsibility for the world in which it operates and from which it creates its wealth. I envisage business leaders to become "servant leaders" – leaders who serve not just stockholders, colleagues, employees, products and customers, but also the community, the planet, humanity, the future and life itself.

Om 'n besigheid te bedryf soos Zohar dit hierbo beskryf, is leiers nodig wat anders na die wêreld kyk. Diensknegleiers word nou benodig wie se grootste bate hulle nederigheid is. Egte diensknegleiers gebruik Jesus as hulle voorbeeld. Om 'n diensknegleier te wees, word dit verwag om emosioneel en spiritueel intelligent (volwasse) te wees. Vir hierdie leiers speel 'n etiese waardesisteem 'n kardinale rol in hulle daaglikse besluitneming.

HOOFSTUK 6

'n Beskrywing van ervaringe wat nog “ryker” gemaak word deur interdisiplinêre ondersoek

1. Inleiding

Hierdie beweging (beweging ses) sluit aan by Van Huyssteen (2007:19), wanneer hy sê dat transversale rasionaliteit 'n verantwoordelike en werkbare weg is om dissiplines aan mekaar te verbind. Hierdie ingewoeftheid van baie stemme word uitgedruk in die metafoor van transversale rasionaliteit wat op sy beurt wys na oorgang en oormekaar lê van hierdie begrippe sonder om identies te word.

Die navorser het op sy reis deur die literatuur en in persoon na sosioloë, filosowe, teoloë, maatskaplike werkers, sielkundiges, taalkundiges en besigheidseiers geluister. Hulle het 'n eksterne invloed gehad deur hulle navorsing. Die bydrae wat hulle gelewer het, was deur boeke, artikels, persoonlike onderhoude en deur DVDs. Die navorser het hierdie stemme deel van sy navorsing gemaak en dit gedeel met sy medenavorsers wat daarop kommentaar kon lewer. Die proses van refleksie het bygedra tot 'n beter verstaan en begrip van die besigheidskonteks waarin die medenavorsers staan.

2. Refleksie en interpretasie van interdisiplinêre vakkundiges

Van Huyssteen (2006:130) wys daarop dat Calvin Schrag daartoe bygedra het om rasionaliteit beter te verstaan in terme van gesprekke wat interdisiplinêr plaasvind. Hy beweeg verby die metanarratiewe van moderne denke asook verby die onbeteuelde pluralisme en relativisme van ekstreme postmoderne denke wat hy “transversale rasionaliteit” noem. Transversale rasionaliteit het die vermoë om tussen hierdie dissiplines te werk. Hy wil graag 'n erkenning bewerkstellig vir

veelvoudige patrone van interpretasie soos wat daar oor die grense van verskillende dissiplines beweeg word. Transversaliteit is dus deel van postfundamentele rasionaliteit wat help om verby hierdie spesifieke plaaslike konteks en dissipline van praktiese teologie te beweeg na 'n interdisziplinêre gesprek.

Transversaliteit dring aan op erkenning dat daar 'n magdom interpretasies is namate mense oor die grense van verskillende dissiplines beweeg (Van Huyssteen, 2000:429-430). Binne die transversale gesprekke wat die navorser met verskillende dissiplines gevoer het, het hy tot die ontdekking gekom dat daar 'n magdom interpretasies oor die onderwerp van Christene as leiers in die sake-omgewing is.

Van Huyssteen (2006:9) sê die volgende: *“Interdisciplinary discourse is the attempt to bring together disciplines or reasoning strategies that may have widely different points of reference, different epistemological foci and different experiential resources.”*

Dit bring 'n verskuiwing mee oor hoe daar na die mens gekyk word. Waar die mens eers net as 'n epistemologiese punt gesien is, word daar nou na die mens gekyk binne 'n kommunikatiewe omgewing (Van Huyssteen, 2000:429-430).

Schrag (1992:152) sluit hierby aan wanneer hy sê dat die toeganklikheid tot mekaar grootliks afhang van die dialoog wat daar tussen die verskeie groepe plaasvind, asook die erkenning van mekaar se uniekheid. Wanneer daar 'n toeganklikheid jeens mekaar ontstaan, lei dit tot 'n verryking van sienings. Transversaliteit verhoog die selfverstaan van elke groep en het tot gevolg dat die onderskeie groepe meer bereid is om mekaar te akkommodeer en selfs sekere veranderinge aan te bring op grond van die bydraes wat die ander groep gelewer het. Schrag (1992:158) sê dat die rede altyd transversaal is omdat dit tussen verskeie vorms van persoonlike en sosiale lewe beweeg en dus die vermoë het om kritiek te lewer en om sekere opvattinge beter te formuleer en in die proses seker te maak dat almal verstaan wat aangaan.

'n Postfundamentele begrip van rasionaliteit skep dus 'n veilige hawe waar verskillende gesprekke óór dissiplinêre grense heen kan plaasvind. Teenoor die

objektivisme van fundamentele denke en die ekstreme relativisme van die meeste vorme van niefundamentele denke ontwikkel daar 'n postfundamentele model van rasionaliteit wat ten volle kontekstueel, maar terselfdertyd ook interdisciplinêr van aard is en wat verby die eie groep of kultuur beweeg (Van Huyssteen 1999:139).

'n Definisie van interdisciplinêre dialoog of diskoers volgens Van Huyssteen (2006:130) is die volgende:

Interdisciplinary discourse is any attempt to connect or bring together disciplines or reasoning strategies that may have widely different points of reference, different epistemological foci and different experiential resources. This "fitting together" is always a complex, multi-level and transversal process that does not take place within the confines of any given discipline, but within the transversal spaces between disciplines.

Die navorser het in 2018 drie gespreksgenote van verskillende dissiplines genooi om deel te word van 'n interdisciplinêre gesprek. In 2019 het hy nog 'n gespreksgenoot van maatskaplike werk ingenooi. Die interdisciplinêre gespreksgenote bestaan uit die volgende persone en vakdissiplines:

- Dr Nadia Marais van sistematiese teologie
- Dr Hennie Swanepoel van sosiologie
- Prof Johan Tromp van bestuurswetenskappe
- Dr Shanie Boshoff van maatskaplike werk.

In 2018 het die navorser verhale van vyf medenavorsers aan drie van sy interdisciplinêre gespreksgenote gestuur met die doel dat hulle daarvoor sou nadink. Hy het die volgende twee vrae aan hulle verskaf waarvolgens hulle hulle reflektiewe gedagtes kon rig, naamlik:

- i. Wat was u perspektief van Petro van Staden, Allen Arendse, Willem van Aarde, Rocco de Wet en Merlin Bester terwyl u die verhale gelees het?

- ii. Hoe sal u u eie dissipline se unieke perspektief formuleer ten opsigte van hierdie verhale en hoekom dink u is dit belangrik dat hierdie perspektiewe op 'n interdissiplinêre tafel geplaas word?

In 2019 het die navorser dieselfde proses met dr Boshoff herhaal.

In 2019 het die navorser 'n groepsbyeenkoms met drie van sy interdissiplinêre gespreksgenote gehad. Twee van hulle was fisies teenwoordig, naamlik dr Boshoff en prof Tromp. Dr Swanepoel het telefonies ingeskakel. Saam is daar gereflekteer oor wat die beleving was om as interdissiplinêre groep bymekaar te kom en oor 'n tema te praat. Die onderwerp van die navorsing is ter tafel gelê, asook die navorsingsvraag. Daar is na aanleiding van die vyf verhale 'n gesprek gevoer.

Die hoofstuk is soos volg benader. Eerstens word die interdissiplinêre span se refleksie op die vyf verhale weergee. Tweedens is daar gekyk na die bydrae wat elke vakdissipline na die interdissiplinêre tafel bring ten opsigte van die navorsingstema en die vyf verhale van die medenavorsers. Derdens het die navorser sy refleksie oor die interdissiplinêre gesprek gegee. Vierdens word 'n opsomming van die interdissiplinêre groepsessie wat in 2019 plaasgevind het, weergegee. Laastens reflekteer die navorser op die interdissiplinêre groeps gesprek wat plaasgevind het.

Vervolgens word die refleksie van die interdissiplinêre span op die vyf besigheidsverhale en hulle onderskeie motiverings weergegee en verder verduidelik hoekom dit belangrik is dat hulle perspektiewe tydens 'n interdissiplinêre gesprek bespreek word.

2.1 Refleksie deur interdissiplinêre vakkundiges op vyf medenavorsers se verhale

2.1.1 Sistematiese teologie

Die eerste interdissiplinêre gespreksgenoot was dr Nadia Marais, dosent in sistematiese teologie aan die Universiteit Stellenbosch.

Vraag 1: Wat was u perspektief van Petro van Staden, Allen Arendse, Willem van Aarde, Rocco de Wet en Merlin Bester, terwyl u die verhale gelees het?

Inleidende opmerkings

In hierdie dae, waarin die etiese praktyke en bedoelings van prominente sakeleiers soos Markus Jooste en Steinhoff onder die soeklig is, is die vraag na etiese leierskap in die sakewêreld ontsettend belangrik. Ek skryf baie kortliks oor 'n aantal sake wat my by die lees van die onderhoude met vyf Christen-sakeleiers opgeval het. Daar is breedweg wel 'n enkele tema wat telkens aan die orde kom, naamlik dat etiese leierskap – of die ontmoetingspunt tussen hierdie persone se geloofswêreld en werksomgewing – 'praktiese wysheid' is. Dit is opvallend, want in die werk van talle sistematiese teoloë – soos David Kelsey, byvoorbeeld – is *fronesse*, of alledaagse praktiese lewenswysheid, juis 'n kenmerk van hoe gelowiges hulleself in publieke ruimtes handhaaf. Daar is veral twee maniere waarop dit telkens opgehaal word deur die betrokke persone, naamlik (1) gesaghebbende slagspreuke (dit is regtig opvallend hoeveel *one-liner catch phrases* daar regdeur hierdie onderhoude gebruik is!), en (2) die hoë premie wat geplaas word op egtheid (soos by die beklemtoning van waardes soos integriteit, eerlikheid, nie-bedrieglikheid, getrouheid. Talle voorbeelde word deur die onderskeie persone genoem van waar hulle self bedrieg is, waar hulle in posisies geplaas is waar daar van hulle verwag is om ander te bedrieg, of waar hulle eg opgetree het, maar uiteindelik daarvoor moes boet). Ek maak enkele opmerkings oor elke verhaal.

Die verhaal van Petro van Staden

In hierdie verhaal, die enigste verhaal van 'n vrou binne hierdie groep sakeleiers, is daar 'n uitdruklike magsdinamika wat afspeel. Petro verwys herhaaldelik daarna dat haar waardes nie die norm was binne haar werksomgewing nie en dat sy dikwels in 'n posisie was waar sy op 'n manier moes optree wat haar ongemaklik en oneg laat voel het. Sy noem haarself byvoorbeeld, “'n meester in toesmeerdery”. Waardes soos verantwoordelikheid (of plig), vergifnis, en vertrouwe blyk vir haar van kardinale belang te wees. Integriteit is by haar, soos by elkeen van die ander persone wat hier gelys word, 'n kernwaarde. Slagspreuke waarna sy verwys sluit byvoorbeeld in “*you cut some slack*”, “*drawing the line*”, en “*you take a spoon of cement and toughen up*”. Uiteindelik bedank Petro omdat daar 'n ooglopende onreg gepleeg is wat betref die

uitbetaling van bonusse en stig haar eie maatskappy. Dit is opvallend dat haar beskouing van etiese leierskap veral te make het met geregtigheid, eerlikheid en integriteit; maar dat dit ook insluit om mense menswaardig te behandel (byvoorbeeld, deur te weier om oor ander te skinder).

Indien ek meer krities moes reflekteer oor die onderhoud sou ek wou vra watter rol 'n etiek van verantwoordelikheid (wat onder meer deur Etienne de Villiers, Wolfgang Huber en Russel Botman uitgewerk is) by haarself sou speel. Telkens is dit eksterne persone of omgewings wat onetiese optrede op haar 'afdwing' – en 'n verskeidenheid van verduidelikings word gegee vir waarom dit moeilik of onmoontlik is om hierdie magsisteme en -persone teen te gaan – maar dit sou tog ook goed wees om te verstaan of daar 'n toe-eiening van verantwoordelikheid sou kon wees. Waarvoor sou sy byvoorbeeld nee kon gesê het, maar het nie? Die nugterheid rondom eie ingekeerdheid en eie tekortkominge kan uiteindelik ook 'n bemagtigende rol speel in die kweek van 'n etiek van verantwoordbaarheid en verantwoordelikheid.

Die verhaal van Allen Arendse

In die verhaal van hierdie persoon het die tema van geloof op die markplein (wat veral by mense soos Johan van der Merwe, Dion Forster en Clint Le Bruyns belangrik is) telkens aan die orde gekom. Daar blyk wel 'n baie sterk idee/stel aannames te wees wat betref Christenskap – die verwysings na 'versoekings' impliseer dit alreeds – en veral dan rondom wat 'n gelowige sakeleier kan/moet/ behoort te doen binne 'n bepaalde werksomgewing. Hier is 'n uitdruklike voorbeeld van bedrog genoem (wat eintlik ook in elke verhaal na vore kom, soms minder eksplisiet en soms meer eksplisiet, soos hier) en is die persoon baie eerlik oor die moontlike misbruike waartoe hyself en sy kliënte in staat is – en waarmee hulle betreklik maklik sou kon wegkom. Die klem is hier, anders as by die eerste verhaal, heelwat meer op 'n etiek van (eie) verantwoordelikheid; 'n duidelike en nugtere bewustheid van moontlike misbruik; en 'n refleksie – in reaksie op die moontlikhede vir bedrog – op watter rol die Bybel en Bybelse waardes sou kon speel in die oorweging van verskeie soorte optrede binne spesifieke, konkrete situasies en omstandighede. Daar is 'n opvallende verwysing na die dra van goeie vrugte, en die Johannes 15-beeld spesifiek, wat floreertaal en die taal van 'n goeie, vol lewe (wat ook die taal is wat die vader van die etiek, Aristoteles, gebruik) inspan. Daar blyk

daarmee saam egter ook 'n soort verwagting te wees dat besigheid “op die Bybel gebaseer” word of kan word – hierdie is ietwat verrassend vir 'n persoon wat terselfdertyd niefundamentalisties met die Bybel omgaan en 'n sogenaamde ‘postfundamentele verstaan van die Bybel’ het – en dat spiritualiteit nie alleenlik ‘self-bevredigend’ kan wees nie, maar ook moet bydra tot 'n beter samelewing, veral vir diegene sonder geld, mag, of geleentheid. Die publieke bewussyn is 'n opvallende kenmerk van hierdie verhaal wat soms ontbreek by sommige ander verhale (daar is byvoorbeeld verwysings hier na rassisme, seksisme en armoede wat dui op 'n breër beskouing van sistemiese onregte, eerder as 'n bekrompe perspektief op individuele moets en moenies). Hier is die praktiese wysheid baie uitdruklik verbonde aan voorspoed wat hierdie persoon meen liefde as maatstaf neem en wat twee implikasies inhou vir etiese leierskap: (1) regverdigheid, en (2) nie-benadeling.

In 'n meer kritiese refleksie sou ek wonder of hermeneutiese sensitiwiteit – nie net teenoor die wetenskap nie, maar ook teenoor die Bybel, Bybelse waardes en Bybelse verhale – nie belangriker sou kon wees nie. Daar blyk ook 'n (tipies moderne!) aanname te wees dat die wêreld geleidelik, hetsy dan deur Christelike moraliteit of tegnologiese verbeterings of die wetenskap, beter word, wat nie heeltemal rym met die baie praktiese wyse waarop die onderhoud eindig nie.

Die verhaal van Merlin Bester

In hierdie verhaal is daar 'n soort nugtere realisme (moontlik meer as die vorige verhaal) dat “die besigheidswêreld 'n agterbakse plek” is waarbinne “daar nie werklik plek vir die Here ... is nie”. Hier is daar ook 'n baie praktiese soort wysheid aan die orde: Die persoon verwys byvoorbeeld daarna dat sy Christenskap duidelik moet wees in hoe hy mense behandel, en spesifiek dan die belangstelling wat hy toon in en die goeie verhoudings met persone wat vir hom werk. Die klem val hier op die kwaliteit van onderlinge verhoudings. Ook hier is daar heelparty slagspreuke wat ingespan word, soos *“He won't put you to it if He can't bring you thorough it”* of *“Be the better person or be the lesser person for that matter.”* 'n Belangrike deel van hierdie persoon se ingesteldheid as leier is die besef dat alles wat hy ontvang en besit vanuit God se genade ontvang is en dat hy hom daarop kan beroep wanneer hy beproef/getoets/versoek word. Dit herinner aan teoloë soos Willie Jonker, Jaap Durand en Flip Theron se klem op genade (Flip Theron spesifiek sou praat van die

“genade van die nulpunt”) van waaruit alle lewe en moontlikhede en verhoudings voortspruit. Die leierskapstyl waarna hy streef is om ’n “diensknegleier” te wees wat streef daarna om vanuit sy verhouding met God en in sy nastrewe van Jesus se voorbeeld self ook ’n “rolmodel van dienende leierskap” te wees. ’n Belangrike waarde, wat ook in elkeen van die ander verhale na vore kom, is integriteit. Hierdie persoon gee ’n baie duidelike en praktiese definisie van wat hy as integriteit beskou: “Jou ja is jou ja en jou nee is jou nee.” Ander belangrike waardes van die soort leierskap wat hierdie persoon nastreef, is betroubaarheid, eerlikheid en geduld. Veral laasgenoemde het my opgeval as ’n soort selfrefleksiewe en eerlike insig wat realisties wil wees oor die uitdaging om goeie verhoudings met almal te bly handhaaf.

In ’n meer kritiese refleksie sou ek vra na die wyse waarop die ‘leiding van God’ beskryf word (as “hy praat sommer lekker met die Here”), terwyl hy voor en na hierdie opmerking ook ’n gesonde selfkritiek jeens die selfbeskrywing ‘Christen’ handhaaf. Die vraag is tog of die besigheidswêreld werklik meer Christene nodig het – soos wat hy aan die begin van sy onderhoud sê, amper as ’n soort apologetiek vir Christelike sake-etiek – en of dit nie dalk liever die menswaardige behandeling van alle mense behoort te wees wat die fokuspunt sou kon wees nie (hy sê immers self dat dit ook selferkende Christene is wat werknemers verskree, vervloek en die vrees op die lyf jaag). Die vraag na die soort Christelike waardes en leierskap wat uitgeleef word – eerder as die hoeveelheid Christene in die bedryf – blyk dus vir hom ’n kernkwessie te wees.

Die verhaal van Rocco de Wet

In hierdie verhaal kom ’n element wat onderliggend blyk te wees in al die verhale uitdruklik na vore, naamlik, die vraag rondom watter soort optrede van Christelike leiers verwag word te midde van kompeterende omgewings. Kompeterende omgewings vra selfbehoud en selfhandhawing; terwyl dit in wesenlike spanning kan wees met die voorbeeld van ’n selfopofferende ingesteldheid en liefdevolle selfopgawe wat gestel word in die persoon van Jesus. Vir hierdie persoon is die Christelike geloof nie primêr ’n soort spiritualiteit nie (wat in sommige ander verhale weer sterker beklemtoon word), maar ’n navolging van die persoon van Jesus, en veral dan ook die integriteit wat hy waarneem by Jesus wie se woorde en dade

ooreengestem het (meen hy). Ook hier, soos by elke ander verhaal, is die tema van bedrog en bedrieglikheid voorop; hy gebruik die beeld van maskers wat opgesit word om dit uit te beeld, en ag ook die waardes van betroubaarheid, eerlikheid, en deursigtigheid baie hoog. Dit is interessant dat hy dieselfde definisie wat Merlin Bester vir integriteit gebruik, inspan vir wat hy beskou as eerlikheid: naamlik, “dat jou ja jou ja moet wees en dat jou nee jou nee moet wees”. Ook hy maak van heelparty gewilde uitdrukkings gebruik, soos “*Jy under-commit en jy over-perform. Jy over-commit en under-perform*”, of “*Business is business, but I try to be honest and kind.*” Sulke kernwyskede (wat waarskynlik nie minder praktiese wyskede is as wat in die Bybel self ook gevind word as ‘n stel hedendaagse spreuke nie) blyk ‘n belangrike rol te speel in die vorming van (Christelik-) etiese leierskap, en gee uitdrukking aan ‘n soort praktiese wysheid. Vir hierdie persoon is die florering van ander ook belangrik; hy verwys daarna dat ons ander behoort te seën (is die woord wat hy gebruik) as God ons met voorspoed seën. Presies hierdie logika – dat seën en seëninge bedoel is om gedeel te word – lê aan die hart van wat dit beteken om te floreer, argumenteer die teoloog David Kelsey, omdat dit beteken om vrug te dra (tot seën te wees vir almal om ons) en om saad te dra (tot seën te wees vir toekomstige generasies). Uiteindelik speel ‘n sekere reeks deugde, soos ook by die ander persone wie se verhale gelys word vir hom ‘n belangrike rol in die belyning van wat hy beskou as ‘n ideale etiese soort leierskap binne sy werksomgewing.

In ‘n meer kritiese refleksie sou ek wonder wat die verband tussen reëls (ook Christelike reëls; hy verwys ondermeer na die Tien Gebooie) en deugde (soos die uitlewing van die liefde van God) vir hierdie persoon sou wees, en of daar nie uiteindelik ‘n soort hiërargie ontstaan waar bepaalde reëls bo deugde triomfeer nie – wat weer ‘n soort moralisme kan word wat dit nie hoef te steur aan die florering van ander nie.

Die verhaal van Willem van Aarde

In hierdie verhaal is die persoon heel duidelik in ‘n magsposisie, en lê die landskap van etiese besluitneming heel anders as byvoorbeeld by die eerste verhaal, waar die persoon by ander besluitnemers moet inval en aanpas. Ook hier is deursigtigheid, eerlikheid en integriteit belangrike waardes. Hy is baie prakties in die beroep op voorbeelde, en is veral geïnteresseerd in die waarde van transaksies, veral gevalle

waar 'n hoër prys gevra word vir 'n sekere transaksie (ten einde laaste om 'n besigheid se wins te verhoog, maar wat hy meen oneties is en medemense benadeel) en gevalle waar daar goeie en billike waardetoevoeging gebeur (waar 'n persoon waarmee hy in aanraking kom beter daaraan toe is as voordat hulle met mekaar te doen gehad het). Ook hy verwys na die moontlikhede binne bereik om groter winste te maak uit sekere kontrakte en transaksies, maar wat oneties en onregverdig sou wees en meen ook dat leiers voorbeelde moet wees vir kollegas en werknemers. Etiek, meen hy, is “om te verduidelik wat reg en wat verkeerd is”, wat insluit om nie bedrog te pleeg of mense uit hulle geld te bedrieg nie, om almal as gelykes te hanteer (en dus nie te diskrimineer binne die besigheidsomgewing nie), en “deur eerlike besigheid te doen”. Ook hy praat van “Bybelse beginsels” (veral “diensknegleierskap”), om tyd te spandeer met God (deur kerkdienste by te woon en die Bybel te lees), en om op “Goddelike leiding” staat te maak. Daar is moontlik twee vrae wat hieruit sou kon ontstaan, naamlik (1) of Christelik-etiese leierskap noodwendig beteken dat daar meer Christene in die sakewêreld en meer ‘Christenmaatskappye’ (soos sy maatskappy) moet wees – weereens 'n soort apologetiese argument – en ook (2) watter rol sakeleiers kan speel, nie net in die aanwakker van wat hy noem ‘diversiteit’ in die werksplek nie, maar prakties ook die aanspreek van sistemiese en ekonomiese onreg. Ook hier word daar gepraat van 'n soort “geloof op die markplein”, waarna vroeër reeds verwys is; en ook hier is sekere sleutelfrases opmerklik, soos “ek is 'n *servant*, maar ek is ook 'n *CEO*”.

In 'n kritiese refleksie sou ek hardop wou wonder waarom die voorbeeld van Markus Jooste en Steinhoff, waarna daar uitdruklik in hierdie onderhoud verwys word, as 'n soort klein en onskuldige fout uitgebeeld word (die presiese woorde wat hy gebruik is “klein onskuldige besluite”) – terwyl die implikasies van wat daar gebeur het tog ingrypend is vir heelparty mense, ook in terme van pensioene. Die vraag ontstaan dus of sulke gevalle nie groter skade aanrig en sistemiese onreg veroorsaak, veral wat betref die florerings van mense, as byvoorbeeld 'n negatiewe persepsie oor die Christelike geloof deur die sakewêreld nie?

Slotopmerking

Indien hierdie verhale geplaas sou word op die kaart of landskap van klassieke etiese diskoerse (soos byvoorbeeld in talle publikasies deur die Amerikaanse

teoloog Robin Lovin beskryf), sou dit vir my blyk (1) dat daar nooit 'n eenvoudige benadering is of kan wees tot die oplossing van komplekse uitdagings of probleme nie (ongeag of hierdie dan persoon-spesifiek of sistemies van aard sou wees), maar (2) dat daar tog 'n opvallende fokus geplaas word op deugde-etiek (*virtue ethics*), wat minder funksioneel is as die uitgangspunt dat reëls of uitkomst optrede bepaal, maar wat ook baie individualisties kan word. Daar is vanuit die Gereformeerde tradisie 'n saak uit te maak vir die rol wat 'gewete' speel; en talle boeke wat die Hervormers (Martin Luther en Johannes Calvyn in die besonder) se hantering en beroep op hulle gewete ondersoek en wat 'n argument daarvoor uitmaak dat 'n soort gewetensverantwoordelikheid of gewetensetiek diep ingebed is in die Christelike geloof.

Terselfdertyd sou Martin Luther sonde beskryf as die ingekeerdheid op onself (*incurvatus in se*) – moontlik sou ons dit selfs met 'selfbehelptheid' kon vertaal, waarna talle verhale verwys het. Moontlik veronderstel die soort etiese leierskap wat telkens binne hierdie verhale beskryf word egter nie net kennis van die Bybel, of selfs 'n besorgdheid om vanuit 'n bepaalde geloofsbeskouing of spiritualiteit op te tree nie, maar heel duidelik 'praktiese wysheid': om ook binne omstandighede wat nêrens in die Bybel ter sprake kom nie te kan onderskei watter optrede van 'n gelowige verwag sou kon word, en watter soort keuses heel definitief buite die omvang van etiese leierskap sou val.

Hierdie soort wysheid word dan ook deur die onderlinge interaksie van al vier die klassieke bronne vir Christelike etiek gevorm: die Bybel, tradisie, rasionaliteit, asook ervaring. Geen enkele bron op sy eie is genoeg om praktiese wysheid te kan beoefen nie, maar verg 'n kombinerende van insigte, waardes en ervaring om dit wat bydra tot 'n goeie lewe te onderskei. Aristoteles sou reeds in sy dag argumenteer dat etiek te make het met 'n goeie lewe; met optrede wat sowel ons eie florerende (voorspoed) as die florerende van ons medemens, samelewing en natuurlike omgewing hoog ag; en wat uiteindelik dan ook nie net te make het met klein lysies van moets en moenies nie, maar met 'n groter visie wat ons elkeen – en ook sakeleiers – kan motiveer om besluite te neem wat kollektiewe, sistemiese en publieke welvaart moontlik maak.

2.1.2 Sosiologie

Die tweede interdisiplinêre gespreksgenoot was dr Hennie Swanepoel wat sy MA en PhD in sosiologie verwerf het. Hy het hom ook as teoloog bekwaam en was in verskeie gemeentes werksaam.

Vraag 1: Wat was u perspektief van Petro van Staden, Allen Arendse, Willem van Aarde, Rocco de Wet en Merlin Bester terwyl u die verhale gelees het?

Die verhaal van Petro van Staden

Petro vertel hoe haar kennis in haar veld, deur die harde werk wat sy gedoen het, gegroei het. Haar kennis is 'n sosiale konstruk wat positief tot die portefeulje van haar menswees bygedra het. Dit is jammer dat die bekwame Petro op 'n jong ouderdom aan verskeie negatiewe, dominante diskoerse blootgestel is.

Negatiewe diskoerse kan 'n groot invloed op mense uitoefen. Hulle kan dan hierdie diskoerse as 'waarheid' aanvaar. Ek neem heelwat sulke diskoerse in Petro se omgewing waar. Dit is van waarde dat sy dit raaksien en dat sy die vermoë het om daarteen op te tree. Mense wat teen magsdiskoerse optree, kan dikwels groot teenkating beleef, maar sy het duidelik 'n wyse gevind om dit te oorkom.

Sy noem onder andere diskoerse soos die bevoordeling van geslagte en buitewêreldelike verhoudings en hoe dit oorheersend was en dat almal dit as die sogenaamde "normale" beskou het. Ander diskoerse wat in haar verhaal figureer, handel oor winsbejag en die wyse waarop foute in die bedryf verbloem word. Ek haal my hoed vir haar af dat sy lynreg teenoor die diskoerse opgetree het. Haar Christelike waardes het haar, ten spyte van teenkating, daardeur gedra. Die ineensmelting van die horisonne van Christelike waardes en die sogenaamde 'harde' besigheidswaardes blyk baie moeilik te wees. Dit lyk ook asof die buitewêreld nie altyd van die interne 'waardestryd' waarmee Petro worstel, kennis gedra het nie. Dit is wonderlik om van die wyse waarop Petro haar Christelike waardes uitleef, kennis te neem. Die uitlig van hierdie "unieke uitkoms" kan groot waarde tot haar lewe toevoeg.

Die verhaal van Allen Arendse

Allen skroom nie om sy Christelike waardes uit te leef nie. Een sin wat vir my uitstaan, is sy eie woorde: *“Ek praat nie oor my geloof nie, maar lewe my geloof deur Christelike waardes uit. Ek leef my waardes uit deur die besigheidsbesluite wat ons neem. Deur regverdig op te tree leef ek my waardes uit.”*

Een van die kern-“eienskappe” van transformerende leiers is dat hulle mense bemagtig. Allen voldoen aan hierdie eienskap deurdat hy mense wat vir hom werk ondersteun en bemagtig om hulle sterktes uit te leef. Deur dit te doen, leef hy een van sy talle Christelike waardes uit.

Hy noem ook dat daar binne die sakewêreld diskoerse bestaan waarin daar ten koste van mense wins gemaak word. Ten spyte daarvan speel verhoudings en sy Christelike waardes vir hom ’n groter rol. Liefde vir mense, sowel as goeie verhoudings, is vir hom die bepalende faktor in sy optrede. Die uitleef van positiewe waardes, ten spyte van oorheersende negatiewe diskoerse, is vir my ’n “unieke uitkoms” wat baie van ’n persoon se selfwaarde vertel. Dit kan in gesprekke met hom uitgelig word om sy narratief te versterk.

Die verhaal van Merlin Bester

Ten spyte van die sogenaamde “agterbaksheid” van die sakewêreld maak Merlin met sy Christelike inslag ’n verskil in sy eie besigheid. Hy glo dat die waarde van goeie verhoudings ’n verskil in mense se lewe kan maak. Hy skoei goeie verhoudings op ’n verhouding met God.

Integriteit en geduld speel ook vir hom ’n groot rol. Die wyse waarop Merlin sy waardes uitleef ten spyte van oorheersende negatiewe diskoerse, vertel vir my baie van sy eie persoonlike waarde. Narratiewe gesprekke met hom sou hom verder in sy positiewe selfwaarde kon ondersteun.

Die verhaal van Rocco de Wet

Ooreenstemming tussen ’n persoon se uitgesproke Christenskap en sy/haar optrede is vir Rocco belangrik.

Waardes soos geloofsoortuigings en standpunte, asook eerlikheid oor dit waarvoor jy staan, speel vir hom 'n groot rol. Die voorbeeld wat Christelike leiers stel, is vir hom belangrik. Hy stel dit soos volg: “'n Mens moet doen wat jy sê.” Hy koppel sy waardes aan sy geestelike waardes. Karakter kom in verhoudings na vore. Waardes kan ook in die korrekte hantering van rekenkundige standaarde uitgeleef word. Hierdie standaarde gee 'n standvastige riglyn waarvolgens 'n mens behoort op te tree. Verder word 'n mens geseën om vir ander tot seën te wees. 'n Leier moet gereeld in sy volgelinge se skoene staan. Dit sal perspektiewe verander en help dat “omgee” geleef kan word.

Die wyse waarop Rocco sy waardes verwoord, is vir my baie positief. 'n Narratiewe gesprek met hom sou baie interessant wees. Ek sou graag wou hoor hoe hy so ver gekom het om hierdie sosiale konstrakte so duidelik te kan verwoord. Dit sou dalk tot die uitlig van vele unieke uitkomstes lei. Die waarde in die raaksien hiervan, lê daarin dat 'n persoon positief in sy hantering van negatiewe diskoerse ondersteun kan word.

Die verhaal van Willem van Aarde

Die uitleef van waardes speel vir Willem as leier 'n groot rol in die wyse waarop 'n mens besigheid moet bedryf, nie net die praat oor waardes nie. Dit is positief dat hy sy groep gelei het om waardes vir hulle besigheid vas te stel.

Sy geloof dat daar waarde aan mense se lewe toegevoeg behoort te word, is vir my positief. Die wyse waarop leiers in 'n besigheid onderhandelinge doen, word deur werkers dopgehou. Daarom behoort woorde en dade ooreen te stem. Vir Willem bestaan etiek uit die verduideliking van wat reg en wat verkeerd is. Hy sê jy moet oppas vir die klein, sogenaamde onskuldige besluite wat jy neem, maar wat verkeerd is.

Dit is verder ook treffend dat diversiteit en die waardering daarvan vir Willem belangrik is. Hy reken onder diversiteit val geslag, geloof, spiritualiteit, kultuur, gestremdheid en vele meer en daarom vra hy die vraag of mense oop en ontvanklik is vir diversiteit. Diversiteit maak jou sterker en dit maak jou ook meer sensitief vir

mense. Willem besef duidelik die waarde van die verstaan van die sosiale kontekste waarin mense hulleself bevind.

Willem reken dat Christen-sakeleiers in die uitleef van hulle waardes 'n groot invloed op ander sakeleiers kan uitoefen. Vanuit 'n sosiologies-narratiewe vertrekpunt sou 'n mens gevolglik kon reken dat Christen-sakeleiers op hierdie wyse aan die positiewe verhale van ander sakeleiers kan help skryf.

Die perspektief van Godgesentreerde diensknegleierskap is vir my uniek. Dit is leierskap waarin God, in alles wat hulle doen, die belangrikste is. Alles gaan daarom om God te verheerlik.

2.1.3 Bestuurswetenskappe

Die derde interdisiplinêre gespreksgenoot was prof Johan Tromp, afgetrede vise-rektor aan die Kaapse Skiereilandse Universiteit van Tegnologie (KSUT) en dosent wat verantwoordelik was om studente en dosente met hulle navorsing en, in die besonder, hulle kwaliteit van navorsing, te begelei. Sy loopbaan het gewissel van onderwyser, rekenmeester, dosent tot vise-rektor. Navorsing oor onderwys, die bestuur van universiteite tot die bestuur van ondernemings in die sakewêreld, asook publikasies, en internasionale referate het daartoe gelei dat 'n professoraat aan hom toegeken is.

Vraag 1: Wat was jou perspektief van Petro van Staden, Allen Arendse, Willem van Aarde, Rocco de Wet en Merlin Bester terwyl jy die verhale gelees het?

Inleidende opmerkings

In die sakewêreld kan drie soorte sakeleiers onderskei word. Die eerste glo absoluut in God en bestuur die onderneming op Christelike beginsels. Tweedens, is daar Christelike sakeleiers wat hulle Christelike beginsels versak as hulle sakebesluite moet neem wat hulle wins kan verlaag of verhoog, al is dit teen hulle Christelike oortuiging. Derdens, is daar sakeleiers wat nie hulle sakebesluite baseer op enige Christelike beginsels nie en probeer om met elke besluit die maksimum voordeel te verkry, soms tot nadeel van ander, al weet hulle dit is verkeerd. Op grond hiervan

penetreer die voorbeeld en daad van die sakeleier die hele onderneming en al die werknemers, en kan ondernemings ook in drie soorte ingedeel word, afhanges van bogenoemde.

Die verhaal van Petro van Staden

Sy was vasgevang in 'n werksomgewing wat bepaal word deur die kultuur en waardes van die onderneming wat gebots het met haar kultuur en waardes. Wanneer botsende kulture en waardes in 'n onderneming bestaan, sal die ondergeskikte gedwing word om in te skakel by die kultuur en waardes van die leiers. Sy moes derhalwe haar eie waardes, en veral haar geloof, onderwerp aan dié van die leiers, en dinge doen wat indruis teen haar kultuur, waardes en geloof. Hierdie konflik is ondraaglik en lei tot botsings. Om botsings te vermy, moet die kultuur en waardes van die leiers verander of sy moet dinge doen wat haar geloof haar nie toelaat om te doen nie. As die leiers of sy nie verander nie, en sy wil haar geloof nogtans uitleef, het sy geen ander keuse as om te bedank nie.

Die sakeleiers moet hulleself ook ondersoek en bepaal of hulle hulle besigheid volgens Christelike kultuur en waardes wil bestuur of nie. Hierdie kultuur en waardes van die besigheid moet deur die sakeleiers bevestig word deur hulle uitsprake en daad.

Die verhaal van Allen Arendse

Dit is duidelik dat sy beginsels, waardes en geloof gebaseer is op die Bybel en sy Christelike oortuigings. Hy, as sakeleier, is in die posisie om op grond hiervan die waardes van die onderneming nie net te bepaal nie, maar ook uit te lewe. Dit moet ook 'n invloed hê op die werknemers wat hulle besluite en gedrag hierop moet baseer. Wat belangrik is, is dat Allen en sy onderneming besluite neem wat die wins van die onderneming sal verminder, maar wat getrou bly aan Christelike waardes.

Hierdie ingesteldheid van Allen sal 'n groot invloed hê op die onderneming, op elke werknemer sowel as ander ondernemings met wie hulle sake doen. Die boodskap van die evangelie word sodoende oorgedra en voortgesit. Hy is baie duidelik oor watter Christelike eienskappe die bestuur oor moet beskik om dit te bereik.

Die verhaal van Merlin Bester

Merlin se uitgangspunt is dat hy Jesus volg en op Hom vertrou as sakeleier. Al sy besluite en optrede word hierop gebou. Deur sy optrede stel hy die voorbeeld vir sy werksmense en bepaal die grondslag waarop besluite geneem moet word. Wat baie belangrik is, is dat dit ook sy verhouding met sy werksmense en kollegas beïnvloed. Sonder die regte verhoudings kan dit nie bereik word nie. Alhoewel alles nie altyd rooskleurig is en goed gaan nie, sal God hom dra deur moeilike omstandighede wat op sy pad kom. Hy stel 'n hoë prioriteit aan goeie verhoudings en respek vir kollegas en werknemers en dit is die basis van sy beginsels en waardes as sakeleier.

Alles wat hy aanpak en die besluite wat hy neem, dra hy eers aan God op om hom raad en leiding te gee. Hy kan reeds op vele gebiede getuig dat God hom ryklik seën in sy werk.

Die verhaal van Rocco de Wet

Geestelike sakeleiers is meer 'n uitsondering as die reël. Daar kan dus aanvaar word dat daar nie baie Christen-sakeleiers is nie. Soms sal hulle voorgee dat hulle wel Christen-sakeleiers is, maar dan weerspreek hulle dade hulle waardes en tree hulle op om die maksimum finansiële voordeel te verkry al is dit teenstrydig met hulle Christelike waardes. Christenleiers sal ook nie maklik ander leiers wys op besluite wat hulle geneem het wat in botsing is met Christenwaardes nie. Rocco kry sy waardes uit die Bybel en is dan uitgesproke oor die spesifieke waardes waarop sy besluite gebaseer word en hoe hy dit in die praktyk toepas. By die uitvoering van sy taak, moet daar nie ander reëls geld nie en wanneer dit teenstrydig is met sy waardes, moet mense dit nie probeer regverdig en verskonings maak nie.

Om ander mense en die omstandighede waarin hulle werk en lewe te verstaan, plaas Rocco hom in hulle skoene om hulle situasie te verbeter en liefde aan hulle te betoon.

Die verhaal van Willem van Aarde

Twee aspekte staan hier uit. Eerstens is 'n Christen nie net 'n Christen wanneer dit hom/haar behaag nie. 'n Christen is onder alle omstandighede 'n Christen, in alles wat hy/sy sê en doen. Tweedens is 'n Christen se waardes en dade 'n voorbeeld wat

altyd geskoei is op Jesus se voorbeeld. Daar moet so opgetree word dat ander dit kan sien en navolg. Alle sakebesluite is gebaseer op die beginsels van Jesus se liefde vir sy medemens. Leiers moet hierdie voorbeeld stel en ander respekteer. Daar moet omgesien word na die werknemers en die gemeenskap.

Willem glo Christene kan 'n rol speel in die sakewêreld om ook die wêreld te verander deur Godgesentreerde diensknegte te wees en verantwoordelikheid vir jou werkers, gemeenskap, land en die wêreld te aanvaar. Hulle kan dus 'n verskil maak wat ver uitkring.

2.1.4 Maatskaplike werk

Die vierde interdisiplinêre gespreksgenoot was dr Shanie Boshoff wat haar PhD in maatskaplike werk gedoen het. Sy was die afgelope 15 jaar die uitvoerende direkteur van die ACVV in Suid-Afrika.

Vraag 1: Wat was u perspektief van Petro van Staden, Allen Arendse, Willem van Aarde, Rocco de Wet en Merlin Bester, terwyl u die verhale gelees het?

Die verhaal van Petro van Staden

Wat my opgeval het in Petro van Staden se verhaal, is die groeigeleenthede wat sy as werknemer benut het om haar vaardighede op verskillende wyses uit te brei en dan ook aan te wend. Haar persoonlikheid, dryfkrag en visie ten opsigte van persoonlike doelwitte het daartoe gelei dat sy binne 'n kort tydsbestek van 'n werknemer na 'n toesighoudingsfunksie en daarna bestuursvlak beweeg het.

Haar persoonlike waardes het duidelik gebots met die kultuur en waardes van die maatskappy vir wie sy gewerk het, verwysend na die openlike goedkeuring van buite-egtelike verhoudings, die toesmeerdery oor die maatskappy se ware bestaande kapasiteit of tegnologie, asook rugstekery tussen kollegas om erkenning en gepaardgaande finansiële voordeel te kan kry bo ander.

Die waarde wat sy aan spanwerk heg, is een van die sterkste temas in haar verhaal. Haar respek vir spanlede en erkenning van die diversiteit ten opsigte van kulturele en geloofsoortuigings is sigbaar. Ten spyte van al die botsings tussen haar eie waardestelsel en die waardes en kultuur van die maatskappy, is dit dan juis die sogenaamde rigiditeit van die korporatiewe maatskappy wat sy toelig met die ongelikheid van bonusse tussen haar en haar span wat haar op die ou end laat besluit het om te bedank. Haar uitsluiting as leier uit besluitneming wat haar en veral haar span se lewe direk geraak het, het gelei tot die erge frustrasie, wat uitgeloop het op haar diensbeëindiging by daardie bepaalde maatskappy.

Die verhaal van Allen Arendse

In teenstelling met die beleving van Petro van Staden as uitvoerder van beleid, is die visie en beleidsrigtings wat Allen Arendse in sy onderneming inslaan, kenmerkend. Sy visie en passie (hy verwys daarna as roeping) strek veel wyer as sy onderneming. Dit fokus daarop om mense te ontwikkel om hulle volle potensiaal te bereik sodat hulle selfversorgend en dus effektief funksionierend kan wees as gesinne.

Sy fokus is nie beperk tot die leiers en die besluitnemers wat direk tot die wins van sy onderneming bydra nie, maar ook op die mense wat, in sy woorde, “minder ontwikkel is”. Sy lewensingesteldheid en visie is toekomsgerig, soos blyk uit die worstelvrae wat hy beleef. Die fokus daarvan is die wyse waarop die besigheidswêreld meer produktief kan wees om sodoende meer regverdig teenoor arm mense te kan optree.

Hy plaas 'n hoë premie daarop om as leier 'n voorbeeld te stel deur sy optrede teenoor ander en die tipe besigheidsbesluite wat hy neem (soos byvoorbeeld ten opsigte van besigheidsrolspelers en die aard van besighede waarby sy onderneming betrokke raak. Hy leef sy eie Christelike waardestelsel uit deur onvoorwaardelike respek aan ander te betoon, asook eties en met integriteit op te tree en besluite te neem. Hy modelleer verder 'n kultuur van “onselfsugtige uitlewing” in sy

onderneming, wat weereens dui op die praktiese uitlewing van sy geloofsbeginsels, veral respek en regverdigheid.

Die verhaal van Merlin Bester

Merlin Bester beïndruk met sy deurleefde leierskap en groei. Uit sy verhaal is dit duidelik dat hy al verskeie uitdagings te bowe moes kom tot waar hy sy maatskappy baie suksesvol bedryf.

Die aanstelling en uitsluitlike aanwending van Pieter om om te sien na die geestelike ingesteldheid van sy werknemers, onderskei Merlin van die ander verhale. Alhoewel min inligting beskikbaar is oor die aard van Pieter se pos, is die premie wat Merlin op die welstand van sy werknemers plaas, beduidend. Dit sal egter tog nodig wees om te evalueer op watter area van welstand van die werknemers hy 'n bydrae lewer. Die aanstelling wys nie heen na 'n oorgee van verantwoordelikheid van die leier nie, eerder as 'n delegering van verantwoordelikheid. Merlin gaan voort om sy verantwoordelikheid as leier uit te voer, deur sy aksies om daaglik by sy werknemers betrokke te wees, individuele aandag te gee en elkeen met respek te hanteer.

Hierdie verhaal beklemtoon, net soos die verhaal van Allen Arendse, die fyn onderskeidingsvermoë en uitdagings wat van toepassing is binne die besigheidswêreld. Ook vir hierdie leier is sy Christelike waardes van deurslaggewende belang in die neem van etiese besluite en in die praktiese voorbeeld wat hy daaglik in die uitlewing van sy leierskap stel.

Merlin beskou homself nie as deel van die tipiese besigheidsongewing nie – hy verwys daarna as die “agterbakse plek” [besigheidswêreld] en onderskei homself dus doelbewus daarvan deur sy besigheid te bedryf vanuit 'n Christelike besigheidsperspektief.

Die verhaal van Rocco de Wet

Rocco de Wet funksioneer in die wêreld van rekenkundige praktyke en feitelike uiteensetting van rekenkundige praktyke. Die vertellings in sy verhaal stem daarmee ooreen. Só identifiseer hy, anders as in die ander verhale, spesifieke waardes wat vir hom as Christenleier belangrik is en prioritiseer hy dit dikwels ook.

Gegewe die rekenkundige omgewing, fokus Rocco sterk in sy verhaal op verantwoordbaarheid en die meting van die toepassing van waardestelsels en die nakoming van etiese reëls. Hierdie sterk fokus spruit waarskynlik voort uit sy tipe persoonlikheid en werkfokus. Dit stem ooreen met sy rekenkundige “swart-en-wit ingesteldheid”, naamlik dat dit nie saak maak waar ’n mens werk nie, maar dat die waardes in die spesifieke omgewing en die reëls nie in botsing behoort te wees met ’n mens se Christelike opvatting nie. Rocco spreek hom sterk uit teen mense wat hulle Christenwees-identiteit aanpas na gelang van sakebedrywighede.

Een van Rocco se belangrikste waardes is “eerlikheid”, wat volgens sy beskrywing ooreenkom met integriteit (om dít te doen wat jy onderneem om te doen en konsekwent te wees met jou sienings en uitlatings).

In teenstelling met die wit-en-swart van die rekenkundige praktyk, is die uitlewing van Rocco se Christelike waardes vir hom tot só ’n mate belangrik dat hy afwyk van liniêre rekenkundige terme, en verwys na aspekte soos die uitdeel van seën vir ander wat minder bevoorreg is. Ware empatie en barmhartigheid, in terme van die verplasing van die leier in sy werknemer se skoene, word daarin verwoord dat Rocco glo dat ’n leier moet weet (en ervaar) onder watter omstandighede sy werknemers werk.

Die verhaal van Willem van Aarde

Willem is die een leier van die vyf gelese verhale wat ’n roeping vir sy besigheid sien om as voorbeeld van Christelike leierskap in die besigheidswêreld te funksioneer. Hy

beskou dit ook as die taak van sy onderneming om waarde toe te voeg wanneer dienste gelewer word.

Hierdie onderneming bedryf sy besigheid openlik op Christelike beginsels. Dit het tot gevolg dat die groot besluite, sowel as die kleiner optredes, nie net deur die leiers teen Christelike waardes gemeet word nie, maar ook dat die werknemers die leiers se optrede veral in moeilike onderhandelinge fyn dophou en evalueer. Dit verbreed die leier se verantwoordelikheid om in alle omstandighede in die uitvoer van hulle besigheid, getrou te bly aan hulle organisasie se waardestelsel (wat Christelik van aard is).

In plaas van 'n stel losstaande waardes en reëls, word die waardes daarvan vir Willem saamgevat in die navolging van Christus se voorbeeld. Willem is die enigste een van die vyf verhale wie se onderneming spesifiek die toepassing van regverdigheid sien nie slegs teenoor werknemers nie, maar ook teenoor hulle kliëntesisteem (byvoorbeeld in terme van kostes vir aksies uitgevoer, tyd spandeer, ensovoorts).

Etiek het 'n dieper dimensie vir Willem as in die ander vyf verhale, naamlik “om te verduidelik wat reg en wat verkeerd is”. Hierdie is 'n aspek van bemagtiging sodat ander geskool kan word om ook hierdie onderskeidingsvermoë aan die dag te lê.

Willem se onderneming is passievol oor diversiteit. Hierdie aspek lê veel dieper as diversiteit bloot in aanstellings en posttoekennings, maar behels ook die skep van gesprekke binne én buite die werkplek oor aspekte waarvoor mense dikwels bang is en nie verstaan nie. Weereens sien Willem sy besigheid as 'n geleentheid om verandering te bring in die publieke domein, wat veel wyer strek as bloot die besigheidsektor.

Willem is uitgesorteer in terme van die leierskapsmodel wat hy volg, naamlik Godgesentreerde diensknegleierskap. Hy spandeer volgens hierdie verhaal spesifiek

genoegsame persoonlike tyd om sodanig te kan groei dat hy hierdie model daaglikse prakties kan toepas.

2.2 Refleksie deur interdisiplinêre vakkundiges oor hulle bydrae tot die interdisiplinêre gesprek

2.2.1 Sistematiese teologie

Vraag 2: Hoe sal u u eie dissipline se unieke perspektief formuleer ten opsigte van hierdie verhale en hoekom dink u is dit belangrik dat hierdie perspektiewe op 'n interdisiplinêre tafel geplaas word?

Kortweg sou ek akkoord gaan met Wentzel van Huyssteen, en hoe hy teologiese bydraes binne 'n transdisiplinêre gesprek uitstip. Ek weet nie of daar iets soos 'n eie unieke perspektief is wat sistematiese teologie kan bied nie, en veral nie noodwendig iets wat navorsers uit ander dissiplines sou kon oortuig dat dit in eie reg 'n dissipline is met 'n waardevolle bydrae om te lewer nie. Uiteraard dink ek dat sistematiese teologie so 'n bydrae het om te lewer, maar ek vermoed dat daar gewoon geen sin daaraan is om 'n soort apologetiek te probeer bied vir waarom sistematies-teologiese insae belangrik is nie. In Van Huyssteen se werk is dit die tema van menslike uniekheid wat 'n transdisiplinêre gesprek tussen onderskeie dissiplines moontlik maak en in die werk van ander sistematiese teoloë wat ook meen dat sistematiese teoloë 'n perspektief kan bied, soos David Kelsey, word daar meer gefokus op die *'theological end of the interdisciplinary bridge'*. In die geval van hierdie verhale sou daar waarskynlik verskillende raakpunte kon wees vir 'n sistematies-teologiese inset binne interdisiplinêre gesprek hieroor, maar dit wil vir my blyk asof geloofstaal deel is van hoe die vertellers etiese leierskap beskryf, en geloofstaal is die hart van sistematiese teologie. David Tracy, David Kelsey, Serene Jones en Ellen Charry, onder meer, maak die punt *"doctrine is the grammar of faith"*. Indien die verhale dus *"grammar of faith"* inspan – wat dit heel duidelik doen – is die bydrae van sistematiese teologie *crucial*.

Ek weet nie of daar sin daaraan sou wees – veral binne akademiese omgewings – om 'n saak uit te maak vir sistematiese teologie se plek aan die tafel nie (maar dalk is dit my houding wat die probleem is, eerder as die uitdagings/sinvolheid van so 'n poging!). Sover ek weet, word sistematies-teologiese perspektiewe dikwels as filosofiese of historiese insette gehanteer binne sulke soort gesprekke, maar soos genoem, sou dit vir my vreemd wees indien die verhale self nie 'n sistematies-teologiese inset onontbeerlik maak nie. Indien dit gaan oor my spesifieke perspektief as sistematiese teoloog, weet ek nie. My spesialiteit sluit retoriese teologie in, dus is ek baie geïnteresseerd in taalpatrone en geloofsgrammatika. Moontlik sou dit dus kon help met die interpretatiewe of analiserende werk wat rondom sulke verhale gedoen kan word.

2.2.2 Sosiologie

Vraag 2: Hoe sal u u eie dissipline se unieke perspektief formuleer ten opsigte van hierdie verhale en hoekom dink u is dit belangrik dat hierdie perspektiewe op 'n interdisiplinêre tafel geplaas word?

My studieveld handel oor mense se narratiewe of verhale, en dit vanuit 'n postmoderne, sosiologiese perspektief. Om mense se verhale beter te verstaan en waarde daaraan toe te voeg, is daar 'n paar konsepte wat in ag geneem behoort te word.

Die kernvraag wat binne die narratiewe, postmoderne en sosiologiese veld lê, handel oor epistemologie. Die epistemologie van hierdie begrip lê in twee Griekse woorde, naamlik kennis en studie. Die uitgangspunt van epistemologie is om te vra: Hoe kom mense tot kennis? Hoe weet 'n mens wat jy weet? Die antwoord hierop kan verskillende moontlikhede inhou. Die postmoderne, sosiologiese paradigma veronderstel dat die '*locus*' van kennis nie êrens in individue self weggesteek lê nie. Kennis is 'n sosiale konstruk. Dit beteken dat die lokus van kennis binne die gemeenskap van persone bestaan. Sosiale konstruksie het gevolglik te make met alle interaksies waarin mense hulleself al ooit bevind het. Elke stukkie ervaring en kennis wat ons van ander mense ontvang, bepaal hoe ons na die werklikheid kyk.

Kennis is met ander woorde 'n konstruksie wat deur publieke dialoog in die sosiale arena ontstaan.

Wat vir my baie duidelik in die verhale voorkom, is die groot rol wat die sosiale konstruksie “godsdienst” in die uitoefening van die betrokke persone se leierskap speel. Godsdienst is vir hulle 'n “unieke uitkomst” wat hulle help om bo hulle soms moeilike omstandighede uit te styg.

Verdere individuele gesprekke met elkeen van hulle om selfs nog meer sosiaalgekonstrueerde “unieke uitkomst” in hulle monderings uit te lig, sou vir hulle groot waarde kon inhou. Volgens my is dit belangrik om hiervan kennis te dra en dit is hier waar my vakgebied groot waarde tot die interdisciplinêre gesprek kan toevoeg.

'n Ander sosiologiese begrip wat vir my duidelik in die verhale na vore tree, is die konstruksie wat as “diskoerse” bekend staan.

Diskoerse handel oor die sogenaamde ‘waarhede’ wat binne groepe leef. Sekere dinge word as sosiale konsensus aanvaar. As die groot groep iets as waarheid aanvaar, dan is dit vir almal waarheid. Dit oefen 'n groot mag oor mense uit en dit bepaal hulle lewenswyse. Individue wat anders as die sogenaamde oorheersende sosiale diskoerse optree, word nie altyd maklik aanvaar nie. In die verhale het ek telkens van die dominante diskoerse in die sakewêreld kennis geneem. Die feit dat die betrokke persone telkens anders optree as die algemene diskoerse waarin hulle hulleself bevind, is vir my 'n baie groot pluspunt en hierdie “unieke uitkomst” kan positief in individuele gesprekke met hulle uitgelig word.

Wat die interdisciplinêre gesprek betref, kan my vakgebied ontskatbare waarde toevoeg. Daar is nog baie ander begrippe wat hier genoem kon word, soos byvoorbeeld eksternalisering, dekonstruksie en nog vele meer. En elkeen van hierdie teorieë kan met groot waarde in die verryking van individue se verhale gebruik word. Ter wille van die spasie hier en om aan ander gespreksgenote ruimte te bied, sal ek by die bogenoemde bydrae volstaan.

2.2.3 Bestuurswetenskappe

Vraag 2: Hoe sal u u eie dissipline se unieke perspektief formuleer ten opsigte van hierdie verhale en hoekom dink u dit is belangrik dat hierdie perspektiewe op 'n interdissiplinêre tafel geplaas word?

Die meeste sakeleiers is nie daarop ingestel om hulle besighede volgens die waardes van ander dissiplines te bestuur nie. Hulle is in die eerste plek opgelei om die onderneming so te bestuur dat dit suksesvol is. Vanuit 'n sakeperspektief beteken dit maksimum wins en dit is dan ook die kriterium vir 'n suksesvolle besigheid. Hieraan word die besigheid gemeet en die waarde van sy aandele bepaal, asook hoe suksesvol die sakeleier is. Menslike gedrag in die sakewêreld is op hierdie kriteria gefokus. In besigheid word alles moontlik gedoen om dit te bereik en word daar slegs op sakedissiplines gekonsentreer. Sakeleiers se gebruik van hulpbronne in die omgewing, asook menslike hulpbronne, is hieraan ondergeskik en word gesien as 'n middel om hulle doel te bereik, al word dit uitgebuit.

Die wêreld is nou so gespesialiseerd dat dit baie moeilik is om aan ander dissiplines aandag te gee, en slegs daardie dissiplines en tegnieke wat kan bydra tot die sukses van die besigheid is van belang. Christelike waardes kom derhalwe selde ter sprake, want dit help blykbaar nie om suksesvoller te wees nie. Dit geld ook vir ander dissiplines wat nie in hulle opleiding en toepassing aandag gee aan sakebeginsels nie. Die gevolg is dat die konsep van interdissiplinêre dissiplines nie bestaan nie. Alle dissiplines behoort hiervan kennis te neem.

Sakeleiers kan met vrug kennis neem van die bydrae wat ander dissiplines kan lewer tot die sukses van hulle besigheid. Dit begin deur hulle Christelike waardes in besigheid uit te leef, eerlik te wees, met integriteit sakebesluite te neem en om seker te maak dat hulle werknemers dit ook doen. Dit vereis verhoudings tussen sakeleiers en hulle werknemers en om hulle met respek en waardigheid te behandel. Dit moet oor kulture, gelowe, gewoontes en waardes heen gedoen word.

Die vraag wat sakeleiers hulleself moet vra is: Hoe sou Jesus die besluite geneem het en hoe sou Jesus die werknemers behandel het? Die sukses van 'n besigheid moet ook hieraan gemeet word en nie slegs aan wins nie.

2.2.4 Maatskaplike werk

Vraag 2: Hoe sal u u eie dissipline se unieke perspektief formuleer ten opsigte van hierdie verhale en hoekom dink u is dit belangrik dat hierdie perspektiewe op 'n interdissiplinêre tafel geplaas word?

In die veld van maatskaplike werk heers daar tans vele diskoerse oor die onderskeid tussen teorieë, modelle, perspektiewe en benaderings. Sonder om in daardie diskoerse vasgevang te word, word daar eerder gefokus op die siening van die respondent oor die bydrae wat maatskaplike werk as profesie binne interdissiplinêre spanverband kan maak.

Wat die dissipline maatskaplike werk uniek maak tot die ander dissiplines, is dat dit die mens holisties beskou binne die ekologiese perspektief waarbinne gefunksioneer word. Op 'n mikrovlak geld dit ten opsigte van beide die leier in die onderneming of maatskappy, sowel as die werknemers. Dit sluit die volgende vlakke in: (a) Op mikrovlak is die mens-in-die-persoonlike-situasie (soos die uitlewing van persoonlike waardes en wrywing wat intree wanneer persoonlike en maatskappywaardes bots). (b) Dit strek dan na die mezzo-vlak, te wete die sakesektor in die breë (wat onder andere verwys na finansiële volhoubaarheid van individue en gesinne, die keuse van rolspelers en vennote, die aanvaarding van kwotasies en beïnvloeding wat plaasvind vir die verkryging van dienste of tenders). (c) Dit kring dan steeds wyer uit na die makro-omgewing waar dit gaan oor die mens in die groter konteks van nasiebou en burgerskap van die breë Suid-Afrikaanse bevolking (byvoorbeeld die aanspreek van diversiteit en gelykheid, die aanspreek van armoede, algemene opheffing, ensovoorts).

Op die makrovlak kom die maatskaplike ontwikkelingsgerigte benadering ook na vore in Allen, Merlin, Rocco en Willem se verhale, waar die roeping of rol wat die ondernemings/maatskappye speel, veel wyer gesien word as bloot 'n wins vir die maatskappy of direkte voordeel vir die werknemers en hulle gesinne. So stel Allen homself en sy maatskappy ten doel om nie sy werknemers bloot te ontwikkel nie, maar om mee te help om hulle volle potensiaal te bereik. Willem stel hom weer ten doel om doelbewus konstruktiewe gesprekke oor diversiteit binne en buite sy onderneming van stapel te stuur.

Die belangrikheid dat hierdie verhale ook vanuit die maatskaplike werk-dissipline bekyk word, is tweeledig van aard. Eerstens is dit noodsaaklik dat daar holisties na die mens in sy omgewing gekyk word en effekte op die verskillende vlakke deeglik in ag geneem word. In die meeste van die verhale het leiers se worstelvrae veel dieper gestrek as die blote persoonlike uitlewing van hulle Christelike waardes in die besigheidsomgewing.

In hulle persoonlike omgewing en tyd het hierdie leiers geworstel met hulle eie geloofsvrae, met die botsing tussen die uitlewing van hulle geestelike waardes en besigheidspraktyke, asook die uitlewing van hulle breër roeping.

Indien hierdie unieke siening eie aan maatskaplike werk buite rekening gelaat word, sal die verhale vervlak word tot 'n afgewaterde enkelvoudige dimensie(s). In teenstelling daarmee bied die maatskaplike werk-siening die geleentheid om die volle omvang van menswees te beleef op die mikro-, mezzo- en makrovlak.

Tweedens lê die doel van die ontwikkeling van onself as individue of werknemers/sakeleiers en die sluit van verhoudinge met die mense om ons, veral in ons Suid-Afrikaanse konteks, ook op 'n breër verantwoordelike vlak. Dit is noodsaaklik dat ook die besigheidsektor op die breër bevolking moet impakteer en dat maatskaplike bemagtiging moet plaasvind.

2.3 Refleksie van navorser op die interdisiplinêre proses

Sistematiese teologie is van hulp om te beseef dat daar nie altyd eenvoudige antwoorde op komplekse vrae is nie. Dr Marais gaan voort en wys daarop dat, in plaas daarvan om te veel van reëls binne 'n besigheidsopset te maak, kan dit van nut wees om eerder deugde-etiek daar te stel. In deugde-etiek, volgens Blackburn en McGhee (2004:103), gaan dit inderdaad meer oor die vraag: “*Wie sal ek wees?*”; in plaas van om te vra: “*Wat sal ek doen?*” Deugde-etiek is meer besorg oor die karakter van die persoon as oor die regte optrede of gedrag. Sistematiese teologie kan hier van groot waarde wees om verder daaroor na te dink.

Müller (2004:296) beskryf praktiese teologie as nie net getrou aan sy konteks nie maar ook getrou aan sy metodologie, met 'n definitiewe beweging van die konteks of praxis na die teorie en weer van die teorie terug na die konteks. Daar kan na hierdie metodologiese proses verwys word as “*die sirkel van praktiese wysheid*”. Dr Marais verwys ook in haar inleidende opmerkings daarna: “Daar is breedweg wel 'n enkele tema wat telkens aan die orde kom, naamlik dat etiese leierskap – of die ontmoetingspunt tussen hierdie persone se geloofswêreld en werksomgewing – dié van ‘praktiese wysheid’ is.” Sy wys verder daarop dat sistematiese teoloë soos David Kelsey mense daarop attent maak dat praktiese lewenswysheid juis 'n kenmerk is van hoe gelowiges hulleself in publieke ruimtes soos die besigheidsomgewing kan handhaaf.

Binne 'n besigheidsomgewing het dr Marais die navorser gehelp om verder te kyk na die rol wat die gewete binne besluite wat geneem moet word, speel. Sy noem dit 'n “gewetensverantwoordelikheid of gewetensetiek”, wat alreeds volgens haar by Martin Luther en Johannes Calvyn voorkom.

Prof Tromp het die navorser help verstaan dat daar eintlik min sakeleiers is wat ander dissiplines by die evaluering van hulle besigheid sal betrek. Aan die begin van sy betoog wys hy daarop dat daar drie soorte sakeleiers is. Eerstens is daar diegene wat God in beheer plaas van hulle besigheid. Hierdie tipe sakeleier sal oop wees om te leer by dissiplines wat meer eties georiënteerd is, omdat hy/sy sy/haar besigheid volgens Christelike beginsels bestuur. Hulle kan ook heel moontlik in staat wees om

hulle foute te erken en in staat wees om 'n nuwe pad te stap. Die tweede tipe leier is net in naam 'n Christen, en sy/haar doen en late stem nie ooreen met dit wat hulle sê nie. Die derde tipe leier is net op selfsug ingestel, sê hy. Dr Marais sluit by prof Tromp se laaste punt aan wanneer sy na Martin Luther verwys wat sonde beskryf as die ingekeerdheid van die mens op hom/haarself – moontlik sou dit selfs met “selfbehelptheid” vertaal kon word, sê sy, omdat verskeie verhale daarna verwys. Volgens prof Tromp kan besighede inderdaad dieselfde karaktereienskappe as die drie tipe leiers openbaar, afhangende van die leierskap. Leierskap, hetsy eties of andersins, staan sentraal in die refleksies van dr Marais en prof Tromp.

Dr Swanepoel se vakgebied, sosiologie, kan binne 'n interdisiplinêre gesprek van onskatbare waarde wees juis omdat hulle vanuit 'n sosiale konstruksionistiese hoek na verhale, gebeure en diskoerse kyk. Binne die besigheidsopset help sosiologie besigheidsleiers om te verstaan dat hulle hulle eie omgewing konstrueer. 'n Etiese of onetiese sake omgewing is daaraan te wyte dat die leierskap van 'n maatskappy besluit het om so 'n omgewing te konstrueer. Die waarde van sosiologie lê daarin dat dit mense help om hulle verhale (waarin hulle dikwels vasgeval het) te dekonstrueer om sodoende nuwe sosiale konstrukte daar te stel, waar nuwe uitkomstes na vore kan tree.

Binne die maatskaplike omgewing het dr Boshoff die navorser gehelp om te verstaan dat dit nooit net om 'n individu gaan nie, want elke individu verteenwoordig 'n gesin en familie en elke individu is binne 'n spesifieke plaaslike gemeenskap. So, die besluite wat besigheidslui maak, gebeur nie binne 'n vakuum nie. Wanneer waarde-loosheid tot korrupsie lei en mense afgedank of gerasionaliseer word, het dit 'n enorme effek op die gesin, familie en gemeenskap. Maatskaplik werk as 'n vakdisipline, sê dr Boshoff, se rol rondom die interdisiplinêre tafel is om besigheidsleiers daarop attent te maak dat hulle nooit net met 'n individu werk nie. Dr Boshoff merk op dat wanneer sy vanuit haar vakdisipline na die besigheids-wêreld kyk, die verantwoordelikheid volgens haar op die besigheidspersoon rus om 'n multidisiplinêre span se insette te kry, sodat dit nie net oor die winsmotief gaan nie, maar oor 'n breë verantwoordelikheid wat besigheidslui aanvaar deur die besigheidsbesluite wat hulle neem ten opsigte van al die mense wat vir hulle werk.

Hierdie breër leierskapspektief en verantwoordelikebesef is iets wat sy graag in 'n multidissiplinêre span sal wil sien.

Om saam te vat kan gesê word dat sistematiese teologie se bydrae is om die ander dissiplines te laat fokus op die rol wat God binne die besigheidsomgewing speel en om Christenleiers te help met die uitlewing van hulle Christenskap op 'n praktiese manier. Maatskaplik werk en sosiologie het die ander dissiplines daarop attent gemaak dat die mens nie los van sy/haar konteks staan nie. Indien sekere besigheidsbesluite geneem word, het dit nie net 'n impak op die individu nie maar op die hele sosiale sisteem. Bestuurswetenskappe se bydrae het die navorser gehelp om te verstaan dat om geld te maak altyd voorop staan in die besigheidsfeer en dat etiek dikwels agterweë gelaat word. Daarom is dit juis binne hierdie konteks van belang dat ander entiteite betrek moet word wanneer lewensveranderende besluite geneem word.

2.4 Groepsessie van interdissiplinêre vakkundiges

Tydens hierdie sessie het die interdissiplinêre span saam gereflekteer oor die navorsingstema: *“Christene as leiers in die sakewêreld”* na aanleiding van die verhale van vyf medenavorsers. Hulle het toe verder gekyk na die bydrae wat hulle spesifieke vakdissipline na die interdissiplinêre tafel kan bring. Hierdie vrae is alreeds vir hulle gevra en elkeen het individueel daarop geantwoord. Hierdie groepsessie is net 'n verdere verryking van die verhaal.

Dr Boshoff se verwysingsraamwerk is maatskaplike werk en vir haar is dit belangrik hoe die sakesektor sy verantwoordelikheid sien om gesinne en gemeenskappe te versterk en om positiewe waardes na buite te bou. Vir prof Tromp is dit belangrik om daarop te let dat dit vir die sakeman/vrou gaan om wins te maak en dit is sy/haar enigste doel, dit is hoekom hulle 'n besigheid begin. Vir hom is dit ook belangrik dat wanneer 'n sakeman/vrou sy/haar besigheid begin dit vir hom/haar belangrik moet wees om hulle besigheid op etiese beginsels te begrond. Dit is daarom belangrik om jou etiese waardes uit te pak en te definieer, sê hy. Dit is vir hom verder belangrik

dat die besigheid sleier moet sê wat hierdie etiese waardes beteken sodat wins nie die enigste doelwit is nie, maar dat die manier waarop hy/sy die wins maak deur etiese waardes beïnvloed word. Wanneer etiese waardes bekyk word, is die volgende vraag volgens hom belangrik: “*Waarop is hierdie waardes gebaseer?*” Vir hom is dit belangrik om etiese waardes te begrond op Christelike beginsels, daarom is dit belangrik om verder te gaan kyk watter Christelike beginsels in die sakewêreld toegepas word en of dit verder gedefinieer behoort te word. Dit is belangrik volgens prof Tromp dat die HUB van die maatskappy die hele maatskappy se waardes op Christelike beginsels sal skoei en dat elkeen binne die maatskappy sal weet wat die waardes is en wat van hulle verwag word ten opsigte van die uitlewing van hierdie waardes. Dit is vir hom ook belangrik dat die HUB dit sal opvolg deur te kyk of hierdie waardes wel in die maatskappy toegepas word.

Dr Swanepoel wys daarop dat die groot verhaal van die besigheid grootliks gevorm word deur die senior bestuur en in die besonder die HUB se waardesisteen en dat dit 'n beslissende invloed uitoefen op die kleiner verhale en narratiewe van mense binne die maatskappy. Hy sê as gevolg van hierdie invloed, hetsy positief of negatief, skep mense binne die besigheid sosiale konstruksie waarvolgens hulle hulle waardesisteme inklee en waarvolgens hulle lewe. Besigheidsbesluite kan volgens hom 'n positiewe of negatiewe uitwerking op werknemers, die omgewing en kliënte hê. Dr Boshoff sê indien besluitneming oneties is en beginsels nie oorgedra word nie, raak dit ook 'n norm wat na die huis oorgedra word. Die *'fabric van society'* verswak dus, sê sy. As jy verder werkgewers kry wat oneties optree deur werknemers uit te buit of personeel uit te buit of nie erkenning te gee vir wat hulle gedoen het nie, is daar 'n vervlakking in geleentheid wat besigheid daarstel om mense se potensiaal te ontwikkel, sê sy. Dr Boshoff wys daarop dat die gevolge van onetiese gedrag van die werkgewers by die werk veroorsaak dat daar niks positiefs is wat die werknemers huis toe kan neem nie en dit gee aanleiding daartoe dat werknemers hierdie swak gedrag wat by die besigheid aangeleer word, kan oordra na die gesin.

Prof Tromp sluit by dr Boshoff aan en sê dat dit belangrik vir die besigheidsektor is om na sy werknemers te kyk, dat hulle gepas vergoed word vir die werk wat hulle doen en dat bestuur nie net daarop uit sal wees om die maksimum uit sy werkers te haal teen die minste betaling nie. Van 'n besigheidskant af moet jy altyd vra hoe jy jou personeel behandel, sê hy. Daar moet altyd in gedagte gehou word dat die personeel 'n gesin verteenwoordig. Prof Tromp sê dit bring hom terug by die winsmotief. Daar moet altyd gekyk word dat regverdigde wins gemaak word. Wanneer onregverdigde wins gemaak word en daar vind korrupsie plaas, sal die gevolge later wees dat die maatskappy heel moontlik bankrot kan speel en mense se lewensomstandighede kan radikaal verander. Daarom is dit belangrik dat regverdigde wins gemaak word, sodat daar te alle tye na die werknemers en kliënte omgesien kan word. Die vraag is inderdaad volgens prof Tromp: "Watter bydrae lewer die besigheid in die omgewing waar hy is?"

Dr Swanepoel sluit by prof Tromp aan en sê hy stem saam dat die eintlike doel van besigheid is om wins te maak, anders sal die besigheid nie bestaansreg hê nie. Die verantwoordelikheid wat besigheid het, is om altyd te besef dat hy nooit net met die individu te doen het nie, maar met die hele konteks van die individu. Die gesin sit voor hom, bejaardes maak deel uit van die gesin wat voor hom sit. Die selfwaarde van die persoon wat in die besigheid werk is vir dr Swanepoel baie belangrik en werkgewers het die vermoë om dit af te breek of op te bou deur die manier hoe daar teenoor die persoon opgetree word. Werkgewers het die vermoë om volgens dr Swanepoel 'n groot bydrae te lewer in terme van die personeel se waardesisteme. Besigheid kan dit of versterk of verswak. Dr Swanepoel oordeel dat wanneer die werknemers se waardesisteme gesond is, sal dit lei tot beter besluitneming deur die individu en dit op sy beurt kan weer aanleiding gee tot beter winsmarges vir die maatskappy.

Dr Boshoff belig verder wat prof Tromp en dr Swanepoel oor gemeenskappe sê, vernaamlik meer kwesbare gemeenskappe, deur daarop te wys dat besighede van meet af aan die sosiale verantwoordelikheid moet aanvaar anders gaan jy nie 'n bydrae lewer nie. Indien die besigheid net op homself ingestel is, verarm hy 'n bron

in die gemeenskap, die individu, wat soms die enigste bron van inkomste is, vernaamlik in plattelandse gebiede. Besighede speel dus 'n baie belangrike rol, maar dit gebeur net as besigheid se etiese waardes in plek is, sê sy.

Dr Swanepoel sê indien 'n Christen-besigheidsleier sy/haar waardes prakties uitleef deur byvoorbeeld te doen wat hy/sy sê, sal hy/sy 'n groot rol in mense se lewe speel. Dr Boshoff sluit hierby aan en sê as jy jou waardes skoei op jou Christelike perspektief, is jou waardes baie gesond en kan jy dit dan toepas in alle omstandighede. So, as jou bron waarop jy jou waardes skoei Jesus is, is baie van die vrae wat besigheid vra amper onnodig, want jy as leier weet al wat die antwoord is, sê sy. Prof Tromp reageer hierop en sê waardes is uiteraard baie belangrik en die vraag volgens hom is: *“Hoe sien ander mense in jou gedrag dat jy 'n Christen is?”* Hy vra verder of jou gedrag mense beïnvloed om self nader aan Christus te beweeg? Hierdie gedrag behoort volgens prof Tromp van so 'n aard te wees dat dit nie net bespreekte waardes is nie, maar geleefde waardes deur leiers in besigheid. Hy gaan verder en sê jy het eintlik 'n *‘sendingrol’* wat jy behoort te speel deur mense wat Christus in jou lewe raaksien. Die invloed wat besigheidsleiers op hulle werkers, gemeenskap en omgewing het behoort volgens prof Tromp so te wees dat hulle Christus in jou optrede raaksien, nie net teoretiese waardes wat op die muur staan nie. Dr Boshoff stem saam en sê die uitlewing van jou waardes is baie belangrik. Een van die verhale wat sy gelees het, het dit uitgelig hoe fyn werknemers na leiers kyk. Hulle het gekyk of die leierskap werklik hulle waardes uitleef en in die proses van uitlewing van die waardes, het die leiers rolmodelle vir die werknemers geword. Dr Swanepoel sluit hierby aan en sê dat daar ook ander gelowe in besighede is wat waardes het, maar die Christen sê hy moet daadwerklik Christelike waardes uitleef.

2.4.1 Interdisiplinêre vakkundiges se refleksie op navorsingsvraag

Op die vraag: *“Wat is die oorsaak van al die besigheidskandale in Suid-Afrika as 80% van sy leiers sê hulle is Christene?”*, het hulle soos volg geantwoord.

Dr Swanepoel sê hy dink die winsmotief word so erg, dat dit bo jou Christelike waardes uitstyg. Hy sê hy dink aan die ryk man wat vir Jesus gesê het hy sien nie kans om van al sy besittings ontslae te raak nie, sy besittings was vir hom belangriker as Jesus. Hy sê dit geld nou nie vir alle ryk mense nie, maar dié wat hulle perspektief verloor oor waar hulle waardes eintlik behoort te wees.

Dr Boshoff vra die vraag, naamlik wat is die integriteit en die egtheid van die 80% se waardes wat sê hulle is Christene? Vir haar lê die antwoord daarin dat Christelike waardes net gewoon nie toepas word nie, of so afgewater word dat dit geen effek het nie, omdat dit heen en weer geskuif word in terme van die winsmotief. Prof Tromp wys daarop dat daar dikwels gesê word dat mense Christene is, maar wanneer dit kom by die uitlewing van die waardes tree hulle nie Christelik op nie. Daarom vra hy weer die vrae, naamlik: *“Waarop is die waardes gebaseer? Is dit gebaseer op ’n algemene standaard, jy moet eerlik wees, jy moet jou mense help of is die oorsprong Christus? Hoe diep is hierdie Christelike waardes by jou as persoon ingebed? Kom dit uit ’n handboek wat jy gelees het wat sê ons moet dit en dat in die maatskappy doen of kom dit uit jou persoonlike oortuiging?”* Hy wys daarop dat indien die waardes uit jou persoonlike oortuigings kom sal mense sien dat Christus in jou lewe is, maar solank die waardes uit handboeke kom wat ’n persoon gelees het, sal daar mense wees wat sê dat hulle Christene is, maar hulle sal dit nie uitleef nie. Hy sê die vraag moet wees: *“Wat is die bron waaruit jy leef? Moet jou bron handboeke wees of moet jou bron Christus wees”*. Dr Swanepoel sê wat hy by prof Tromp hoor is ’n koninkrykperspektief. Hoe sien jy God se koninkryk, vra dr Swanepoel? Jou siening van die koninkryk gaan volgens hom jou waardes bepaal. Hulle is dit almal eens dat indien jy jouself as ’n Christen uitgee maar jy skoei nie jou lewe op die lewe van Christus nie, sal jy jou waardes die heelyd verander.

Dr Swanepoel sê as hy sy teoloog-hoed opsit en hy kyk na al die besigheidskandale terwyl 80% van die leiers sê hulle is Christene, moet daar miskien gekyk word na godsdienstigheid en die uitleef van jou geloof. Jy kan maklik sê jy is ’n Christen en jy behoort aan ’n kerk, maar dit gaan tog oor ’n koninkrykperspektief, sê hy. Volgens hom is die volgende vraag uiters relevant: *“Verstaan jy God en sy koninkryk?”* Hy sê

baie mense praat oor waardes, maar hulle hou God nie bewustelik in gedagte nie. Hy sê dit ook op 'n ander manier: *“Hoe meer Godsbewus 'n mens leef, hoe meer verander die besluite wat jy neem”*. Prof Tromp reageer hierop en sê: *“Wanneer jy voor 'n groot probleem binne jou besigheid te staan kom, gaan jy dit self probeer oplos of gaan jy God vra om jou te help om dit op te los?”* Prof Tromp sê vanuit 'n teologiese perspektief moet jy mense probeer help om God se wil uit te voer. So, as jy môre 'n baie ernstige besluit moet neem, sê hy, waarop baseer jy jou besluit? Op jou eie kennis en ondervinding of op God se leiding? Hy sê mense is so gewoon om te dink dat hulle gestudeer het en dat hulle genoeg weet om hulle eie besluite te neem, sonder om werklik God se wil te vra in wat hulle moet doen. Hy gaan verder en sê vanuit 'n teologiese hoek behoort mense attent daarop te wees dat hulle as Christene moet beseft dat hulle van God afhanklik is en dat hulle Hom nie net kan gebruik soos wat hulle assurance gebruik nie. Prof Tromp sê 'n Christenleier in besigheid behoort sy/haar hele wese op God te skoei en hy/sy moet van God afhanklik wees.

2.4.2 Interdissiplinêre vakkundiges se refleksie oor die bydrae wat hulle vakkdisipline op die interdissiplinêre tafel kan plaas

Dr Boshoff sê vir haar gaan dit oor 'n rimpeleffek. Waardes of waardeloosheid het 'n effek op almal binne en buite die besigheid en dit is hier waar maatskaplike werk 'n rol speel. Wanneer waardeloosheid tot korrupsie lei en mense afgedank of gerasionaliseer word, het dit 'n enorme effek op die gesin, familie en gemeenskap. Die individu is nooit enkel/alleen nie, hy/sy is altyd deel van 'n gesin en deel van 'n gemeenskap en daarom het besluite wat deur besigheidsleiers geneem word 'n rimpeleffek, hetsy positief of negatief, op die sisteem. Maatskaplik werk as 'n vakkdisipline, sê dr Boshoff, se rol rondom die interdissiplinêre tafel is om besigheidsleiers daarop attent te maak dat hulle nooit net met 'n individu werk nie.

Prof Tromp sluit by dr Boshoff aan en beaam wat sy gesê het, naamlik dat dit binne besigheid nie net oor die winsmotief kan gaan nie, maar dat besigheidsleiers ook moet kyk na die maatskaplike aspekte van die mense binne die besigheid. Hy gaan

verder en wys daarop dat besigheidsleiers nie net uit 'n sake-oogpunt na hulle besigheid kan kyk nie, maar hulle moet ook kyk na watter bydrae hulle op 'n maatskaplike gebied kan lewer. Hy dink dat dr Boshoff se rimpeleffek verder moet uitkring en nie net by die hoofdoel van die besigheid (om geld te maak) moet bly nie. Prof Tromp wys daarop dat dit baie moeilik is om werklike Christelike leierskap te kry, want die leier moet so hard werk om 'n wins te probeer maak, dat hy/sy nie altyd na die gevolge van sy/haar winsmaak kyk nie. As jy na die gevolge van winsmaak gaan kyk, byvoorbeeld die mynmaatskappye wat die omgewing vernietig in die proses – wat doen jy daaraan, vra hy? Word daar aan klimaatsverandering gedink wanneer besigheidsbesluite geneem word? Word daar aan maatskaplike gevolge gedink wanneer besigheidsbesluite geneem word? Hy dink dit is iets waaraan besigheid moet dink en daarom het besigheid inderdaad uiteenlopende rolspelers nodig om die bes moontlike besluite te neem.

As sosioloog gaan dit vir dr Swanepoel daaroor of die besigheidsbesluite wat geneem word waarde toevoeg tot mense se verhale (lewe)? Volgens hom kan besigheidsleiers gebruik maak van ander dissiplines om hulle te help met groot besluite wat op die omgewing en individu impakteer, dissiplines soos maatskaplike werk, teologie, sosiologie, sielkunde en vele meer. Hy neem dan 'n voorbeeld en sê die dissipline wat oor etiek gaan, kan ingetrek word om mense met hulle verhale te help, want bewustelik of onbewustelik is hulle die hele tyd besig om die wêreld rondom hulle te konstrueer. Dr Swanepoel praat dan as teoloog en sê wanneer hy met iemand praat wat stemme hoor, gaan hy definitief die mediese wetenskap by die gesprek betrek.

So, as teoloog sê hy is dit baie belangrik om van ander vakdissiplines gebruik te maak om mense van hulp te wees. Hy sê hy dink dat teologie mense baie kan help met etiek en waardes, vernaamlik as leiers sê dat hulle Christene is. Dr Boshoff merk op dat wanneer sy vanuit haar vakdissipline na die besigheidswêreld kyk, die verantwoordelikheid volgens haar op die besigheids-persoon rus om 'n multidissiplinêre span se insette te kry, sodat dit nie net oor die winsmotief gaan nie,

maar oor 'n breë verantwoordelikheid wat besigheidslui aanvaar deur die besigheidsbesluite wat hulle neem ten opsigte van al die mense wat vir hulle werk.

Prof Tromp sluit by dr Boshoff aan en beklemtoon weereens die gevolge wat besigheidsbesluite op die omgewing, gemeenskap en individue het. Dit is hier waar die interdisiplinêre span vir hom 'n kritieke rol speel. Hy sê die probleem is dat daar meeste van die tyd net op die winsmotief gefokus word, in plaas daarvan om ook op die areas te fokus wat reeds genoem is. Die vraag vir prof Tromp is: *“Hoe bring jy hierdie ander vakdisiplines in besigheid in, sodat die besigheidsleier kan beseef dat sy/haar besluit sekere gevolge het?”*

Dr Boshoff sê as sy na die teologiese kant kyk, dink sy dit is teoloë se verantwoordelikheid om die Christelike waardes aarde toe te bring en oop te sluit vir mense wat in die kerk sit, want waar anders leer hulle dit, vra sy? Sy sê terwyl sy nou so luister na wat almal sê dan dink sy; dit is definitief besigheid se verantwoordelikheid en dan dink sy weer, die maatskaplike kant moet definitief bygesit word en dan dink sy, maar die teologie moet jy bysit. Vir haar is die spanbenadering baie belangrik, want elkeen het 'n baie belangrike rol om te speel.

Wat by al vier vakkundiges na vore tree, is dat vakdisiplines definitief by mekaar kan leer en dat hulle mekaar ook nodig het. Prof Tromp sê die toepassing van die saambring van dissiplines in terme van besluitneming kan problematies wees, want 'n besigheid het nie noodwendig 'n maatskaplike werker of 'n ekoloog ensovoorts nie. 'n Volgende studie vir prof Tromp is hoe bring jy die dissiplines in om saam om 'n tafel te sit?

2.5 Refleksie van navorser op interdisiplinêre groepsessie

Die navorser se persoonlike opinie is dat, indien verskillende vakdisiplines meer gereeld rondom 'n spesifieke onderwerp bymekaarkom om daaroor te reflekteer,

daar baie beter besluite geneem sal word. Binne die besigheidsomgewing was dit uiters sinvol om vanuit 'n maatskaplike hoek te hoor hoe daar na spesifiek die besigheidswêreld gekyk word. Dit was interessant om na dr Boshoff se refleksie te kyk en hoe sy vanuit 'n mikro-omgewing (die individu), na die gesin beweeg en dan na die makro-omgewing beweeg, wat in hierdie geval die besigheidswêreld is. Die rykheid van ander vakdissiplines lê vir die navorser daarin dat hulle anders na die wêreld kyk en dit help om blindekolle raak te sien. Sistematiese teologie speel 'n belangrike rol, omdat dr Marais weer vanuit 'n totaal ander hoek na die besigheidsomgewing kyk. Sy kyk spesifiek na geloofstaal en hoe dit neerslag vind binne die verhale. Sistematiese teologie het 'n belangrike rol om te speel binne die besigheidsomgewing, waar dit uitvoerende bestuurders kan help met hulle geloofstaal en die verstaan van dit wat hulle besig is om te sê. Dit is tans juis die probleem dat besigheidsleiers sekere geloofstaal gebruik (ons is Christene, ons is Christelik, ons glo), maar die vraag is: *“Verstaan hulle die inhoud van hulle geloofstaal?”*

Vanuit die bestuurswetenskappe en die verhale van die medenavorsers wat gelees is, het die navorser besef dat om die regte besluite te neem, nie altyd so maklik is nie, daarom dink hy dat 'n *'business chaplain'* baie kan bydra om 'n klankbord te wees ten opsigte van besluite binne 'n besigheid. Sosiologie kan 'n besigheid help om te verstaan dat mense, in hierdie geval werknemers, altyd besig is om sosiale konstrakte te bou. Indien daar dus 'n onetiese klimaat heers, kan die werknemer 'n omgewing daarstel wat baie ontvanklik vir onetiese gedrag is. Indien daar 'n etiese klimaat geskep word, kan daar 'n omgewing wees waar onetiese gedrag totaal onaanvaarbaar is.

Wat vir die navorser uitstaan in hierdie interdissiplinêre groepsessie is die *'ingeweefdheid'* van verskillende stemme. Die postfundamentele siening van rasionaliteit, wat ook transversale rasionaliteit genoem word, skep dus inderdaad 'n veilige ruimte waar gesprekke oor dissiplinêre grense heen kan plaasvind.

3. Samevatting

Hierdie hoofstuk het gehandel oor die bydrae wat interdisiplinêre gespreksvoering tot die besigheidsektor gelewer het. Daar is na vier dissiplines gekyk, naamlik sistematiese teologie, sosiologie, bestuurwetenskappe en maatskaplike werk. Hierdie dissiplines het na vyf verhale van leiers gekyk wat in die besigheidswêreld staan. Hulle het toe hulle indrukke van die vyf verhale weergegee. Hierna is daar gekyk na die bydrae wat elke dissipline op 'n interdisiplinêre tafel kan plaas en hoe dit kan bydra tot beter besluitneming in die besigheidswêreld. Die navorser het vervolgens sy refleksie oor die interdisiplinêre gesprek gegee. 'n Verdere groepsessie is met die interdisiplinêre span gehou waarop hulle weer die geleentheid gekry het om te reflekteer op die vyf verhale van die medenavorsers, op hulle onderskeie bydraes tot 'n interdisiplinêre gesprek, op die tema van die navorsing asook op die navorsingsvraag. Hierdie groepsessie het gelei tot verdere verryking van die navorsingsproses. Hierna het die navorser sy refleksie op hierdie groepsessie weergegee.

Hoofstuk 7

Die ontwikkeling van alternatiewe interpretasies wat verder as die plaaslike strek

1. Inleiding

Hierdie sewende beweging binne die postfundamentele prakties-teologiese omgewing vra na die ontwikkeling van alternatiewe interpretasies wat verder as die plaaslike konteks strek. Prakties-teologiese ondersoek gaan volgens Müller (2005:11) nie net oor die beskrywing en interpretasie van ervarings nie, maar gaan inderdaad oor *'alternatiewe'* interpretasies. Hierdie alternatiewe interpretasies wys dat daar anders na die werklikheid gekyk kan word en hierdie *'anders'* kyk lei daartoe dat ou werklikhede gedekonstrueer word sodat 'n nuwe manier van verstaan na vore tree. Die navorser het saam met die medenavorsers na hulle stories gekyk en probeer om saam met hulle 'n nuwe verstaan van Christene as leiers in die sake-omgewing op die tafel te plaas. Die navorser is deur Müller (2005:11) gehelp om nie in veralgemenings te verval nie, daarom het hy juis sy navorsing in spesifieke kontekste binne die besigheidsomgewing gedoen. Na aanleiding van die narratiewe benadering het die navorser nie van rigiede, gestruktureerde metodes gebruik gemaak om die verhale van medenavorsers te analiseer en te interpreteer nie. In hierdie navorsing is na al die verhale vanuit 'n sosiaal-konstruktiewe hoek gekyk waar al die medenavorsers genooi is om deel te neem aan die skepping van 'n nuwe verhaal (Müller, 2005:11).

In hierdie sosiaal-konstruktiewe proses binne die narratiewe benadering het die navorser gekyk hoe die medenavorsers hulle verhale eksternaliseer en dekonstrueer om sodoende by nuwe uitkomstes uit te kom. White en Epston (1990:41) verduidelik dat hierdie unieke uitkomstes 'n nuwe betekenis na vore bring wat as 'n alternatiewe verhaal getipeer word. Hulle gaan verder en noem hierdie alternatiewe verhaal 'n unieke weergawe (*unique account*).

2. Ontwikkeling van alternatiewe verhale van interpretasie

Die ontwikkeling van alternatiewe stories van sakelui het ontstaan as gevolg van hulle siening van hoe Christene binne 'n besigheidsomgewing behoort op te tree. Tydens die gesprekke wat die navorser met die medenavorsers gevoer het, het hulle tussen die verlede, hede en toekoms beweeg. Dit was nie 'n lineêre proses nie. Dit kan eerder as 'n sirkulêre proses getipeer word.

Gilbert Hoefner het vertel hoe sy maatskappy eintlik uit twee fases bestaan, die eerste fase waar alles god-loos gebeur het en die tweede fase waar hy as gevolg van die dood van sy moeder en broer en die siekte van sy seun gedwing is om sy hele lewe weer in oënskou te neem. Hy het sy lewe gedekonstrueer om agter te kom wat die eintlike probleem is. Hy het ontdek dat hy as besturende direkteur slegs sukses en geld nagejaag het ten koste van verhoudings. Christenskap het ook glad nie in hierdie prentjie van hom ingepas nie. Dit was sy dominante storie en hy stel dit soos volg voor:

In fase een van AGL sou ek vir jou gesê het dat daar geen plek vir Christen-sakeleiers in besigheid is nie, want dit is 'n deliverable omgewing en ons moet die werk gedoen kry en as jy in die slag gebly het, is ons jammer om van jou probleme te hoor.

As gevolg van die dekonstruksie van sy verhaal, het dit tot unieke uitkomst gelei en die unieke uitkomst het tot 'n alternatiewe verhaal gelei wat nog steeds besig is om te ontwikkel. Hy stel dit soos volg:

Ons het toe die besigheid baie meer bewustelik begin dryf, ons wil die maatskappy aan die Here begin opdra. Ek het in die openbaar bedank as die CEO van die besigheid en die volgende dag almal laat weet dat die nuwe CEO God is. Ek en jy het daardie tyd baie gesels en dit was die begin van die reis. Hoe die onderbewuste werk was ongelooflik, ewe skielik was daar 'n baie bewustelike krag (die nuwe doel is

om die besigheid net daar te hê vir die bou van die koninkryk). So, dit is waar ons nou is en ons groei nog die hele tyd.

Gilbert se verhaal is grootliks herskryf (*re-authored*). Daar kan selfs van 'n *unique account* praat. Die unieke uitkoms word gedemonstreer deur Gilbert aan te haal: *“God is die Skepper. ‘He is the ultimate creative force.’ As ’n besigheid gekonfronteer word met konstante verandering en ons moet aanmekaar konstant ‘creative’ wees, het jy nie ’n keuse as om op die Heilige Gees staat te maak nie”*.

Hierdie verhaal is totaal anders as die dominante verhaal waarmee hulle besigheid aanvanklik begin het. Die verhaal vir hulle het nie geëindig nie. Elke dag word daar 'n verhaal in die klein geskryf – 'n voorbeeld hiervan (wat ek nie in geskrewe vorm het nie, omdat dit na hierdie gesprek plaasgevind het) is toe hulle kantore in die nag van 14 Junie 2018 afgebrand het. Dit is 'n volgende verhaal wat wag om geskryf te word.

Elkeen van die sakelui met wie die navorser 'n onderhoud gevoer het, het hulle Christenskap en leierskap geherevalueer (gedekonstrueer) in terme van die gesprek wat plaasgevind het.

Petro van Staden het byvoorbeeld 'n lang tyd geneem om te bedank uit die maatskappy waar sy gewerk het as gevolg van werkgewers wat hardwerkende mense uit hulle bonusse gekul het. Die dominante verhaal in haar geval was 'n besigheid wat oneties besigheid gedoen het. 'n Maatskappy waar daar van werknemers verwag is om te lieg en te bedrieg. Daar was ook sprake van magsmisbruik in die sin dat hulle as werknemers nie die waarheid kon praat nie – as hulle 'n fout gemaak het, mag hulle dit nie erken het nie. Petro stel dit soos volg:

My CEO het vir my gesê, baie mooi gesê, as ek ooit erken dat ons 'n fout maak dan kan ek maar my sak vat en ek hoef nooit weer terug te kom nie. Dit is wat hy vir my gesê het. En dit het deur die hele maatskappy gevloei, jy erken nooit as jy 'n fout gemaak het nie.

White en Epston (1990:19) wys daarop dat “*mag*” onderdrukkend kan wees en dat dit ’n negatiewe invloed op mense en hulle karakter uitoefen. Petro beaam dit wanneer sy sê dat hulle as span later nie meer geweet het wie praat die waarheid nie, want indien jy die waarheid praat, kan dit tot sekere gevolge aanleiding gee. *Mag*, wat misbruik word, werk beperkend op werknemers in.

Petro het al hoe meer ongemaklik by die werk begin voel. Sy het ’n jaar lank daarvoor gebid en begin kyk na alternatiewe. In hierdie jaar het sy haar werk wat ’n probleem was, geëksternaliseer en dit van buite beskou en tot die gevolgtrekking gekom dat dit ’n toksiese omgewing is. In ’n telefoniese gesprek op 26 Februarie 2018 het sy die navorser meegedeel dat sy ’n unieke uitkoms het, deur haar eie besigheid te begin, naamlik *Arkeo Aquaponics*. Dit was ’n alternatiewe storie in wording. Sy kan nou nie net gesonder kos verskaf nie, maar ook meer tyd by haar gesin deurbring. Die mense wat vir haar werk, kan sy nou behandel soos sy graag wil, met menswaardigheid en regverdigheid. Dit strook ook met haar siening van haar as ’n Christenleier en bring nie meer die inherente spanning mee waar sy in haar vorige maatskappy die heelyd teen haar grein as Christen sake moes doen nie. Sy gee opleiding oor hoe om ’n organiese plaas te begin – hulle noem dit ’n “*Aquaponics-plaas*”. Sy kan ook hier haar geloof ten volle uitleef en na goeddunke met mense praat.

Rocco de Wet beleef ’n paradoks binne sy werksomgewing, naamlik dat mense sê dat hulle Christene is, maar hulle gedrag weerspreek dit. Hy verduidelik dit soos volg:

... dieselfde Christen-sakeleiers wat die vergadering met gebed open, sal in dieselfde vergadering (nou nie almal nie) iets ten koste van iemand anders doen, of hy/sy sal onregmatige wins goedpraat, of hulle sal sekere transaksies aanpak wat nie eties is nie, maar hulle het darem gebid voor die tyd!

Vir Rocco is die dominante verhaal in die sakewêreld een waar Christenskap nie eintlik uitgeleef word nie. Vir hom is die unieke uitkoms Jesus, wat aanleiding gee tot ’n alternatiewe storie. Hy sê indien jy ’n Christen-sakeleier wil wees, behoort jy Jesus se voorbeeld te volg en behoort jou gedrag en optrede op Jesus geskoei te wees, Hy

word jou voorbeeld om na te volg. Dit gaan nie vir hom oor reg en verkeerd nie, maar oor wat Jesus sou doen.

By Elmarie van Zyl is daar 'n dominante verhaal en 'n alternatiewe verhaal. Die dominante verhaal gaan oor haar werkgewer wat oneties optree en as gevolg van onetiese besluite is die hele besigheid in chaos en skuld gedompel. Daar is wel 'n paar van die senior personeel wat weier om mee te doen aan die onetiese praktyke. Hulle het die probleem van onetiese gedrag geëksternaliseer en besluit dat, sover dit in hulle mag en vermoë is, hulle nie sal meedoen aan hierdie onetiese gedrag en besluitneming nie. Dit het aanleiding gegee tot 'n unieke uitkoms in die sin dat die projek wat in omstredeheid gedompel is, nie kon voortgaan nie, omdat hulle geweier het om uitvoering te gee aan hierdie onetiese opdragte. Hulle het besluit daar behoort 'n alternatiewe storie binne hierdie maatskappy te wees, een van integriteit, eerlikheid en deursigtigheid. Dit het inderdaad gelei tot 'n unieke weergawe, want die werkgewer het agtergekom dat hierdie spesifieke eenheid nie aan onetiese opdragte uitvoering gaan gee nie. Elmarie stel dit soos volg:

Ons is tans besig met 'n projek en ons is vir drie jaar in 'n kommersiële proses, maar ons kan nie klaarmaak nie omdat ons tegniese span weier om verkeerde besluite te neem wat op hulle afgedruk word. As ons daar opgegee het, sou dit gebots het met dit waarvoor ek as Christenleier in die sakewêreld staan.

Sy is die hoof van hierdie tegniese span en op grond van haar en die span se Christelike waardes, het hulle nie uitvoering gegee aan hierdie onetiese opdragte nie. Sy verduidelik dit soos volg:

... as ons kyk na baie van die besluite wat in die afgelope paar jaar deur ons senior leiers geneem is, kan dit van 'n etiese kant af bevraagteken word. Dit is belangrik dat jy eties bly selfs al is die besluite wat bo jou gemaak word, nie noodwendig altyd eties nie. Dit is 'n groot dilemma. Dit is iets waarmee ek erg worstel op dié stadium ... Ek moet seker maak dat my Christelike beginsels in my besluite weerspieël word en dat ek nie die onetiese besluite wat bo my geneem word ondersteun nie en nie self onetiese besluite neem nie.

Elmarie glo onwrikbaar daarin dat sy haar Christenskap op Jesus moet modelleer. Sy is nie iemand wat veel praat nie, sy glo dat jy eerder deur jou optrede vir mense wys dat jy 'n Christenleier is. Sy probeer om die mense wat saam met haar werk te hanteer soos Jesus dit sou doen, met respek, sensitiwiteit en menswaardigheid. Sy stel dit soos volg: *“Ideaal gesproke moet jy met elke besluit wat jy neem en met alles waarmee jy gekonfronteer word, vra hoe sou Jesus opgetree het. Dit is nie altyd so eenvoudig nie, maar dit is iets wat ek probeer om na te streef”*.

Rudolph sien dat God hom nog sy hele lewe lank lei. Hy is by 'n korporatiewe maatskappy en hy ervaar dat daar openheid en verdraagsaamheid teenoor alle gelowe is. In hulle omgewing wat grootliks uit Christene en enkele Moslems bestaan, hanteer hulle mekaar met groot respek en aanvaarding. Hulle het die openheid teenoor mekaar om mekaar te vertel wat in elkeen se godsdienst belangrik is. Hulle braai selfs Vrydae saam en bid saam. Vir die Moslems is daar 'n aparte braairooster, uit respek vir hulle gewoontes. Met Paasnaweek het Rudolph se Moslemkollegas die Christene 'n geseënde Paastyd toegewens. Met Eid doen die Christene dieselfde. Die oop verhouding maak dat mense van beide gelowe baie van mekaar leer en leer om met respek met mekaar om te gaan.

Vir Rudolph was die dominante verhaal 20-30 jaar terug dat Moslems en ander gelowe nie in ag geneem is nie. 'n Vergadering sou eenvoudig met Skriflesing en gebed geopen word, ongeag wie in die vergadering teenwoordig was. Binne 'n werksomgewing sou 'n Moslem nie maklik 'n aanstelling gekry het nie. Volgens hom was daar in die verlede 'n neerbuigende ingesteldheid as iemand iets anders as wit en Afrikaans was. Engelssprekendes en mense van ander geloofsgemeenskappe is in groot mate geïgnoreer, het in een van ons gesprekke uitgekome.

Die unieke uitkomst van die nuwe bedeling, sê Rudolph, is dat alle mense geakkommodeer word. Hy voel dat hy juis in hierdie tyd sy Christenskap kan uitleef en dat mense juis in sy gedrag kan sien dat hy 'n kind van Jesus is. Hy doen dit deur God lief te hê en die mense rondom hom soos Jesus hulle liefhet. Hierdie nuwe uitkomst het gelei tot 'n alternatiewe verhaal waar alle mense aanvaar word vir wie en wat hulle is. Hy gaan verder en sê dat binne hulle maatskappy is daar selfs gebedskamers. Ek haal hom aan:

Wat my vanoggend opval toe ek by ons nuwe gebou in Century City instap, is dat dit 100% groen is. Nog iets wat my opgeval het, was dat daar onder in die gebou 'n interfaith room is, een vir mans en een vir vroue. Daar word nie onderskei tussen gelowe nie, so enige geloofsgroep kan daarvan gebruik maak. Dit sê net weer vir my, dat daar iets in die sakewêreld is wat verander het. Tien jaar gelede is dit nie iets wat jy in 'n gebou sou sien nie.

Hier het iets unieks ontstaan. 'n Alternatiewe verhaal is besig om te ontstaan, 'n unieke weergawe inderdaad. Hy sê hy dink dat Nelson Mandela 'n enorme rol gespeel het om 'n verskeidenheid van mense by mekaar te bring. Sy versoenende styl het gemaak dat mense bereid was om mekaar te respekteer, om mekaar te verdra en om met sagte oë na mekaar te kyk.

Jesus speel 'n belangrike rol in sy lewe. As hy na Jesus kyk, het Jesus almal met die grootste respek hanteer. Hy was nooit uitsluitend nie, altyd insluitend, daarom is dit vir hom belangrik dat hy vir elke persoon wat oor sy pad kom ewe veel sal omgee en dat hy nooit bevooroordeel sal wees ten opsigte van taal, geslag, ras, klas en seksualiteit nie.

In die aanvanklike dominante verhaal was daar baie uitsluitings. Mense is in daardie verhaal voorwaardelik aanvaar. Die nuwe alternatiewe verhaal is 'n verhaal waar diversiteit aangegryp word. Binne hierdie nuwe verhaal gaan dit nie meer oor wie en wat jy is nie, maar om jou menswees. Dit is dus vir 'n Christenleier in die sake-omgewing belangrik om bereid te wees om sy/haar hande vuil te maak, al is dit net deur 'n gemeenskapsprojek waarby hulle betrokke is, of deur koffie vir iemand te gee. Rudolph stel dit soos volg:

Jy moet pasop om jou nie as Christenleier high en mighty te beskou nie en om nie bereid te wees om sekere take te doen nie omdat dit benede jou is nie. Jesus het sy hande vuil gemaak en betrokke geraak. So, ek kan my nooit beter ag as enige ander persoon nie.

Hy sluit af deur te sê dat hy besef wat hy ookal doen, hy dit nie uit sy eie krag doen nie, maar dat hy totaal van God afhanklik is, nie net as dit sleg gaan nie, maar ook as dit goed gaan.

PC kan as 'n 'Israeliet sonder bedrog' getipeer word. Sy ja is sy ja en sy nee is sy nee. Hy sê jy kan nie praat van 'n Christenbesigheid nie. Deur dit te sê, sluit hy by Nash (1994:24) aan wat beweer dat daar nie so iets soos 'n Christenbesigheid is nie. Christene moet eerder as 'n selfstandige naamwoord as 'n werkwoord gebruik word, sê sy. 'n Christen is volgens PC iemand wat nie net Christenskap praat nie, maar dit ook leef. Die mense wat hulleself as Christene voorstel binne 'n besigheidsomgewing, sê hy, loop hy wye draaie om. Hy het homself omring deur Christenvriende binne sy besigheidsomgewing. Hulle probeer sover moontlik om die koninkryk van God eerste te stel. Integriteit, eerlikheid en regverdigheid staan vir hom sentraal binne hulle besigheid. Vir hom is 'n verhouding met die Here belangrik, want dit rig jou denke en optrede. Hy sê meeste van die tyd is hy net besig om sy gesonde verstand te gebruik om sake op te los, in plaas daarvan om oor elke dingetjie te gaan mediteer en daaroor te bid. Hy glo dat God jou gemaak het om jou gesonde verstand te gebruik en dat Hy jou altyd help met die besluite wat jy moet neem. As Christenleiers moes hulle 'n baie netelige situasie binne hulle besigheid hanteer waar daar sprake van 'n buite-egtelike verhouding was. Die dominante verhaal tot op daardie stadium was dat hulle nie lekker geweet het hoe om so 'n situasie te hanteer nie, omdat hulle nog nooit met so iets te doen gehad het nie. Hulle moes die insident as Christene hanteer, maar hulle moes ook na die belange van hulle besigheid kyk. Hulle het van die individue verwag om die ontrouheid aan hulle huweliksmaats te erken. Een huwelik het herstel en die ander een het verbrokkel. Vir twee jaar het hierdie insidente die besigheid gevange gehou en is die bestuur as die skuldige entiteit uitgewys, wat nie so was nie. PC stel dit soos volg:

Wanneer die persoon eindelijk moet gaan, is baie se gevoel dat ons die vark in die verhaal is, al was hy/sy nou onproduktief vir twee jaar lank. Dit sou beter gewees het om vroeër die vark in die verhaal te wees. Iets soos die buite-egtelike verhouding of iemand wat sit en niks doen nie of iemand wat negatief praat en sy/haar omgewing kontamineer, al hierdie dinge is baie sleg vir 'n besigheid.

Hy sê indien hulle dit kon oordoen, of anders gestel, indien hulle 'n alternatiewe verhaal kon skryf, sou hulle sekere goed inderdaad vinniger en meer doelgerig gedoen het, wat op daardie moment miskien hard sou lyk, maar wat 'n beter en spoediger einde tot gevolg sou hê.

As gevolg van hierdie verhaal het hulle 'n unieke weergawe daargestel, wat sou verseker dat die dominante verhaal homself nooit sou herhaal nie. So, die unieke uitkoms was dat hulle nou 'n beleid geformuleer het betreffende buite-egtelike verhoudings binne die sake-omgewing wat hulle die reg sou gee om onmiddellik die persoon se kontrak te termineer. Hy vertel dan hoe hierdie alternatiewe weergawe nou daar uitsien:

Ons het sekere praktiese goed daargestel, naamlik; dat 'n manlike en vroulike kollega nie saam mag travel nie. As dit nodig is dat hulle altwee op dieselfde plek moet wees, bepaal ons beleid dat 'n derde persoon moet saamgaan. Verder het die feit dat ons die ervaring gehad het en 'n beleid daargestel het, gemaak dat indien ons 'n vermoede gehad het dat 'n manlike en vroulike kollega te familiêr met mekaar raak, die saak onmiddellik hanteer kon word. 'n Kollega van my het dan onmiddellik met sodanige kollega/s gesprekke gehad. Hy het dan gesê dat hy 'n ongemaklikheid het met wat hy sien. Die persoon kan dan sê, "Jong, hier is werklik niks aan die gang nie," of daar is iets aan die gang. Die feit dat daar 'n gesprek is, help al geweldig baie. As jy dit noem en onmiddellik adresseer, kan daar baie makliker remme aangeslaan word.

Hierdie alternatiewe weergawe was nou inderdaad 'n unieke weergawe wat nie voorheen deel van hulle besigheid was nie. PC sê dat die insident van buite-egtelikheid tot gevolg gehad het dat hulle 'n klinkklare posisie binne hulle besigheid gevestig het. Die ou manier van om dinge te hanteer is nou deur 'n nuwe manier vervang wat tot 'n groter openheid en vertroue aanleiding gegee het.

Merlin staan in 'n besigheidsomgewing wat bekend is vir sy ongenaakbaarheid. Die dominante storie in hierdie bedryf is dat werknemers baie sleg hanteer word. Hy het besluit om in sy besigheid nie dieselfde roete te volg nie, maar om 'n alternatiewe verhaal daar te stel, 'n verhaal waar hy met deernis met sy werknemers omgaan. Hy

skree en vloek nie op hulle nie, maar hanteer hulle met menswaardigheid. As deel van hierdie unieke uitkoms het hy vir Pieter aangestel om die geestelike sy van sy besigheid te bedryf. Merlin gaan staan gewoonlik saam met sy werknemers wanneer Pieter 'n gebed vir hulle doen, dit word selde indien ooit in sy bedryf gedoen. Hierdie alternatiewe manier van doen, neem hy verder deur elke dag tussen sy werknemers deur te loop en hulle te vra hoe dit by hulle huis gaan. Hy ken elke werknemer se naam omdat 'n persoonlike verhouding met hulle vir hom belangrik is. Hy sê die volgende: *“Ek voel ook dat as jy so 'n verhouding met mense het, voel hulle dat hulle meer is as net 'n nommer – ‘A company’s asset is their people’, dit is wat ek geleer het”*.

Hierdie alternatiewe manier van doen word in sy volgende woorde gevind:

Ek dink die besigheid het ook gegroei omdat ek dit so doen. Ek probeer om die stigma van werker en beheer af te breek. Iemand moet in beheer wees, maar jy kan op 'n sekere manier in beheer wees wat respek aan mense betoon. Hulle kan sien jy weet waarvan jy praat en jy behandel my soos 'n medemens, ondanks kleur, finansies, ensovoorts. “Lead by example.”

Hy sê dat sy verhouding met die Here hom gehelp het om nie deel te neem aan die dominante verhaal van sy bedryf nie. Hy stel dit soos volg:

Ek dink tog as ek nie vir die Here gevra het nie, sou die Here nie my hart saggemaak het nie, dan sou ek nie op die terrein gestap het en vir my ouens gevra het hoe dit gaan nie. Ek ken mense wat net op die terrein stap en skree. Ek ken iemand wat op die terrein stap en as hy stap dan spat al sy manne uitmekaar, want hulle is bang hulle word gevloek of op geskree of met 'n helm gegooi.

Wat egter besonders is, is dat hulle as maatskappy altyd op tyd, indien nie voor die tyd nie, hulle taak afgehandel het. Hy betaal sy werknemers baie goed, omdat hy homself as 'n rentmeester van God se geld sien. Sy maatskappy het die plafonne in die inkopiesentrum in Mosselbaai gedoen. Hy het twee voltydse kokke aangestel vir sy mense sodat hulle lekker kon eet en nie tyd moes mors om in die dorp kos te gaan koop nie. Die gevolg van sy optrede teenoor sy werknemers was dat hulle twee

weke voor die afsnydatum reeds klaar was. Dit is iets wat selde, indien ooit, gebeur en dit kan direk toegeskryf word aan Merlin se bestuurstyl – dit is inderdaad ’n alternatiewe verhaal, ’n unieke weergawe.

In die groeps gesprek was daar ’n oomblik waar Gilbert waargeneem het dat elkeen eintlik sy/haar unieke verhaal het en dat elkeen van die medenavorsers sin probeer maak vanuit die omstandighede waar hulle is. Hy stel dit soos volg: *“Wat ek geleer het, is dat ons almal sin van die lewe maak deur totaal verskillende lense”*. Dit was ’n *“sparkling moment”*, ’n unieke uitkoms vir hom gewees, omdat hy verwag het dat Christene as leiers in die sakewêreld meer eenders oor dinge sou dink. Later in die gesprek, sê hy weer: *“Dit is vir my so ‘amazing’ dat ons met so ’n ‘profound statement’ (Christene as leiers in die sakewêreld) kan omgaan en tog maak elkeen van ons anders sin daarvan”*. Willem het baie oor diversiteit gepraat en dat hulle binne hulle maatskappy juis Moslems aanstel. Allen het met hierdie siening saamgestem. Gilbert het gesê dat hulle ’n Christenmaatskappy is en nie kans sien om Moslems aan te stel nie. Willem het hom toe uitgedaag en gesê hoe gaan jy dan die evangelie versprei as jy nie mense van ander gelowe kan aanstel nie? Dit was iets wat Gilbert laat dink het, hy het nie voor die tyd daaraan gedink nie. Dit was ’n unieke uitkoms (*sparkling moment*) vir hom. Hy het gesê dit is iets waaraan hy weer sou moes dink. Dit kan moontlik later tot ’n alternatiewe storie lei, nadat hy die gedagte ge-eksternaliseer het.

In die groeps gesprek het Gilbert gedeel hoe hy ’n werknemer vergewe het wat gesteel het, die werknemer het drie keer by hom gesteel en hy het hom bly vergewe alhoewel dit moeilik was. Vir Allen was die verhaal van Gilbert ’n alternatiewe verhaal met ’n unieke uitkoms – Gilbert het nie die persoon onmiddellik in die pad gestee nie, wat gewoonlik die dominante storie van enige besigheid is. Die unieke uitkoms het tot ’n alternatiewe verhaal gelei wat Allen aangegryp het:

Dit is nou vir my ’n goeie voorbeeld van ’n Christelike waarde wat drasties van die wêreld se waardes verskil. HR persone is opgelei om iemand wat steel onmiddellik te ‘fire’. As jy nou die Bybel lees en vra hoeveel keer moet ek hom vergewe? Wel, sewe keer? Nee, sewentig maal sewe keer. Daar is ’n groot verskil tussen wêreldse waardes en Christelike waardes.

Individueel het daar by die meerderheid medenavorsers alternatiewe verhale ontstaan wat hulle lewe kan verryk.

2.1 Nuwe storie wat deur medenavorsers op die tafel geplaas is

Die navorser het saam met die medenavorsers gekyk hoe 'n nuwe storie na vore kan tree uit die reis wat gesamentlik onderneem is. Die vraag is gevra, naamlik: *“Hoe kan besigheidslui gehelp word met dit wat daar tydens die reis en ook voor die reis geleer is?”*

Die navorser het almal teenwoordig (ses mans – drie vanuit die korporatiewe omgewing, twee entrepreneurs en een persoon uit die staatsektor) ingelig dat die sessie (dit was die tweede groepsessie) daarvoor gaan om by 'n nuwe betekenis uit te kom na aanleiding van die gesprekke wat gevoer is. Hierdie betekenis kon alleen na vore tree deur na mekaar te luister. Die sessie het twee en 'n half uur geduur. Deur die gespreksvoering het daar 'n paar temas na vore getree wat vir die medenavorsers belangrik was. Die belangrikheid het daarin gelê dat hulle gevoel het dat hulle 'n bydrae kan lewer om ander Christen-besigheidslui te help om op 'n beter manier op te tree. Hierdie temas kan ook gesien word as *'sparkling moments'* wat die potensiaal het om 'n alternatiewe verhaal daar te stel.

Die eerste saak wat vir hulle belangrik was en wat 'n nuwe betekenis op die tafel geplaas het, was om kennis te neem dat elke persoon sekere *'bagasie'* met hom/haar saamdra. Wat vir hulle baie belangrik was, was die feit dat indien jy die uitvoerende beampte is, of in 'n senior bestuursposisie is, dit soveel belangriker is dat jy bewus sal wees van die *'bagasie'* wat jy met jou saamdra. Indien die *'bagasie'* volgens hulle nie hanteer word nie, kan dit 'n baie negatiewe impak op die verhoudings rondom die leier hê. Willem het die voorbeeld genoem van die uitvoerende direkteur van hulle maatskappy wat toe hy jonger was, te goedgeelowig was en hoe mense hom uitgebuit het. Hy het 'n groot probleem ontwikkel om mense te vertrou. Die gevolg in die maatskappy is dat hy almal wantrou en dit het noodwendig tot 'n vertrouensbreuk tussen hom en van sy topbestuurslede gelei. Willem wys daarop dat indien hy die *'bagasie'* in sy lewe sinvol aangespreek het, sou

dit nie tot onmin en skade aan verhoudings binne die maatskappy gelei het nie. In 'n gesprek wat die navorser vroeër die oggend met Gilbert gehad het – hy kon ongelukkig nie die middagsessie bywoon nie – het hy die volgende gedeel wat hy graag ook in die groep wou deel wat die navorser toe namens hom gedeel het, wat aansluit by die tema van *'bagasie'*. Hy noem dat hy nog altyd 'n probleem met outoritêre gesag gehad het. Hy het daarteen in opstand gekom. Die probleem was dat sy rolmodelle in sy jong lewe almal hulle outoriteit misbruik het. Die gevolg was toe hy self in 'n magsposisie gekom het, het hy dieselfde styl gehandhaaf. Dit was nog altyd vir hom 'n probleem, maar hy het nie geweet hoe om van hierdie *'bagasie'* (hy het nie geweet dat hy die *'bagasie'* saamdra nie) ontslae te raak nie. Hy was bang om na die sagter kant oor te leun, hy was bang hy verloor die persoon wat hy was. Hy het nie geweet of die nuwe persoon (diensknegleier) die uitsette in besigheid sou kon waarborg nie. Hy het toe vir 24 uur in die berge van Franschoek net met water en die Bybel antwoorde gesoek. Hy sê een oggend vroeg het hy besef dat die rolmodelle wat hy gehad het, hom eintlik diep *'scars'* toegedien het. Sy pa, wat een van sy rolmodelle was, was altyd vir almal kwaad en wou alles reg moker; sy broer, ook 'n rolmodel, het sy humeur vir niks verloor nie en het groot angstigheid in die huis veroorsaak en dan was daar 'n besigheidspersoon by wie hy naweke gewerk het, 'n mnr Van Blerk. Hy het op 14-jarige ouderdom 'n besigheidsplan vir hom geneem om na te kyk, omdat hy sy rolmodel was, maar hy het Gilbert met minagting hanteer. Op die berg moes hy eers met hierdie drie rolmodelle vrede maak en besef hulle is nie rolmodelle nie. Hy sê nadat hy dit alles kon deurwerk het dit gevoel of 'n ton se gewig van sy skouers afval. Die medenavorsers glo dat indien leiers hulle *'bagasie'* in die oë kyk en dit hanteer, sal dit 'n groot invloed op almal rondom hulle hê.

Die tweede tema wat hulle glo besigheidslui kan help om 'n nuwe verhaal binne 'n maatskappy te skep, is om andersheid/diversiteit te *'embrace'*. Willem wys daarop dat Jesus altyd *'andersheid'* omhels het, Hy was nooit bang vir andersheid nie, Hy het uitgereik na tollenaars, armes, gestremdes, duivelbesetenes, melaatses en prostitute, maar Hy het nooit sy eie identiteit verloor nie. PC wys daarop dat daar ook 'n negatiewe kant kan wees wanneer diversiteit *'embrace'* word. Hy wys daarop dat indien jy op 'n waardevlak mense met verskillende waardes en geloofsoortuigings in

die uitvoerende bestuur van 'n maatskappy toelaat, kan dit die maatskappy verwoes. Al die medenavorsers was dit eens dat andersheid wat só uitgedruk word, nie sal werk nie. Andersheid sien die medenavorsers nie net in terme van ras, geloof en seksualiteit nie, maar ook om mense in te trek wat beter as jy op sekere gebiede is. Kyk watter sterkpunte benodig jy binne jou maatskappy en trek daardie leiers in, sê hulle. Jou swakpunt is die ander persoon se sterkpunt en as leier moet jy nie daardeur bedreig word nie, volgens hulle. Die medenavorsers glo dat indien andersheid gevier word deur senior leiers sal dit bydra tot die daarstel van 'n beter besigheidsomgewing.

Die derde tema wat hulle voel hulle leiers mee kan help om 'n nuwe verhaal daar te stel, is om mense/kliënte/omgewing/werknemers beter agter te laat nadat hulle met hulle besigheid gedoen het. Rudolph noem dit *'stewardship'*. Hy sê vir hom as Christen het die Here mense aan hom toevertrou en hulle moet in 'n beter posisie wees nadat hy by hulle was. Dit lê op 'n finansiële vlak, maar ook op 'n persoonlike vlak. Volgens die medenavorsers kan gevra word of die kliënt die beste moontlike oplossing vir sy/haar behoefte gekry het, of het die besigheidspersoon net gekyk hoeveel geld hy/sy uit die persoon kan maak? Die medenavorsers vra die volgende: *"Kyk jy as werkgewer hoe min jy die werknemer kan betaal of sien jy daarna om dat jy die beste moontlike vergoedingspakket aan hom/haar bied? Die manier hoe jy as leier met jou werknemers/kliënte praat – is hulle beter daaraan toe na die tyd as voor jy daar aangekom het?"* Willem wys daarop dat Jesus alle mense beter nagelaat het as voor Hy by hulle was. Jesus is dus vir hom die fondament vanwaar jy alles beoordeel.

Die vierde tema is die voorbeeld wat 'n senior leier vir sy/haar werknemers en die kliënte stel. PC stel dit baie duidelik dat die opleiding in besigheidsetiek wat almal binne Suid-Afrika op hierdie stadium ondergaan, geen invloed sal hê nie. Hy sê indien etiese optrede nie alreeds by die huis gemoduleer word nie, gaan dit nie in besigheid gestalte kry nie. Rocco sluit hierby aan en sê dat gedrag en die stel van 'n goeie voorbeeld alreeds by jou huis moet plaasvind. Hy sê indien jy nie by jou huis 'n voorbeeld is van iemand wat die waarheid praat, op wie gereken kan word, wie se ja

sy/haar ja is nie, sal dit nie ewe skielik by die werk gebeur nie. Allen haal toe 'n koerantberig aan oor die Markus Jooste-verhaal waar Christo Wiese die volgende opmerking gemaak het: *“As Markus Jooste vir sy vrou gelieg het, wie is ek dan dat hy nie vir my sou lieg nie?”*. Die voorstel wat die medenavorsers maak wat tot 'n nuwe betekenis in besigheid sal kan lei, is dat senior leiers, alle leiers, by die huis moet begin oefen om eerbare en betroubare mans en vrouens vir hulle eggenote en kinders te wees, dan eers sal dit kan oorspoel na die besigheidsumgewing toe. Rocco sê dat die verandering by die individuele leier lê. Hy stel dit soos volg: *“Jy moet eers verander, na 'n persoon wat ander mense kan vertrou en dit begin by jou huis”*. Willem sê indien die CEO konstant 'n goeie voorbeeld stel, sal dit afgee op die ander leiers en dit sal maak dat korrupsie in maatskappye sal verminder. Hulle stel ook voor dat daar op 'n maandelikse basis gesprekke tussen afdelings binne 'n besigheid moet plaasvind waar daar gepraat word oor die uitlewing van waardes binne 'n huisgesin, vriendekring en by die werk. Daar behoort dan haalbare doelwitte vir mekaar gestel te word.

Die vyfde tema wat vir hulle van belang is, vir hierdie nuwe storie, is dat leiers altyd moet kyk wat in die beste belang van sy werknemers, kliënte en omgewing is. Volgens die medenavorsers moet senior leiers evalueer wat die impak van hulle besluite op die omgewing, op werknemers en op kliënte gaan wees, voor hulle sekere besluite neem.

Die sesde tema waarna hulle gekyk het as 'n riglyn om 'n nuwe storie vir besigheidsleiers te skryf is om *'custodians'* van waardes aan te stel. PC noem dat binne die besigheid wat hulle gehad het (hulle het dit intussen verkoop) was daar *'custodians'* (bewaarders/hekwagters) wat die waardes gedryf het. Hy sê in hulle maatskappy was die volgende waarde altyd van belang as dit by leierskap kom naamlik: *“Leaders eat last”*. Die maatskappy wat hulle maatskappy oorgekoop het se waarde is net die teenoorgestelde, sê hy, naamlik: *“Leaders eat first”*. Dit is dan ook vir hom die verskil tussen 'n kleiner maatskappy en 'n korporatiewe maatskappy. In die kleiner maatskappy kan jy as leier terugstaan en die wins grootliks onder jou werknemers verdeel, maar in die korporatiewe omgewing werk dit (blykbaar) anders.

Hy glo dat dit nie anders hoef te werk nie. Hulle as leiers behoort nog steeds die keuse te hê om die oorskot geld te verdeel. Dit was juis op hierdie punt dat Petro by haar vorige maatskappy bedank het, omdat hulle haar 'n R250 000 bonus betaal het, maar sy kon dit nie onder haar werknemers verdeel nie. Die werknemers het elk R250 bonus gekry, wat haar integriteit op die spel geplaas en dit vir haar onmoontlik gemaak het om verder daar te werk. Dit is daarom belangrik dat die HUB sal besef dat hy/sy 'n groot verantwoordelikheid het, want hulle bepaal die kultuur van 'n maatskappy. Die medenavorsers voel indien senior bestuur saam met die HUB '*custodians*' van waardes sal wees, sal die besigheidsomgewing verander.

Die sewende tema as riglyn vir 'n nuwe storie gaan vir hulle daaroor dat besigheidslui van onafhanklikheid na afhanklikheid moet beweeg. Hulle wys daarop dat indien jy onafhanklik is, het jy nie iemand om aan verantwoording te doen nie. Dit is hier waar hulle glo jou Christenskap 'n groot rol kan speel. Jy moet weet jy is aan God verantwoordelik, jy is van God afhanklik, sê hulle. Rocco wys daarop dat leiers wat sê dat hulle Christene is weer moet besef dat hulle God moet liefhê en dat Hy hulle in staat gestel het om te bereik wat hulle bereik het. Volgens PC sou hulle, as dit nie vir God in hulle maatskappy was nie, verseker baie meer foute gemaak het en nie die sukses bereik het wat hulle wel bereik het nie. Willem glo ook dat indien jy nie aan 'n Hoër Hand verantwoording doen nie, raak jy jou eie god wat dan uit selfsug net vir jouself leef.

Rudolph, Rocco en Allen sluit hierby aan en sê eintlik moet jy binne 'n besigheidsomgewing, maar eintlik op alle gebiede, net twee beginsels nakom en uitlewe en dit is om God lief te hê met jou hele hart, siel en verstand (dan sal jy in afhanklikheid lewe) en jou naaste soos jouself. Hulle glo ook dat 'n suksesvolle samelewing gemeet word aan die armste kind. Merietebonusse en salarisverhogings in 'n maatskappy, moet volgens die medenavorsers bepaal word op grond van wie die swakste af is in die maatskappy. Hulle noem dan 'n praktiese voorbeeld – indien salarisverhogings gegee word, hoe lyk die salaris van die laagsbesoldigde persoon in die maatskappy? Daarvolgens moet hulle besluit in hoeverre hulle die laags besoldigde persoon op 'n menswaardige besoldigingsvlak gaan plaas, miskien ten

koste van die topbestuur. Die tema van ‘*custodians*’ kom weer hier na vore, indien jou senior leiers en HUB hierdie beginsels uitlewe sal dit die identiteit van die maatskappy word.

Die agtste tema wat na vore getree het wat tot ’n nuwe storie kan lei, is dat mense nie hulle vrees vir God se geregtigheid moet verloor nie. Volgens Willem is die lewe baie regverdig, op die een of ander tyd haal jou besluite en jou gedrag, jou in.

Die negende tema wat kan bydra tot die vorming van ’n nuwe storie, het die medenavorsers gevoel, is dat daar baie meer gesamentlike gesprekke moet plaasvind soos die groepsessie wat plaasgevind het. Dit is nodig dat HUB’s van verskillende maatskappye bymekaarkom om van tyd tot tyd oor waardes, etiek, Christenskap en hulle persoonlike lewe te kan praat. Allen wys daarop dat HUB’s baie alleen is en nie werklik ’n plek het waar hulle kan gesels nie. Hulle kan niks op ’n persoonlike vlak met hulle werknemers deel nie. Hierdie sessies, glo die medenavorsers, kan daartoe bydra dat uitvoerende hoofde ’n meer gebalanseerde uitkyk op hulle werknemers, kliënte en die uitlewing van hulle Christenskap kan verkry.

Die tiende tema wat die medenavorsers glo wat kan help om ’n nuwe storie te skryf, is om huidige en toekomstige leiers daarop te wys dat ware leierskap onselfsugtige leierskap is. Hulle sê as jy jouself as ’n Christenleier in die sake-omgewing sien, kan jy nie anders as om Jesus as voorbeeld te neem nie en Hy was ’n diensknegleier, daarom sal dit altyd in ’n maatskappy, volgens hulle, ’n goeie vraag wees om te vra naamlik: *“Wie in die maatskappy is die die swakste af?”*.

2.2 Refleksie van medenavorsers op navorsingsvraag

Die navorser het tydens die groeps gesprek sy navorsingsvraag weer aan die medenavorsers gestel (Wat is die oorsaak van al die besigheidskandale binne Suid-Afrika indien 80% van sy leiers sê hulle is Christene?) en hulle gevra wat hulle siening is. Rudolph het daarop geantwoord en gesê dat die drang na geld en mag

Christelike beginsels 'override'. Die beginsel van *"unashamedly ethical"* word nie volgens hom op alle vlakke van bestuur en die regering gedryf en onderskryf nie. PC sê dit is gulsigheid/greed. Hy sê dan die volgende: *"Ek dink blootstelling aan 'n wêreld wat resorteer rondom geld en mense met baie geld kan jou die risiko laat loop om dit te belangrik te ag, dit te begeer en jou waarde en geloofstelsel te kompromieer om dit te bekom, as jy nie die nodige "checks and balances" in jou lewe in plek het nie – amper iets soos dat voortdurende blootstelling aan 'n mooi en oulike vrou, 'n man op risiko plaas om oor die tou te trap, aangesien jou brein jou geleidelik kan kondisioneer en jou persepsie oor reg en verkeerd dus geleidelik skuif"*. Hy gaan voort en wys daarop dat dieselfde beginsel geld of jy 'n Christen is of nie, naamlik gaan jy jou self ver van die afgrond af hou, of toelaat om daar te loop waar dit gevaarlik is?

Rocco, Willem en Allen brei uit en sê dat die skandale daar is omdat dit oor selfsug gaan. Die groep stem saam dat dit oor mag en gierigheid gaan. Dat mense alles vir aansien sal doen ten koste van waardes en beginsels. Volgens hulle ontstaan skandale nie sommer net nie. Mense kom weg met klein oortredings en op die ou einde raak die omvang enorm. Baie besigheidsmense steel volgens hulle geld en sit dit dan weer terug en op 'n stadium gaan iets verkeerd en dan het hulle nie die vermoë om dit weer terug te sit nie en so eskaleer hulle onetiese gedrag.

Om dit reg te stel, voel hulle, moet daar baie meer *'checks en balances'* ingebou word. Daar moet verder suksesvolle vervolgings van skuldiges wees. Ferm optrede deur bestuur/leierskap van maatskappye waar *'waardes'* van die maatskappy oortree word, moet aan die orde van die dag wees. Daar moet volgens hulle *'shaming'* van die skuldiges in die media wees. Hulle voel ook dat daar beter samewerking tussen besighede moet wees om besigheidskandale te voorkom/teen te werk en te monitor. Rudolph en Allen noem dat besigheidsetiek dalk 'n verpligte kursus op universiteite/kolleges/technikons moet wees, waarop PC reageer en sê dat indien 'n waardesisteem nie deel van jou *'make up'* is nie, sal geen kursus help nie.

2.3 Kritiese refleksie van drie medenavorsers op dié navorsingsreis

2.3.1 Refleksie van Gilbert Hoefner (2018)

Gilbert Hoefner het 'n kort refleksie verskaf van sy belewing van die reis wat hy op persoonlike vlak meegemaak het. Hy het ook gereflekteer oor die groepsessie wat op 29 Junie 2018 om 15:20-17:05 te Durbanville plaasgevind het.

Gilbert sê as hy moet reflekteer oor die gesprek wat hy met die navorser gehad het asook wat daarna tot nou toe met hom gebeur het, kan hy net sê dat hy op 'n interessante reis is. Hy sê die tema: *“Christene as leiers in die sakewêreld”* klink baie eenvoudig wanneer jy dit hoor, maar sy belewing was dat dit alles behalwe eenvoudig is. Hy gaan voort en wys daarop dat hulle as maatskappy probeer om 'n pad met die Here te stap, maar, sê hy: *“Dit is moeilik omdat ons nog nie eintlik voorheen hierdie pad gestap het nie”*. Hy sê hy onthou nog die gesprek wat die navorser en hy gehad het oor die *‘Christen-ding’*, hy stel dit soos volg: *“Die hele Christen-ding was eintlik vir my heel eenvoudig”*. Wat hy egter binne die maatskappy na die gesprek beleef het, was dat dit alles behalwe eenvoudig is. Hy het agtergekom dat hulle eintlik met twee magsbasse werk, naamlik 'n besigheidsbasis en met 'n Jesus-ingestelde basis. Die probleem wat hulle ervaar, sê hy, is dat indien die wêreld hulle raakpunt is, verwag die wêreld van hom om met ego op te tree, anders doen mense nie met jou besigheid nie. Hy gaan voort en sê dat gedrag wat ego-gedrewe is, ver verwyder is van die gedrag van 'n maatskappy wat van binne na buite wil verander, wat hulle gedrag op Jesus wil skoei sodat mense, wanneer hulle besigheid doen, Jesus in hulle optrede kan sien. Hy vertel die volgende insident om te wys hoe maklik mense net die regte geluide kan maak, maar hulle optrede sê iets anders: *“Nou die dag het 'n bom in ons besigheid gebars, want een van die senior bestuurslede het 'n direkteur daarvan beskuldig dat hy tydens die geestelike sessie binne die maatskappy al die regte geluide maak, maar sodra hy buite kom lieg en bedrieg hy. Dit het daartoe gelei dat hierdie senior bestuurder bedank het as gevolg van die teenstrydige gedrag”*. Gilbert sê hy het onmiddellik weer aan die gesprek en aan die groeps gesprek gedink en besef dat indien hy die Christelike kant van hulle besigheid wil ontwikkel, het hulle iemand nodig wat op 'n gereelde basis met mense daarvoor praat, maar terselfdertyd ook moet kyk dat dit wat hulle sê nie net lippetaal

bly nie. Hy sê as hy terugdink aan die gesprek met die navorser en waar hulle as maatskappy nou is, besef hy dat die Christenkant of te wel die Jesusingesteldheidskant van hulle besigheid nog in sy kinderskoene staan. Dit is egter iets wat vir hom baie belangrik is, maar hy besef ook dat indien hy hierdie pad stap, dit ook 'n gevaarlike pad is, want mense kan ook weer geestelik hoogmoedig en veroordelend word, daarom is dit nodig dat iemand op 'n gereelde basis by hulle personeel betrokke sal wees. Hy sê dan die volgende: *“Ek geniet die reis wat ons stap, maar ek besef ook dit is 'n moeilike reis omdat ons teen die grein van die wêreld in beweeg”*.

2.3.2 Refleksie van Gilbert Hoefner in 2019

Die navorser het vir Gilbert Hoefner gevra om weer 'n kort refleksie te verskaf van sy belewing van die reis wat nou 'n jaar later is. Dit het hy via e-pos gedoen. Die vorige sessie was 'n persoonlike gesprek wat met hom gevoer is.

Hy wys daarop dat dit vir hom goed is om hierdie jaar weer op die reis te reflekteer omdat hy as mens ontsaglik gegroei het deur sy studies, persoonlike kontak met soveel uiteenlopende mense en mense vanuit ander dissiplines. Hy wys daarop dat die speelveld in die besigheidsumgewing tans oordonder word met konstante radikale verandering. Binne hierdie besigheidsspeelveld word leierskap oorweldig met die hoeveelheid en frekwensie van nuwe inligting, sê hy. Binne hierdie besigheidsspeelveld word leierskap gedwing om deel te neem aan 'n snelgroeiende tegnologiese landskap. Hy wys daarop dat binne 'n omgewing wat konstant verander, word daar van leierskap verwag om kreatief om te gaan met potensiële oplossings of dit nou werklike of skynprobleme is. Hy wys daarop dat besigheidslieers hulle toevlug tot die internet neem vir die versameling van kennis om hulle te help met akkurate besluitneming en in baie gevalle is dit nie belyn met goeie waardesisteme nie.

Digitale leierskap is die ondertoon van die postmoderne leierskapshandelsmerk, sê hy, waarin leiers al hoe meer blootgestel word aan inligtingstelsels en/ of mediums

om hulle take vinniger en meer produktief aan te pak. Hy wys daarop dat die inligtingstelsels daartoe bydra dat leierskap oor die algemeen – of dit nou in die professionele sfeer of in die privaat sfeer is, bo-natuurlik aanlyn gehou word, wat beteken dat daar minder tyd vir kreatiwiteit en die sifting van inligting is. Hy sê dan die volgende: *“Die bogenoemde paradoksale situasie lei onvermydelik na hoë vlakke van kreatiwiteitbehoefte. Die ondertoon van alle kreatiwiteit in die mens se psige is angs. Langdurige vlakke van angs lei tot uitbranding en ’n geestelike wanbalans wat uiteindelik lei na depressie”*.

Volgens hom kry leierskap binne hierdie raamwerk baie weinig ’n geleentheid tot stilte en refleksie en die gevolg is dat leierskap oor die algemeen leiding neem deur hulle natuurlike ego-identiteit wat derhalwe gefokus is op die beskerming van die mens ten koste van etiese leierskapswaardes. Met ander woorde, leierskapstyl word gedryf deur hulle ego-identiteit met die siel-identiteit as slaaf of ondersteuning tot die ego, sê hy. Hy beklemtoon dat dit belangrik is om die siel-identiteit so te bemagtig, met die ego as slaaf en ondersteuning in diens van die siel. Gilbert maak dan die volgende stelling: *“Bogenoemde word gesien as die primêre bydraende faktore tot die ontwikkeling van disfunksionele narsisistiese leiers ten koste van hulle siel-identiteit as Christenleiers”*.

Hy wys daarop dat sy eerste besigheid AGL-1 gekenmerk is deur ’n baie sterk transformasie/organisasie leierskapstyl. Gedurende die eerste helfte van sy loopbaan was dit belangrik om soveel as moontlik en so gou as moontlik materiële welvaart te skep, sê hy. In hierdie proses was sy identiteit oor die algemeen gebou op drie pilare van ego-identiteit – dit wat hy het, dit wat hy doen en dit wat mense van hom dink. Dit het sy leierskapstyl skerp gemaak om sy mega-doelwit te bereik, naamlik: *“Mag en outoriteit”*. As gevolg van ’n paar krisisse in sy lewe het hy die sin en betekenis van sy lewe begin bevraagteken en sodoende het die tweede helfte van beide sy ontwikkeling as mens en ontwikkeling as leier begin. Gedurende hierdie tydperk het die bewustheid van ’n siel-identiteit al hoe sterker by hom na vore getree deur spesifieke tydperke wat hy met die Woord stil geraak het in sy soeke na identiteit in Christus. Hy verwys spesifiek na 1 Petrus 1 wat ’n lewensveranderende invloed op sy lewe gehad het. In sy soeke na identiteit het dit begin duidelik raak dat

hy sy maatskappye in diens van God moet stel waarbinne die volgende pilare van fokus na vore gekom het.

1. Spandeer meer tyd met God oor die algemeen en veral in die besigheid.
2. Om sy leierskapstyl aan te pas tot die van 'n Christus-leierskapstyl (dienskneg-leierskap).
3. Om enige besluite wat sonder God gemaak is, te vermy.

Hy wys daarop dat die uitdaging en frustrasie eerstens was, indien hy homself differensieer en etiketteer as 'n Christenmaatskappy, mag dit dalk 'n situasie skep waarin dit baie van sy internasionale kliënte ongemaklik sou laat, gegewe die internasionale opinie rondom radikalisme wat veroorsaak is deur die drie monoteïstiese gelowe: Christen, Jood en Islam. Die tweede aspek van frustrasie vir hom was dat hy gevind het dat die verandering van leierskapskultuur binne hulle organisasie na diensknegleierskap, onderpresterende individue beskerm en/ of wegkruipplek gebied het. Standaard het oor die algemeen begin val en klagtes van kliënte rondom dienslewering het toegeneem omdat liefde en verdraagsaamheid in die besigheid geseëvier het ten koste van dienslewering en standaard, sê hy.

Die derde punt van frustrasie vir hom is dat dit geblyk het dat suiwer diensknegleierskap telkemale die werklikheid van 'n krisis of dreigende situasie ontken het. Dit het duidelik geword dat suiwer diensknegleierskap nie die antwoord is tot die ontwikkeling van hulle doelwit tot 'n koninkryksmaatskappy nie, sê Gilbert. Hulle was as leierskapsman al hoe meer ge-etiketteer as "*not real*" en dit het in hulle gedrag uitgekóm, dat hulle hulle koppe soos volstruise in 'n gat gedruk het met die hoop dat hulle uitdagings deur geloof, in God se hande, gelos kan word.

Volgens Gilbert behoort die uitdaging te wees dat diensknegleierskap tasbaar gemaak kan word indien hulle toelaat om dit in te kleur met standaard wat in liefde toegevoeg is. Nadat hy verskeie maande gesoek het na 'n oplossing in die integrering van standaard met die diensknegleierskap-etiket, het dit al hoe meer duidelik vir

hom geword dat hulle reeds met die standaard gebore is in God, standaard wat reeds in hulle siel gesetel is as lid van die Verbondsvolk. Op hierdie punt het sy soeke na 'n nuwe leierskapstyl aan die deur van Outentieke Leierskap begin klop, waarvan die enigste rolmodel Jesus Christus is. Hy wys daarop dat menslike gedrag gedryf word deur verskillende rolmodelle wat sleutelposisies in mense se lewe inneem juis binne hulle kinder- en vormingsjare. Hy wys daarop dat daar in besigheid 'n legio rolmodelle is wat 'mag' uitleef. Daar is ook baie rolmodelle wat jou wys om 'plesier' na te streef, maar heelwat minder rolmodelle wat 'n betekenisvolle lewenstyl moduleer en amper geen rolmodelle vir outentieke selfontdekking nie, sê hy.

Hy wys daarop dat die leeswerk wat hy oor die afgelope paar jaar gedoen het, dit duidelik uitgewys het dat, indien 'n leier nie met 'n soliede waardesisteem werk nie, sy/haar maatskappy kan verval tot 'n onetiese murasie. Hy maak dan die volgende stelling: *“Wat vir my al hoe meer op die voorgrond tree en duidelik word en, ja, dit is moeilik, maar as Jesus nie jou rigsnoer in besigheidsbesluite is nie, raak 'ek-jy' die rigsnoer. Hierdie 'ek-jy' besluite is wat ons tans in die koerante waarneem”*.

Gilbert sê dat die reis hom gehelp het om die waardes waarvolgens hy lewe weer te evalueer. Hy het net weereens besef dat hy te alle tye daarop bedag moet wees hoe hy optree en dat sy Christenskap nie net in teorie sal wees nie, maar prakties toegepas sal word. Hy het ook die waarde besef van gespreksvoering tussen besigheidsleiers. Om die tafel tydens die groeps gesprekke het elkeen met 'n unieke siening na die gesprek gekom wat van onskatbare waarde vir hom as leier was.

2.3.3 Refleksie deur Rocco de Wet op die navorsingsreis

Rocco wys daarop dat die hele proses vir hom 'n baie 'harde proses' was om van deel te wees omdat dit nie 'n normale/standaardpatroon van vraag en antwoord gevolg het waaraan hy gewoonlik blootgestel word nie. Dan sê hy die volgende: *“Omdat dit anders was, was dit tog baie insiggewend en ek het baie geleer en ek*

kon alreeds van my nuutgevonde kennis by die huis en by die werk met sukses toepas”.

Hy wys daarop dat hy tot die besef gekom het dat sy leierskapsposisie by die huis en werk nie outomaties van hom ’n goeie man, pa of Christenleier maak, as hy nie sy geestelike waardes en etiese norme uitleef en ’n voorbeeld stel nie. Hy stel dit soos volg: *“My optrede moet baie harder praat as woorde”.*

Hy sê daar het ’n duidelike bewustheid van die verval van die samelewing by hom ontstaan en die direkte verwantskap aan die absolute gebrek aan Christenleiers in die sakewêreld. Hy sê as mens het die proses vir hom baie beteken, want sê hy, hy verstaan nou baie meer van homself. Hy gaan verder en sê dat hy heelwat tekortkominge by homself geïdentifiseer het waaraan hy kan werk.

Die manier hoe hy nou na mense luister het verander, sê hy. Hy sê in die werk waar hy is, is hy die ekspert, met die gevolg dat hy selde goed na mense luister – hy het agtergekom dat dit baie verwaand van hom was. Hy sê om te luister vanuit ’n nie-eksperthoek het baie meer voordele vir hom by die werk as om vanuit die eksperthoek te werk. Mense beleef hom nou as iemand wat omgee en wat hulle opinies na waarde skat.

Hy sluit af met die volgende sin: *“Meer as ooit tevore sal ons as Christenleiers nou die verskil moet maak of ons kleinkinders sal die gevolge dra”.*

2.3.4 Refleksie van Rudolph Stapelberg

Rudolph sê vir hom sou die proses veel makliker gewees het as dit uit *“vraag en antwoord”* bestaan het, maar dan sê hy die volgende: *“Maar jy het my aan die dink gekry!”.*

Hy sê hy het net weer besef hoe belangrik dit is dat hy, as 'n leier wat Christelike waardes probeer nastreef, dit nie kan bekostig om iets te doen wat nie inpas by Christelike waardes nie. Hy stel dit soos volg: *“Dalk onregverdig, maar ‘that is the way the cookie crumbles’”*. Hy wys daarop dat hy nie kan bekostig dat iemand in sy geloof struikel as gevolg van sy optrede nie. Hy sê hy kan dalk onbewustelik 'n rolmodel vir iemand wees en hy kan groot skade vir die koninkryk aanrig deur iets te doen wat iemand as in stryd met Christelike waardes beskou. Hy maak dan die volgende stelling: *“As ek nie die waardes in my direkte familie kan uitleef nie, moet ek nie verwag om dit suksesvol in besigheid te kan doen nie”*.

Vir hom is die konsep van *“stewardship”* of rentmeesterskap die belangrikste beginsel in die besigheidsomgewing, omdat hy as leier moet verseker dat hy mense, plekke en dinge in 'n beter toestand moet agtergelaat soos wat Jesus gedoen het.

2.4 Refleksie van navorser op die belewing van die drie medenavorsers se navorsingsreis

In hierdie refleksie gebruik die navorser net drie medenavorsers se refleksies. Die navorser het deur die gesprekke, vernameklik 2019 se gesprekke, ook met die ander medenavorsers gepraat oor hulle belewing van die navorsingsreis. Die navorser het na die drie refleksies wat Gilbert, Rudolph en Rocco vir hom gestuur het, gekyk en hy het by hulle gehoor dat dit 'n moeilike reis was op grond van die feit dat daar nie spesifieke vrae aan hulle gestel is nie en dat net die tema van die navorsing aan hulle voorgehou is. Hulle wys ook daarop dat dit later begin beter gaan het. Wat die navorser opgeval het, is dat hy te alle tye baie fyn na die medenavorsers moes luister, om sodoende in staat te wees om akkuraat dit weer te gee wat hy gehoor het. Op die reis het hy baie gegroei en ook begrip gekry vir die medenavorsers se uiters uitdagende omstandighede. Hy het verder gehoor dat die navorsingsreis hulle baie laat dink het oor hulle eie leierskapstyl en hoe hulle met mense werk. Die medenavorsers het ook onder die indruk gekom van hoe belangrik dit is om te alle tye 'n voorbeeld te stel, want hulle werknemers hou hulle fyn dop. Waardes was altyd vir al die medenavorsers belangrik, maar by meer as een geleentheid het hulle

gesê dat die saamgesels met ander besigheidslui tydens die reis hulle onder die indruk gebring het hoe belangrik waardes en in die besonder Christelike waardes is en dat dit nie net iets teen die muur moet wees nie, maar deel van hulle as leiers se menswees. Wat opvallend was, is dat daar 'n meer bewustelike poging by die medenavorsers ontstaan het tydens die reis, om na Jesus as 'n voorbeeld te kyk, wat die diensknegleier vergestalt. Die persoon, volgens die navorser se mening, wat die meeste in hierdie paar jaar wat ons 'n pad gestap het, gegroei het, was Gilbert. Die navorser het aan hulle as bestuurspan die voorstel gemaak om in 1 Petrus 'te wandel'. Hy getuig self later dat dit hulle hele maatskappy verander het.

Die navorser se beleving is dat die medenavorsers die afgelope twee jaar meer intensief begin kyk het na waardes, Christelike waardes, onetiese gedrag in die maatskappy, hulle onderskeie leierskapstyle en dat hulle die vrug van die Heilige Gees as 'n uitgangspunt geneem het en nog steeds neem om hulle leierskap te meet. Die navorser het ook onder die indruk gekom dat totale afhanklikheid van God en die soeke na sy koninkryk in hierdie korrupte omgewing waarin hulle werk, vir hulle van wesenlike belang geword het.

2.5 Refleksie van navorser op medenavorsers se reaksie op navorsingsvraag

Die navorsingsvraag was volgens die medenavorsers *“n uiters belangrike/relevante vraag vir die tyd waarin hulle nou is”*. Die navorser het besef dat indien daar nie 'n absolute onverdraagsaamheid teenoor korrupsie en bedrog op alle vlakke binne besigheid en die samelwing kom nie, sal die probleem bly voortbestaan. Daar sal beter *'mense'* gekweek moet word en dit begin by die ouerhuis, soos Rocco tereg opgemerk het. Indien 'n leier hom/haarself uitgee as 'n Christen, sal hulle 'n verantwoordelikhedstelsel moet oprig om hulle te help om by hulle Christelike waardes te bly. Die navorser stem saam met PC dat daar *“checks and balances”* ingebou moet word. Die navorser se siening, nadat hy na al die besigheidsmanne/vroue en die literatuur geluister het, is dat die probleem in Suid-Afrika, in die staatsektor, korporatiewe omgewing en in die entrepreneursomgewing te wyte is aan

'n gebrek aan die egte navolging van Jesus, daarom is skandale aan die orde van die dag – die besigheidsomgewing (alle sektore) het, soos Charles tereg opgemerk het, “*ons vrees (respek)*” vir God verloor. Selsug en wat ‘ek’ uit die lewe kan ‘uitdruk’, is aan die orde van die dag. Daar is bykans geen teken van ’n ‘naaste-begrip’ nie, indien selfverryking, selsug en gierigheid plek maak vir ’n ‘ware’ Christusingesteldheid, sal die besigheidskandale afneem.

2.6 Refleksie van navorser op tweede groepsessie

Die navorser het twee groeps gesprekke met die medenavorsers te Pragma gehad. Die eerste groeps gesprek het plaasgevind met sewe medenavorsers in 2018 en die tweede gesprek het plaasgevind met ses medenavorsers in 2019. Die eerste gesprek was ’n oop gesprek met die tema van die navorsing as die onderwerp. Tydens die tweede groeps gesprek was die tema van die navorsing weer op die tafel, daarmee saam is die volgende vrae gevra wat tot verryking van die verhaal sou lei, naamlik: “*Watter nuwe verstaan het vir julle as leiers in die sakewêreld na vore getree tydens die persoonlike gesprekke wat die navorser met julle gehad het?*” Die medenavorsers is toe uitgenooi om ’n nuwe betekenis van Christene as leiers in die sakewêreld te skep wat hulle kan gebruik om mede-Christen-sakeleiers te help om beter te funksioneer.

Hierdie gesprekke was baie interessant. Die besef waartoe die navorser gekom het, was dat sewe mense bymekaar is en elkeen dink vanuit sy/haar unieke konteks en elkeen het sy/haar eie unieke siening oor wat dit beteken om ’n Christen en ’n leier in besigheid te wees. Dit het gevoel asof die gesprek tussen twee pole beweeg, naamlik ’n fundamentele pool en ’n nie-fundamentele pool. Die fundamentele pool het wel net uit twee persone bestaan. Dit was ook opvallend dat leiers wat in kleiner besighede is, meer geneig was tot ’n fundamentele benadering terwyl mense wat in ’n korporatiewe en staatsomgewing gewerk het, ’n baie oper en buigsamer benadering gehad het. Die navorser het ook tot die besef gekom dat elkeen wat om die tafel sit, met sy/haar eie oë na die lewe kyk en al die sieninge het waarde met betrekking tot hoe hulle na die lewe (hulle eie besigheid) kyk en dit evalueer.

Dit is maklik om na die besigheidsektor as 'n geheel te kyk en te dink almal is dieselfde. Daar is 'n wesenlike verskil in bestuur en uitgangspunte in die onderskeie sektore. In die entrepreneursomgewing kan die leier basies sy/haar eie reëls opstel. Om Christenskap in hierdie omgewing uit te lewe, is makliker as in die korporatiewe en staatsomgewing. In die korporatiewe omgewing kan leiers hulle Christenskap deur hulle gedrag uitlewe, maar andersins is dit moeiliker as in die entrepreneursomgewing. In die korporatiewe omgewing kan mense selfs hulle werk verloor as hulle ander mense sou wou 'evangeliseer', omdat daar so baie geloofsgroepe is. Wat wel uitgestaan het, is dat daar voor 1994 daar baie oor geloof gepraat is, vandag mag daar omtrent nie meer oor geloof in die korporatiewe omgewing gepraat word nie, maar niemand het iets daarteen as mense net hulle Christenskap uitlewe nie. In die staatsomgewing met sy verskeidenheid van mense is dit ook moeilik om oor geloof te praat, maar weereens was dit goed om te verneem hoe leiers innoverend hulle Christenskap uitleef sonder om 'n woord te sê.

Die navorser het gehoor dat besigheidsmense bang is vir mense wat sê dat hulle Christene is, omdat daardie mense gewoonlik die mense is wat ander bedrieg. PC stel dit soos volg: *“Ek loop jakkalsdraaie om mense wat sê hulle is Christene, ek sal twee keer so lank vat om so iemand te vertrou indien ek hom/haar ooit sal vertrou”*. Almal is dit eens dat die besigheidswêreld in 'n moeras van onetiese optrede verval het en dat daar 'n algehele gebrek aan waardes en etiese optrede is. Dit is verblydend om te hoor hoe die paar besigheidslui wat op hierdie reis is werklik probeer om hulle Christenskap prakties uit te leef. Daar is ook baie versoekings in die besigheidswêreld, van geld onder die tafel deur, dwelmmisbruik, prostitusie om maar 'n paar te noem. Willem het juis daarop gewys dat indien jou waardesisteem nie voor die tyd vasgemaak is nie, jy nie maklik staande sal bly nie.

Daar rus 'n geweldige groot verantwoordelikheid op die skouers van leiers en in die besonder, op Christenleiers. Mense hou daarvan om na rolmodelle te kyk wat hulle kan navolg. Jesus speel 'n sentrale rol binne die medenavorsers se besighede en in hulle persoonlike lewe. Indien Jesus 'n sentrale rol in mense se lewe speel, behoort diversiteit binne 'n Suid-Afrikaanse omgewing nie moeilik te wees nie, want Jesus het diversiteit omhels en met alle mense gemeng. Daar is telkemale stilgestaan by liefde vir God en jou medemens. Indien besigheidslui, Christenbesigheidslui, regtig

erns hiermee (liefde vir God en medemens) maak, sal die besigheidswêreld op 'n totaal ander trajek wees. Indien 'n besigheidsleier 'n diensknegleier wil wees, gaan dit baie van die persoon vra, maar dit is wat van die besigheidsleier verwag word indien hy/sy Jesus as uitgangspunt neem. Die gesamentlike gesprek tussen Christenbesigheidsleiers oor hoe om hulle Christenskap binne die besigheidsomgewing uit te leef, was 'n behoefte by die hele groep.

3. Samevatting

In hierdie hoofstuk is daar gekyk na die alternatiewe interpretasies wat die medenavorsers ter tafel gelê het. Daar is saam met die medenavorsers na hulle verhale vanuit 'n sosiaal-konstruktiewe hoek gekyk. Hulle het deelgeneem aan die skepping van 'n nuwe verhaal. Hierdie alternatiewe interpretasies (nuwe verhaal) kan daartoe bydra dat besigheidslui in die toekoms in hulle spesifieke konteks na die suggesties kan kyk en heel moontlik daarvan gebruik maak, om hulle te help om as Christene en leiers binne die sake-omgewing 'n groter verskil in hulle huise, werknemers en kliënte se lewe te maak. Drie medenavorsers is toe die geleentheid gegee om hulle beleving van die navorsingsreis te gee. Hierna het die navorser gereflekteer op die beleving van die drie medenavorsers se navorsingsreis, asook op die medenavorsers se reaksie op die navorsingsvraag. Die hoofstuk word afgesluit met die navorser se refleksie op die tweede groepsessie wat met die medenavorsers gehou is.

HOOFSTUK 8

Kritiese selfrefleksie

1. Inleiding

As navorser het ek die einde van 'n wonderlike reis bereik. Dit was 'n reis met hoogtepunte en laagtepunte waardeur ek as mens gevorm is. Ek het die voorreg gehad om wonderlike medestudente te ontmoet. Ek het ook die voorreg gehad om by 'n ander universiteit verder te studeer. Die akademiese materiaal waaraan ek in hierdie ses jaar blootgestel is, was soos medereisgenote by wie ek ontsettend baie geleer het.

2. Refleksie op my persoonlike reis

Terwyl ek besig was om hierdie laaste reflekterende hoofstuk te skryf, het ek weer onder die indruk gekom van die postfundamentele benadering. Ek is nie besig om 'n algemene refleksie oor iemand anders te skryf nie, maar 'n baie spesifieke konteksgeoriënteerde refleksie, my refleksie op my persoonlike reis. Ek is inderdaad besig met 'n postfundamentele prakties-teologiese refleksie op my lewensnarratief wat sosiaal-konstruksionisties tot stand gekom het. Ek is besig om sin te maak van God se betrokkenheid en my beleving van Hom binne 'n baie spesifieke konteks. Ek het in hierdie reis wonderlike '*unieke uitkomst*' (sparkling moments) beleef wat daartoe bygedra het dat ek nie meer dieselfde persoon is as wat ek was voor hierdie reis begin het nie.

'n Alternatiewe verhaal was stadig besig om in my lewe te ontwikkel as gevolg van hierdie '*sparkling moments*'. Die alternatiewe verhaal, om heel moontlik my roeping binne die besigheidswêreld te gaan uitlewe.

2.1 Aanvanklike aansoek om verder te studeer

Einde 2013 het ek 'n advertensie gelees wat 'n PhD in Praktiese teologie by die Universiteit van Pretoria se Fakulteit Teologie geadverteer het. Dit sou teologie en die besigheidswêreld aan mekaar koppel. Dit is geadverteer as 'n drie jaar graadkursus met vier blokke per jaar, waarvoor ek elke keer na Pretoria sou reis. In die lig gesien dat ek nooit teologie wou studeer nie, maar in besigheid betrokke wou raak, het die advertensie onmiddelik my aandag getrek. In 2014 het ek my navorsingsvoorstel ontwikkel, maar nog nie amptelik ingeskryf nie. In 2015 het ek amptelik geregistreer.

2.2 Gestruktureerd versus ongestruktureerd

As 'n ongestruktureerde persoon het die struktuur van drie jaar en 12 blokke my opgewonde gemaak, want hier is 'n struktuur, so die begeleiding sou dus goed werk met my geaardheid. Dr Elmo Pienaar was die studieleier. Ek het weldra agtergekom dat dit nie 'n gestruktureerde graadkursus was nie.

Wat wel goed sou werk was dat jy teenoor jou medestudente verantwoording moes doen oor die vordering van jou studies. Daar sou dus genoeg geleentheid ingebou word waar ons as medestudente mekaar kon help. Dit was dus vir my ongestruktureerde persoonlikheid 'n sug van verligting, hierdie verligting was egter van korte duur.

2.3 Verandering van promotor

In April 2016 het dr Elmo Pienaar na Noordwes-Universiteit te Potchefstroom vertrek. Ons het die keuse gehad of ons saam met hom wou gaan en ons kursus daar wil voortsit en of ons by die Universiteit van Pretoria wou bly. Ek het gekies om by Pretoria te bly. Ek is toe aan prof Julian Müller toegedeel.

2.4 Matjiesfontein

Ek en Rentia (my vrou) is in Junie 2014 na Matjiesfontein om ons 25 ste huweliksherdenking te vier. Toe ons deur die Hugenotetonnel gaan, het ek vir haar gesê dat dit darem wonderlik sal wees indien die Here 'n topbesigheidsman oor my pad sal stuur sodat ek seker kan wees dat dit waarmee ek besig is, die regte rigting is. Toe ons by Matjiesfontein aanland, is ons onmiddelik op 'n 10 minute bustoer deur Matjiesfontein geneem.

Na die bustoer het die toerleier ons drie vir 'n geskiedkundige toer te voet deur die geboue geneem, waarna ons in die kroeg van die hotel opgeëindig het. Hy het klavier gespeel en ons moes saam sing, natuurlik vir 'n ekstra footjie vir hom. Die man in die rooi baadjie het toe met ons kom gesels. Ek vra hom toe wat hy doen en hy sê toe dat hy 'n winkel bestuur. Hy wys ons toe 'n getekende Sharks-rugbytrui wat 'n vriend van hom in 'n ruimtetuig aan het. Kort voor lank het dit uitgekom dat hy die bestuurder van die Sharks-rugbyspan was, asook die primêre aandeelhouer van Mr Price. Sy naam is Allister McArthur. Ek het hom gevra om sy storie vir my te vertel. Hy het my toe in detail vertel hoe dit gebeur het dat Mr Price vandag is waar hy is.

Ek vra hom toe wat hy op Matjiesfontein doen. Hy sê toe dat hyself nie weet nie, maar dat hy sommer net die oggend sy motor gevat en gery het en op die ingewing van die oomblik besluit het om na Matjiesfontein te ry. Ek het toe vir hom gesê ek weet hoekom hy daar is. Ek het hom toe van my gebed vertel. Daardie aand het ons 'n twee uur lange gesprek gehad, waar hy my van Pat, sy Anglikaanse dominee vertel het wat vir vier jaar by sy maatskappy gewerk het, omdat die kerk in finansiële moeilikheid was. Die mense het aan die begin dit snaaks gevind dat 'n predikant daar werk. Hy het hom die titel van *“executive of people”* gegee. Hy moes net omsien na die mense se welstand. Hy was los van die menslike hulpbronne-afdeling. Hy was 'n entiteit op sy eie. Dit het volgens Allister uitstekend gewerk. Hy het van die konsep in Amerika gehoor. Daar praat hulle van *“business chaplans”*. Na vier jaar wou hulle Pat nie laat gaan nie, maar die finansies van die gemeente was reg en Pat

het gevoel hy moet weer aangaan met sy werk. Daarna het Allister hom nog van tyd tot tyd na verskillende plekke laat vlieg om mense van hulp te wees.

Die volgende oggend het ek hom uitgenooi om by ons aan tafel te sit, waar ons weer verder gepraat het. Ek het hom daarna by nog twee geleenthede ontmoet vir verdere gesprekvoering oor Christene as leiers in die besigheidswêreld.

Ek het hierna geweet ek moet voortgaan met my studies.

2.5 Vernietiging van navorsingsinligting

Hierdie beleving dat ek besig is om in die regte rigting te beweeg het in Februarie 2016 'n terugslag beleef toe die CBT-virus al my data geïnfiltreer het. Om my data weer te herstel, sou ek 'n groot klomp geld aan die mense moes stuur wat die virus versprei het. Ek het daarteen besluit omdat dit 'n bodemlose put sou wees. Die probleem waarmee ek gesit het, is dat ek met my datastokkie al my 'backups' gekorrupteer het. Ek het 'n persoon met rekenaarkennis ingekoop om my te help om van my data terug te kry, maar ek het slegs 'n derde van my data teruggekry.

2.5.1 Drie maande van verslaentheid

Ek was vir drie maande buite aksie, ek was verslae. Dit was vir my baie moeilik om weer voort te gaan, want ek moes letterlik weer van voor af begin.

2.5.2 Opstaan en voortgaan

Met die ondersteuning van my huisgesin en vriende het ek die tog weer begin. Weldra het ek weer die reis begin geniet. Ek onthou 'n gesprek wat ek met een van my mentors binne die gemeente gehad het baie duidelik. Hy het vir my die volgende

gesê: “*Dit is nie hoe jy begin nie, dit is hoe jy klaarmaak*”. Hierdie wyse raad het my gehelp met my eie perspektief.

3. Refleksie op my akademiese reis

Wanneer jy iets aanpak, weet jy gewoonlik nie wat voorlê nie, anders sal jy nooit iets aanpak nie. Die akademiese reis was ’n opwindende reis, maar tegelykertyd ook ’n moeisame reis. Ek moes myself in ’n nuwe paradigma instudeer wat inderdaad baie stimulerend en uitdagend was. Dit was ’n reis waar ek as ekstrovert, baie tyd met myself en die boeke moes deurbring wat inderdaad vir my ’n uitdaging was.

Ek was bevoorreg om by die besigheidslui betrokke te kon wees. Die bereidwilligheid van my medenavorsers om my van hulp te wees, was vir my ’n unieke uitkoms en sal altyd vir my ’n kleinood bly. As gevolg van hierdie proses is ek tans by ’n besigheid betrokke waar ek elke week vir twee ure die besigheid besoek en dan vir die eerste uur ’n geestelike sessie met die bestuurspan het. Die tweede uur gesels ek dan afsonderlik met hulle. Ek het gedink dit gaan vinnig wees, dat ek sommer so by drie of vier mense kan inloer om te hoor hoe dit gaan. Tot my verbasing het ek agtergekom dat ek elke keer net by een persoon kon stilstaan voor my tyd verstreke was. My ondervinding wat ek tans opdoen, dui daarop dat mense, vernaamlik op bestuursvlak, deur geweldige stres gaan en ’n behoefte het om met iemand daaroor te praat. Hulle wil nie met menslike hulpbronne daaroor praat nie, want alles word neergeskryf. Omdat hulle in ’n bestuurshoedanigheid is, kan hulle nie maklik met die mense wat aan hulle verantwoording moet doen, praat nie, so hulle vereensaam gewoon net.

3.1 Navorsingsmetode

My navorsingsmetode was ’n postfundamentele prakties-teologiese benadering wat van narratiewe navorsing gebruik gemaak het. Die narratiewe benadering was

aanvanklik baie moeilik, omdat ek sekere inligting by my medenavorsers wou hê – ek wou dus sekere tendense getoets het. Uit die narratiewe navorsing is dit duidelik dat ek as navorser nie die ekspert in die gesprekke was nie, die medenavorsers was die eksperte van hulle eie omstandighede en ken hulle omstandighede dus die beste. Die medenavorsers was tydens ons gesprekke heeltyd besig om hulle verhale te dekonstrueer, wat aanleiding tot nuwe verhale gegee het. Binne hierdie verhale het Foucault my gehelp om te sien hoe ‘*mag*’ werk wat misbruik word, vernaamlik in die geval van Petro, Gilbert en Elmarie en dat dit juis dan nodig is om hierdie toksiese verhale te dekonstrueer om by ’n nuwe alternatiewe verhaal uit te kom. Teologie het vir my prakties geword in die werklike konstekste van my medenavorsers, waar ek kon sien hoe hulle God Drie-enig beleef en watter invloed hierdie beleving op hulle alledaagse besluite gehad het.

Ek het my onderhoude met ongestruktureerde vrae benader, so ek kon slegs reageer op dit wat my medenavorsers aangebied het. Ek moes dus terugstaan om te hoor wat hulle bereid was om te deel en ek kon dan slegs daarop reageer. Aanvanklik was die proses baie frustrerend vir my as navorser en vir my medenavorsers. Ek het soos die onderhoude gevorder het, ’n al hoe groter waardering vir die postfundamentele prakties-teologiese en narratiewe benadering gekry, omdat dit nie navorsing is wat ‘aan’ mense gedoen word nie, maar wat in samewerking met hulle gedoen word. My beleving van die proses was, dat dit ’n meer eerlike manier was om navorsing te doen, want dit was nie nou meer wat jy as navorser eintlik wou uitvind nie, maar juis wat die beleving van die medenavorsers oor hulle eie unieke konteks was. Dit was ook vir my ’n unieke uitkoms.

3.1.1 Medenavorsers

Ek het deurgaans vrye toegang tot my medenavorsers gehad, wat ’n groot voorreg was. Ek staan met elkeen in ’n jarelange verhouding, wat gemaak het dat die gesprekke baie gemaklik was. Die vertrouensverhouding wat daar was het gemaak dat hulle meer vrylik gedeel het wat in hulle maatskappye gebeur. Ek het die voorreg gehad om die besigheidswêreld op ’n heel ander vlak te leer ken deur my

medenavorsers se oë. Die insae, gepaardgaande met die akademiese insette, het my lewe verryk. Ek wil net weereens vir elke medenavorser bedank vir die tyd en die vriendelikheid waarmee hulle te alle tye bereid was om my te help.

3.1.2 Interdissiplinêre gesprek

Die betrokkenheid van interdissiplinêre rolspelers is 'n baie belangrike deel van die hele postfundamentele proses, omdat dit juis gaan oor wat ons by mekaar kan leer. Daar is in die postmoderne tyd nie meer so iets soos absolute waarhede wat vir almal geld nie, daar is ook nie net een waarheid nie, die waarheid lê in die interaksie (transversaliteit) tussen mense en dissiplines wat vanuit 'n verskeidenheid hoeke na 'n spesifieke saak kyk. Dit was baie verhelderend om te hoor wat sistematiese teologie, handelswetenskappe, maatskaplike werk en sosiologie oor die verhale van besigheidslui gesê het.

Ek dink om mense van ander dissiplines by 'n navorsingsproses te betrek het ontsettende groot waarde, soos deur prof Tromp bevestig: *“Sakeleiers kan met vrug kennis neem van die bydrae wat ander dissiplines kan lewer tot die sukses van hulle besigheid.”* Indien besighede dit kan regkry om verskillende dissiplines by hulle besluite te betrek sal besluitneming van hoogstaande gehalte wees, omdat daar vanuit verskillende hoeke na die werklikheid gekyk word. Ek dink die betrokkenheid van verskillende dissiplines om by mekaar te leer, is die finale wegbeweeg van 'n modernistiese (eng) benadering.

3.1.3 Navorsingsvraag en sub-vrae

Ek dink daar is voldoende by die navorsingsvraag stilgestaan. Die medenavorsers het aanvanklik die vraag as 'n maklike vraag beskou, maar dit was meer gekompliseerd as wat hulle aanvanklik vermoed het.

Die sub-vrae is volgens my opinie ook voldoende aangespreek. Die sub-vrae het deur 'n paar prosesse gegaan. Dit het aanvanklik na vore getree met die eerste gespreksessie in 2018. In 2019 is dit in detail bespreek. Die medenavorsers het met nuwe oë na hulle rol as 'n Christensakeman/vrou gekyk en ook besef dat werknemers en kliënte hulle fyn dophou. Ek het self tot die besef gekom dat almal, maar leiers meer so, “*mense met invloed*” is. Deur al my leeswerk en betrokkenheid by sakelui was ek verstom om te sien dat etiek en waardes in sommige besighede geensins figureer nie. Die effek wat onetiese gedrag op die werksomgewing en individue gehad het, was op 'n emosionele en finansiële vlak verwoestend. Indien Suid-Afrika nie van korrupsie en onetiese gedrag ontslae raak nie, lê daar vir almal 'n swaar en moeisame pad voor.

4. Verdere studie

In die narratiewe benadering is die reis nooit afgehandel nie. Wat ek in hierdie studie agtergekom het, is dat daar 'n paar areas vir verdere studie is wat oorweeg kan word:

- Die rol van 'n etiese beampte binne 'n maatskappy.
- Die moontlikheid van 'n etiese beampte wat sy/haar dienste aan 'n paar maatskappye verskaf, soos in die geval van die 'business chaplains' in die VSA.
- Die invloed wat gereelde groepsbyeenkomste op HUB's het, waar hulle oor Christenskap, waardes, etiek en eie sake binne 'n veilige ruimte met mekaar kan praat en die impak wat hierdie blootstelling aan mekaar en die uitruil van gedagtes op die spesifieke maatskappy(e) het.
- Verdere ontwikkeling van interdisiplinêre gesprekke en die invloed wat dit kan uitoefen binne die besigheidsomgewing.
- Ondersoek na verskillende geloofsgroepe binne 'n besigheidsentiteit en hulle onderskeie sieninge ten opsigte van waardes en etiek en die bydrae wat dit kan lewer tot die vorming en verbetering van die maatskappy se huidige waardes en etiese beskouing.

5. Die einde

Dit was 'n opwindende, uitputtende en lewensveranderende reis. Ek wil die hoop uitspreek dat hierdie reis ook 'n blywende indruk op my medenavorsers en die interdissiplinêre span gelaat het.

Bronnelys

Abib-Pech, M. 2013. *The Financial Times guide to leadership: How to lead effectively and get results*. London: Pearson.

Abid, H.R., Gulzar, A. & Hussain, W. 2015. The impact of servant leadership on organizational citizenship behaviors with the mediating role of trust and moderating role of group cohesiveness: A study of the public sector of Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(3): 234-242.

Ancona, D., Malone, T.W., Orlikowski, W.J. & Senge, P.M. 2007. In praise of the incomplete leader. *Harvard Business Review*, 85(2): 92-100.

Anderson, H. & Goolishian, H.A. 1992. Therapy as social construction: The client is the expert: A not-knowing approach to therapy, in McNamee, S. & Gergen, K.J. (eds.). *Therapy as social construction*. London: Sage. 25-39.

Anderson, M. 2008. The impact of agricultural educators' servant leadership style on student participation in service learning activities (Master's thesis). Retrieved from ProQuest Dissertation and Theses Database. (UMI No. MO 508).

Anderson, R.S. 2001. *The shape of practical theology: Empowering ministry with theological praxis*. Downer's Grove, IL: InterVarsity Press.

Andrews, M. 2013. Never the last word: Revisiting data, in Andrews, M., Squire, C. & Tamboukou, M. (eds.). *Doing narrative research*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage. 205-222.

Barbuto Jr, J.E., Gottfredson, R.K. & Searle, T.P. 2014. An examination of emotional intelligence as an antecedent of servant leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(3): 315-323.

BASF Aktiengesellschaft. 2004. *Vision, values and principles*. [Intyds]. Beskikbaar: https://www2.basf.us/careers/pdfs/Vision_Values_Principles_e.pdf. [2017, November 4].

Bass, B.M. 1990. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3): 19-31.

Becker, G.K. 2009. Moral leadership in business. *Journal of International Business Ethics*, 2(1): 7-21.

Besley, A.C. 2002. Foucault and the turn to narrative therapy. *British Journal of Guidance and Counselling*, 30(2): 125-143.

Bilsky, W. & Schwartz, S.H. 1994. Values and personality. *European Journal of Personality*, 8(3): 163-181.

Blackburn, M. & McGhee, P. 2004. Talking virtue: Professionalism in business and virtue ethics. *Global Virtue Ethics Review*, 5(4): 90-122.

BLSA. 2017. *South Africa is in crisis, says Business Leadership S.A.* [Intyds]. Beskikbaar: <https://www.cnbc.com/africa/trading.../south-africa-crisis-says-business-leadership-s/> [2017, Augustus 11].

Boonzaaier, D. 2018. Hoof van eiendomsgroep in hegtenis. *Rapport*, 23 Desember.

Bosasa's Gavin Watson "put God at the centre of everything". 2019. [Intyds]. Beskikbaar: <https://www.news24.com/SouthAfrica/News/watch-bosasas-gavin-watson-put-god-at-the-centre-of-everything-20190222> [2019, Februarie 2].

Boshoff, E. & Van Zyl, E.S. 2011. The relationship between locus of control and ethical behaviour among employees in the financial sector. *Koers*, 76(2): 283-303.

Brackett, M.A., Rivers, S.E. & Salovey, P. 2011. Emotional intelligence: Implications for personal, social, academic, and workplace success. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(1): 88-103.

Breytenbach, J. 2019. 331 Moorde net in Mei in Wes-Kaap. *Die Burger*, 12 Junie: 5.

Brown, M.E. & Mitchell, M.S. 2010. Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, 20(04): 583-616.

Brown, M.E., Treviño, L.K. & Harrison, D.A. 2005. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2): 117-134.

Browning, D.S. 1991. *A fundamental practical theology: Descriptive and strategic proposals*. Minneapolis, MN: Fortress.

Bruce, W. & Plocha, E. 1999. Reflections on maintaining a spirituality in the government workplace: What it means and how to do it. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 2(3/4): 325-347.

Burns, J.M. 2003. *Transforming leadership: A new pursuit of happiness*. New York, NY: Atlantic Monthly Press.

Burr, V. 1995. *An introduction to social constructionism*. London: Routledge.

Cacioppe, R. 1997. Leadership moment by moment! *Leadership & Organization Development Journal*, 18(7): 335-345.

Caldwell, C., Hayes, L.A., Bernal, P. & Karri, R. 2008. Ethical stewardship implications for leadership and trust. *Journal of Business Ethics*, 78(1): 153-164.

Calkins, M.S. 2000. Recovering religion's prophetic voice for business ethics. *Journal of Business Ethics*, 23(4): 339-352.

Caputo, J.D. 1997. *Deconstruction in a nutshell: A conversation with Jaques Derrida*. New York, NY: Fordham University Press.

Cavanagh, G.F. & Bandsuch, M.R. 2002. Virtue as a benchmark for spirituality in business. *Journal of Business Ethics*, 38(1-2): 109-117.

Cherniss, C. 2000. *Emotional intelligence: What it is and why it matters*. [Intyds].

Beskikbaar:

<https://scholar.google.com/scholar?q=emotional+intelligence%3A+what+it+is+and+why+it+matters&submit3.x=10&submit3.y=10>. [2017, April 19].

Ciulla, J.B. 2011. Is business ethics getting better? A historical perspective. *Business Ethics Quarterly*, 21(2): 335-343.

Clark-Soles, J. 2010. *Engaging the Word: The New Testament and the Christian believer*. Philadelphia, PA: Westminster John Knox Press.

Collins, J. 2001. Level 5 leadership: The triumph of humility and fierce resolve. *Harvard Business Review*, 79(1): 66-76.

Covey, S.R. 2006. Servant leadership: Use your voice to serve others. *Leadership Excellence*, 23(12): 5-6.

Demasure, K. & Müller, J.C. 2006. Perspectives in support of the narrative turn in pastoral care. *Nederduitse Gereformeerde Teologiese Tydskrif*, 47(3-4): 410-419.

Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. 1994. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. 2000. *Handbook of qualitative research*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.

- De Villiers, E. 2003. A Christian ethics of responsibility: Does it provide an adequate theoretical framework for dealing with issues of public morality? *Scriptura*, 82(1): 23-38.
- De Villiers, E. 2005. The vocation of a Reformed ethicist in the present South African society. *Scriptura*, 89(1): 521-535.
- De Villiers, E. 2018. Christian ethics and secularisation: Business as usual? *Verbum et Ecclesia*, 39(1): 1-9.
- De Villiers, E. 2019. Krisis wat ook van jou aksie vra. *Rapport*, 6 Januarie:7.
- DiCicco-Bloom, B. & Crabtree, B.F. 2006. The qualitative research interview. *Medical Education*, 40(4): 314-321.
- Dickson, M.W., Smith, D.B., Grojean, M.W. & Ehrhart, M. 2001. An organizational climate regarding ethics: The outcome of leader values and the practices that reflect them. *The Leadership Quarterly*, 12(2): 197-217.
- Dueck, A. & Parsons, T. 2004. Integration discourse: Modern and postmodern. *Journal of Psychology and Theology*, 32(3): 232-247.
- Epston, D. 2004. Narrative therapy and research. *The International Journal of Narrative Therapy and Community Work*, 2: 29-36.
- Evans, S. 2002. *Andersen guilty in Enron case*. [Intyds]. Beskikbaar: <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/2047122.stm> [2016, April. 07].
- Føllesdal, D. 2001. HERMENEUTICS 3. *The International Journal of Psychoanalysis*, 82(2): 375-379.
- Fontana, A. & Frey, J.H. 1994. Interviewing: The art of science, in N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (eds). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage. 361-376.

- Freedman, J. & Combs, G. 1996. *Narrative therapy: The social construction of preferred realities*. New York, NY: Norton.
- Friedman, M. 1962. *Capitalism and freedom*. Chicago, IL: Chicago University Press.
- Fry, L.W. 2003. Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6): 693-727.
- Fryling, R.A. 2010. *The leadership ellipse: Shaping how we lead by who we are*. Downers Grove, IL: InterVarsity Press.
- Gadamer, H.G. 1989. *Truth and method*. 2nd edition. New York, NY: Continuum.
- Ganzevoort, R.R. 2007. Waarheen met de praktische theologie? *Theologische Debat*, 4(1): 20-24.
- Ganzevoort, R.R. 2011. Narrative approaches, in Miller-McLemore, B. (ed.). *The Wiley-Blackwell companion to practical theology*. Chichester: Wiley-Blackwell. 214-223.
- Garcia-Zamor, J.C. 2003. Workplace spirituality and organizational performance. *Public Administration Review*, 63(3): 355-363.
- Gardner, J. 1990. *On leadership*. New York, NY: Free Press.
- Geertz, C. 1973. *The interpretation of cultures: Selected essays*. New York, NY: Basic Books.
- Geertz, S.J. 1996. *A primer on postmodernism*. Grand Rapids, MI: Eerdmans.
- George, B. 2003. *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

George, J.M. 2000. Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8):1027-1055.

Gergen, K.J. 1985. The social construction movement in modern psychology. *American Psychologist*, 40: 266-275.

Gergen, K.J. 1997. The place of the psyche in a constructed world. *Theory & Psychology*, 7: 723-746.

Gergen, K.J. 2001. Psychological science in a postmodern context. *American Psychologist*, 56(10): 803-813.

Gergen, K.J. 2009. *An invitation to social construction*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.

Gergen, K.J. & Gergen, M. 2004. *Social construction: Entering the dialogue*. [Intyds]. Beskikbaar: <http://works.swarthmore.edu/fac-psychology/210>. [2017, Oktober 10].

Gini, A. 2004. Moral leadership and business ethics, in Ciulla, J.B. (ed.). *Ethics, the heart of leadership*. Westport, CT: Praeger. 25-44.

Goleman, D. 1998. What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76(6): 93-102.

Goleman, D. 2004. What makes a leader? *Harvard Business Review*, 82(1): 82-91.

Gray, C.H. 1996. The game of science: As played by Jean-Francois Lyotard. *Studies in History and Philosophy of Science*, 27(3): 367-380.

Greenhalgh, T., Russel, D. & Swinglehurst, D. 2005. *Narrative methods in quality improvement research*. [Intyds]. Beskikbaar: <https://scholar.google.com/scholar?>

[q=narrative+methods+in+quality+improvement+research&submit3.x=13&submit3.y=7](#). [2016, September 11].

Greenleaf, R.K. 1977. *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahway, NJ: Paulist.

Groenewald, Y. 2019. Bosasa's fishy prawn farm flop. *News24*: 27 January.

Gross-Schaefer, A. 2009. Reaching for the stars: Effective tools for the creation of a more spiritual workplace. *Employee Relations Law Journal*, 35(1): 25-42.

Gunter, M. 2001. God and business. *Fortune*, 144(1): 58-80.

Gwozdz, T. 1999. Derrida, Maritain and deconstruction. *International Philosophical Quarterly*, 39(3): 305-316.

Hackman, M.C. & Johnson, C.E. 2009. *Leadership: A communication perspective*. Long Grove, IL: Waveland.

Hanna, M.F. 2006. What is "Christian" about Christian leadership? *Journal of Applied Christian Leadership*, 1(1): 21-31.

Harley, J.B. 1989. Deconstructing the map. *Cartographica*, 26(2): 1-20.

Hawkins, G.L. & Parkinson, C. 2011. *Move: What 1,000 churches reveal about spiritual growth*. Grand Rapids, MI: Zondervan.

Heitink, G. 1999. *Practical theology, history, theory, action domains: Manual for practical theology*. Grand Rapids, MI: Eerdmans.

Hoffman, L. 1985. Beyond power and control: Toward a "second order" family systems therapy. *Family Systems Medicine*, 3: 381-396. [doi:10.1037/h0089674](https://doi.org/10.1037/h0089674).

Hope, K.R. 2000. Corruption and development in Africa, in Hope, K.R. & Chikulo, B.C. (eds.). *Corruption and development in Africa: Lessons from country case studies*. New York, NY: St Martins Press. 17-39.

Howard, E.B. 2008. *The Brazos introduction to Christian spirituality*. Grand Rapids, MI: Brazos.

Huber, W. 2015. Why ethics? *Caledon Theological Journal*, 1(1): 151-166.

Human, L. 2003. Fiction writing as metaphor for research: A narrative approach. *Practical Theology in SA*, 18(3): 40-58.

Ilies, R., Judge, T. & Wagner, D. 2006. Making sense of motivational leadership: The trail from transformational leaders to motivated followers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1): 1-22.

Ireland, J. 2007. Narrative counseling in schools: Powerful and brief [Book Review]. *Australian Journal of Guidance and Counselling*, 17(1): 104.

Jones, M. 2007. What is a leader, anyway? *Exchange Magazine*, November/December: 74-77.

Jordaan, W. 2018. Sakeleier van die jaar gesels oor sy pad na bo. *Die Burger*, 14 September:12.

Joubert, N. & Tempelhoff, E. 2017. Nóg 'n bank los die Guptas; Singh geskors. *Die Burger*, 28 Julie:1.

Keifert, P. 2007. *Ons is nou hier: 'n Nuwe era van gestuur-wees: 'n Missionale ontdekkingsreis*. Wellington: Bybel-Media.

Kerdeman, D. 1998. Hermeneutics and education: Understanding, control, and agency. *Educational Theory*, 48(2): 241-266.

Khumalo, A. 2017. A double body blow to ethics in a week of scandals. *Sunday Times*, 10 December: 10.

Kiel, F. 2015. *Return on character: The real reason leaders and their companies win*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

Kim, D., Fisher, D. & McCalman, D. 2009. Modernism, Christianity, and business ethics: A worldview perspective. *Journal of Business Ethics*, 90(1): 115-121.

Kirk, J.A. 2004. The confusion of epistemology in the West and Christian mission. *Tyndale Bulletin*, 55(1): 131-156.

Klemm, D.E. 1983. *The hermeneutical theory of Paul Ricoeur: A constructive analysis*. Lewisburg, PA: Bucknell University Press.

Koestenbaum, P. 2002. *Leadership: The inner side of greatness: A philosophy for leaders*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Koko, K. 2017. *Steinhoff is clear mismanagement – corruption at its best*. [Intyds].
Beskikbaar: <https://www.iol.co.za/news/south-africa/gauteng/steinhoff-scandal-is-clear-mismanagement-corruption-at-its-best-12311546> [2017, December 8].

Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. 1993. *Credibility: How leaders gain and lose it, why people demand it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Law, P. 2008. Developing spiritual leadership for the modern organisation. *Management Today*, 24(5): 20-22.

Leavy, B. 2016. Effective leadership today: Character not just competence. *Strategy & Leadership*, 44(1): 20-29.

Lewis, P.J. 2011. Storytelling as research/research as storytelling. *Qualitative Inquiry*, 17(6): 505-510.

Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhao, H. & Henderson, D. 2008. Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2): 161-177.

Longenecker, J.G., McKinney, J.A. & Moore, C.W. 2004. Religious intensity, evangelical Christianity, and business ethics: An empirical study. *Journal of Business Ethics*, 55(4): 371-384.

Lovelace, R. 2002. *Renewal as a way of life: A guidebook for spiritual growth*. Eugene, OR: Wipf and Stock.

Lyotard, JF. 1985. *The postmodern condition: A report on knowledge*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.

Mahajan, G. 1995. Reconsidering postmodernism: What is new in the old lamp? *Economic and Political Weekly*, 30(4): 45-52.

Malloy, B. 2018. *California redwood forests* [Intyds]. Beskikbaar: <https://www.tripsavvy.com/redwood-forests-in-california-1478739> [2018, Julie 2].

Maphanga, C. 2019. Eskom was the main theatre where corruption and state capture was taking place – Mabuza [Intyds]. Beskikbaar: <https://www.news24.com/SouthAfrica/News/eskom-was-the-main-theatre-where-corruption-and-state-capture-was-taking-place-mabuza-20190222> [2019, February 22].

Mayer, J.D., Salovey, P. & Caruso, R. 2008. Emotional intelligence: New ability or eclectic traits? *American Psychologist*, 63(6): 503-517.

McClellan, J.L. 2009. The levels of leadership and transcendent servant leadership development. *Journal of Leadership Education*, 8(2): 88-110.

Mead, G.H. 1934. *Mind, self, and society from the standpoint of a social behaviourist*. Edited by C.W. Morris. Chicago, IL: University of Chicago Press.

Merriam, S.B. 2002. *Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Miller, R.A. & Collier, E.W. 2010. Redefining entrepreneurship: A virtues and values perspective. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 8(2): 80-89.

Moen, T. 2006. Reflections on the narrative research approach. *International Journal of Qualitative Methods*, 5(4): 56-69.

Morrow, S.L. 2007. Qualitative research in counseling psychology conceptual foundations. *The Counseling Psychologist*, 35(2): 209-235.

Müller, J.C. 2004. HIV/AIDS, narrative practical theology, and postfoundationalism: The emergence of a new story. *Theological Studies*, 60(1/2): 293-306.

Müller, J.C. 2005. A postfoundationalist, HIV-positive practical theology. *Practical Theology in South Africa*, 20(2): 72-88.

Müller, J.C. 2009. Transversal rationality as a practical way of doing interdisciplinary work, with HIV and AIDS as a case study. *Practical Theology in South Africa*, 24(2): 199-228.

Müller, J.C. 2011. Postfoundational practical theology for a time of transition. *Theological Studies*, 67(1):1-5.

Murphy, N. & McClendon, J.W. 1989. Distinguishing modern and postmodern theologies. *Modern Theology*, 5(3): 191-214.

Nash, L. 1994. *Believers in business*. Nashville, TN: Thomas Nelson.

- Naudé, P.J. 2005. The ethical challenge of identity formation and cultural justice in a globalising world. *Scriptura*, 89: 536-549.
- Naudé, P.J. 2012. Virtue and responsibility: Economic-ethical perspectives in the work of Etienne de Villiers. *Verbum et Ecclesia*, 33(2): 1-6.
- Nussbaum, B. 2002. Can you trust anybody anymore? *Business Week*, 28: 31-32.
- Osmer, R.R. 2008. *Practical theology: An introduction*. Grand Rapids, MI: Eerdmans.
- Ouweneel, W.J. 2006. Theologiese hermeneutiek en de postmoderne uitdaging. *Acta Theologica*, 26(1): 95-111.
- Palmer, R.E. 1969. *Hermeneutics: Interpretation theory in Schleiermacher, Dilthey, Heidegger, and Gadamer*. Evanston, IL: Northwestern University Press.
- Park, S.K. 2010. A postfoundational research paradigm of practical theology. *Theological Studies*, 66(2): 1-6.
- Polkinghorne, D.E. 2005. Language and meaning: Data collection in qualitative research. *Journal of Counseling Psychology*, 52(2): 137-145.
- Pollard, C.W. 1997. The leader who serves. *Strategy & Leadership*, 25(5): 49-51.
- Potgieter, F. & Van der Walt, J. 2015. Postmodern relativism and the challenge to overcome the "value-vacuum". *Caledon Theological Journal*, 1(1): 235-254.
- Pretorius, B. 2013. *Brand Pretorius aan die stuur: My eie leierskapsreis*. Paarl: Paarl Media.
- Prince, L. 2017. Outa (Organisasie teen belastingmisbruik) verkla Muthambi: Staatskaping, Motsoeneng se pos ter sprake. *Die Burger*, 18 Julie: 2.

Prinsloo, J. & Naudé, B. 2001. Corruption in Southern Africa. *Acta Criminologica: Southern African Journal of Criminology*, 14(1): 40-49.

Reave, L. 2005. Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 16(5): 655-687.

Reinke, S.J. 2004. Service before self: Towards a theory of servant-leadership. *Global Virtue Ethics Review*, 5(3): 30-57.

Rejitha, S. & Mathew, A. 2016. Transcendental leaders in organization: A theoretical perspective. *International Journal of Management Research*, 6(2): 62-71.

Resick, C.J., Martin, G.S., Keating, M.A., Dickson, M.W., Kwan, H.K. & Peng, C. 2011. What ethical leadership means to me: Asian, American, and European perspectives. *Journal of Business Ethics*, 101(3): 435-457.

Riley, S. 1997. Social constructionism: The narrative approach and clinical art therapy. *Art Therapy: Journal of the American Art Therapy Association*, 14(4): 282-284.

Robinson, B. 2009. *Incarnate leadership*. Grand Rapids, MI: Zondervan.

Rooke, D. & Torbert, W.R. 2005. Seven transformations of leadership. *Harvard Business Review*, 83(4): 66-76.

Rool, J. 2017. Staatskaping: Die wiel begin stadig draai. *Rapport*, 23 Julie: 4.

Rorty, R. 1989. *Contingency, irony, and solidarity*. Cambridge: Cambridge University Press.

Rossouw, G.J. 1994. Business ethics: Where have all the Christians gone? *Journal of Business Ethics*, 13(7): 557-570.

Rossouw, G.J. 2000. Defining and understanding fraud: A South African case study. *Business Ethics Quarterly*, 10(4): 885-895.

Rubin, H.J. & Rubin, I.S. 1995. *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Salovey, P. & Grewal, D. 2005. The science of emotional intelligence. *Current Directions in Psychological Science*, 14(6): 281-285.

Schirato, T., Danaher, G. & Webb, J. 2012. *Understanding Foucault: A critical introduction*. 2nd ed. London: Sage.

Schrag, C.O. 1992. *The resources of rationality: A response to the postmodern challenge*. Bloomington, ID: Indiana University Press.

Schultz, B.J. 2003. What makes a good leader? (President's Message). *AORN Journal*, 78(1): 9-12.

Schwandt, T.A. 2002. On understanding understanding. *Counterpoints*, 211: 77-91.

Schwartz, S.H. 2012. An overview of the Schwartz theory of basic values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1116>. [2017, Augustus 14].

Schweiker, W. 1995. *Responsibility and Christian ethics*. Cambridge: Cambridge University Press.

Sendjaya, S. & Sarros, J.C. 2002. Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2): 57-64.

Sendjaya, S., Sarros, J.C. & Santora, J.C. 2008. Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2): 402-424.

Senge, P. 2006. *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. London: Random House Business.

Shoib, A. 2017. *Corruption scandal* [Online]. Beskikbaar: <https://www.accountancyage.com/2017/09/27/kpmg-rocked-south-african-corruption-scandal/> [2017, Desember 21].

Sikula Sr, A. & Kim, C.W. 2004. Reinventing leadership: Blended dualism. *Journal for Business and IT*, 1(1): 23-28.

Silverman, D. 2000. *Doing qualitative research: A practical handbook*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Slabbert, J.A., Theron, E. & Roodt, G. 2001. The role of a values-driven leadership culture in a company's pursuit of 'world-class' status: A case study of a financial institution. *South African Journal of Labour Relations*, Autumn/Winter: 35-56.

Spears, L. 1996. Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(7): 33-35.

Spencer, J.L. 2007. The new frontier of servant leadership. *The Servant Leadership Research Roundtable*. Virginia Beach, VA: Regent University.

Sremac, S. 2010. Converting into a new reality: Social constructionism, practical theology and conversion. *Nova Pristnost*, 8(1): 7-27.

Steinwart, M.C. & Ziegler, J.A. 2014. Remembering Apple CEO Steve Jobs as a "transformational leader": Implications for pedagogy. *Journal of Leadership Education*, 13(2): 52-66.

Stone, G.A., Russell, R.F. & Patterson, K. 2004. Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4): 349-361.

Thayne, T.R. 1998. Opening space for clients' religious and spiritual values in therapy: A social constructionist perspective. *Journal of Family Social Work*, 2(4): 13-23.

Theron, H. & Bruwer, D. 2006. Narrative therapy. *Continuing Medical Education*, 24(8): 449.

Treviño, L.K., Hartman, L.P. & Brown, M. 2000. Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4): 128-142.

Treviño, L.K. & Nelson, K.A. 2014. *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right*. Danvers, MA: John Wiley.

Turner, N., Barling, J., Epitropaki, O., Butcher, V. & Milner, C. 2002. Transformational leadership and moral reasoning. *Journal of Applied Psychology*, 87(2): 304-311.

Van Aswegen, A.S. & Engelbrecht, A.S. 2009. The relationship between transformational leadership, integrity and an ethical climate in organisations. *SA Journal of Human Resource Management*, 7(1): 221-229.

Van der Walt, J.L. 2015. Education from a post-post-foundationalist perspective and for post-post-foundationalist conditions. *Koers*, 80(1): 1-8.

Van der Westhuizen, Z. 2010. Transversality and the interdisciplinary discussion in postfoundational practical theology – reflecting on Julian Müller's interdisciplinary guidelines. *HTS Teologiese Studies*, 66(2): 1-5.

Van Duzer, J. 2010. *Why business matters to God*. Downers Grove, IL: InterVarsity Press.

Van Huyssteen, J.W. 1998a. *Duet or duel? Theology and science in a postmodern world*. London: SCM.

Van Huyssteen, J.W. 1998b. Tradition and the task of theology. *Theology Today*, 55(2): 213-228.

Van Huyssteen, J.W. 1999. *The shaping of rationality: Towards interdisciplinarity in theology and science*. Grand Rapids, MI: Eerdmans.

Van Huyssteen, J.W. 2000. Postfoundationalism and interdisciplinarity: A response to Jerome Stone. *Journal of Religion and Science*, 35(2): 427-439.

Van Huyssteen, J.W. 2006. *Alone in the world? Human uniqueness in science and theology*. Grand Rapids, MI: Eerdmans.

Van Huyssteen, J.W. 2007. A brief overview of a theologian's journey to interdisciplinarity. Unpublished document.

Victor, B. & Cullen, J.B. 1987. A theory and measure of ethical climate in organizations. *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 9(1): 51-71.

Vorster, J.M. 2006. Christian attitude in business. *Verbum et Ecclesia*, 27(3): 1110-1132.

Walker, J. 2003. A new call to stewardship and servant leadership. *Nonprofit World*, 21(4): 25.

Watson, F. 2010. Hermeneutics and the doctrine of Scripture: Why they need each other. *International Journal of Systematic Theology*, 12(2): 118-143.

Welman, J., Kruger, F., Mitchell, B. & Huysamen, G. 2005. *Research methodology*. 3rd ed. Cape Town: Oxford University Press.

White, M. & Epston, D. 1990. *Narrative means to therapeutic ends*. New York, NY: Norton.

Williams, F. & Booysen, V. 2017. Steinhoff: Bietjie genade na al die ellende. *Die Burger*, 12 Desember:12.

Wong, K.L. & Rae, S.B. 2011. *Business for the common good: A Christian vision for the marketplace*. Downers Grove, IL: InterVarsity Press.

Zembylas, M. 2000. Something 'paralogical' under the sun: Lyotard's postmodern condition and science education. *Educational Philosophy and Theory*, 32(2): 159-184.

Zohar, D. 2005. Spiritually intelligent leadership. *Leader to Leader*, 38: 45-52.

Bylaag 1



UNIVERSITEIT VAN PRETORIA
UNIVERSITY OF PRETORIA
YUNIBESITHI YA PRETORIA

DEPARTEMENT – PRAKTIESE TEOLOGIE

VOORSTELLINGSBRIEF EN TOESTEMMING NA KENNISNAME VAN VOLLEDIGE INLIGTING VIR DEELNAME AAN NAVORSINGSONDERSOEK.

Onderwerp Van Onderzoek:

Christene as leiers in die sake wêreld – Prakties Teologiese ondersoek.

Navorsers:

Riaan Esterhuysen – Phd student aan Universiteit van Pretoria
Selnr: 0833248445

Na aanleiding van julle ervaring en kennis binne die besigheidsumgewing, word julle vriendelik uitgenooi om deel te neem aan 'n navorsingsondersoek in hierdie verband. Elke deelnemer moet hierdie dokument ontvang, deurlees, verstaan en onderteken voor die aanvang van hulle deelname aan die ondersoek.

- **Doel van ondersoek:** Die doel van die ondersoek is om na die verhale van besigheidslui te luister en te hoor wat hul interpretasie van hul konteks is en dan deur gesamentlike refleksie 'n verslag op te stel. Hierdie verslag mag moontlik in artikel-formaat in 'n akademiese vaktydskrif gepubliseer word. Die deelnemers sal deurentyd op hoogte gehou word van die vordering.
- **Tydspanne van die ondersoek:** Die ondersoek sal oor 'n tydperk van 3 maande strek, en die beoogde datum van voltooiing is einde April 2018
- **Navorsingsprosedures:** Die ondersoek is 'n kwalitatiewe ondersoek, wat gegrond is op narratiewe navorsing. Ongestruktureerde vrae sal gebruik word.
- **Van jou word verwag:** Om medenavorsers op hierdie reis te wees. Ek sal een tot twee onderhoude met julle voer asook 'n gesamentlike sessie met al die medenavorsers wat aan hierdie ondersoek deelneem.
- **Julle regte:** Julle deelname aan hierdie ondersoek is uiters belangrik. Julle mag egter verkies om nie deel te neem nie, en mag julle deelname op enige stadium beëindig, sonder om redes te gee en sonder enige negatiewe gevolge. Jy, as deelnemer, mag die navorsers enige tyd kontak om enigiets rakende hierdie navorsing te verduidelik. Die medenavorser sowel as die navorsers moet elkeen 'n kopie van hierdie getekende dokument bewaar.
- **Vertroulikheid:** Alle inligting sal as vertroulik hanteer word. Daar sal dus van skuilname gebruik gemaak word. Enige maatskappynaam sal met 'n skuilnaam vervang word sodat daar absolute anonimiteit sal wees. Indien julle verkies om op enige gegewe tydstip te onttrek, sal die relevante data vernietig word.

**GESKREWE TOESTEMMING NA KENNISNAME VAN VOLLEDIGE INLIGTING
RAKENDE DEELNAME AAN NAVORSINGSONDERSOEK**

Hiermee bevestig ek dat ek oor die aard van hierdie navorsing ingelig is.
Ek verstaan dat ek op enige stadium en sonder benadeling my toestemming en deelname
aan die navorsingsondersoek mag onttrek. Ek het genoegsame geleentheid gehad om
vrae te vra.

Medenavorser: _____

Navorser: _____

Datum: _____

Kontakbesonderhede van die navorser: Valhalla 28, Oakhill, Sunningdale 7441. Selnommer:
083 3248 445

Bylaag 2

Aanduiding van gesprekke wat gevoer is met medenavorsers, individueel, in groepsverband asook interdisiplinêre sessies in 2018 en 2019.

1. Gesprek met Allen Arendse op 19 Februarie 2018 te Century City vanaf 10:00-12:00.
2. Gesprek met Charles Dickenson op 26 Februarie 2018 te Milnerton om 18:00-21:00.
3. Gesprek met PC Kromwell op 15 Februarie 2018 te Tygervallei om 10:00-12:00.
4. Gesprek met Merlin Bester op 5 Maart 2018 te Bellville om 19:00-21:00.
5. Gesprek met Elmarie van Zyl op 3 Maart 2018 te Melkbosstrand om 10:30-13:00.
6. Gesprek met Willem van Aarde te Melkbosstrand op 9 Februarie 2018 om 12:00-15:00.
7. Gesprek met Rocco de Wet op 14 Februarie 2018 te Table View om 16:30-19:00.
8. Gesprek met Sandra Elers op 10 Februarie 2018 te Kaapstad om 11:00-15:00.
9. Gesprek met Rudolph Stapelberg op 12 Februarie 2018 te Milnerton om 17:00-19:00.
10. Gesprek met Petro van Staden op 17 Februarie 2018 te Melkbosstrand om 11:00-14:00.
11. Gesprek met Gilbert Hoefner op 1 en 2 Maart 2018 te Bellville-Suid en Durbanville onderskeidelik om 10:00-12:00 en 15:00-18:00.
12. Groepsgesprek by Maatskappy X op 8 Maart 2018 te Bellville om 14:00-17:00.

Gesprekke wat in 2019 plaasgevind het

13. Gesprek met Allen Arendse op 12 Maart 2019 te Century City vanaf 10:00-11:00.
14. Gesprek met Charles Dickenson op 7 Mei 2019 te Milnerton om 15:30-17:30.
15. Gesprek met PC Kromwell op 5 Maart 2019 te Tygervallei om 12:00-14:00.
16. Gesprek met Merlin Bester op 26 Maart 2019 te Bellville om 19:00-21:00.
17. Gesprek met Petro van Staden op 11 Maart 2019 te Melkbosstrand om 11:00-13:00.
18. Gesprek met Willem van Aarde te Bloubergstrand op 28 Maart 2019 om 07:00-09:00.
19. Gesprek met Rocco de Wet op 12 Maart 2019 te Tableview om 17:00-19:00.
20. Gesprek met Sandra Elers op 7 Mei 2019 te Durbanville om 13:30-14:40.
21. Gesprek met Rudolph Stapelberg op 1 Maart 2019 te Caledon, om 11:30-12:30.
22. E-pos-terugvoer van Elmarie van Zyl op 27 Maart 2019.
23. Gesprek met Gilbert Hoefner op 5 Maart en 20 Mei 2019 te Durbanville onderskeidelik 09:00-11:00 en 09:00-10:00.
24. Groepsgesprek by Maatskappy X op 20 Maart 2019 te Bellville om 16:00-18:00.
25. Interdisiplinêre gesprek op 20 Mei 2019 te Milnerton om 12:00-13:00.

Bylaag 3

Opsomming van aanvanklike verbatim weergawe van gesprekke

Opsomming van gesprek met Petro van Staden

Petro het op 'n jong ouderdom (22) na haar studies die besigheidsomgewing betree. Haar motto van jongs af was: “*Work smarter, not harder.*” Sy het by SA se grootste supermarkgroep begin werk en koerantartikels vir hulle geskryf (PR), asook die interne koerant (*Baked Beans & Bully Beef*) en bemarkingskommunikasie vir die winkels behartig. Na-ure het sy gehelp om foto's vir die maatskappy te neem en oral probeer help waar sy kon. Hierdie ywer het haar op 23-jarige ouderdom 'n geleentheid gebied om deur die supermarkgroep 'n bladuitleg- (desktop publishing) kursus te doen by 'n tegnologie- en publiseitsfirma. Hierdie tegnologie- en publiseitsfirma het haar aangestel as ‘*account manager*’ om op die supermarkgroep se rekening te werk, asook hulle drukwerk te behartig. Laasgenoemde was 'n nuwe veld vir haar om aan te leer.

Sy was voorheen by die supermarkgroep in die kommunikasie-afdeling werksaam. “Ek het nie veel van die drukwerk-omgewing geweet nie,” sê sy, maar deur harde werk het sy die nodige kennis opgedoen by die nuwe maatskappy.

Die nuwe maatskappy het 'n rekenaarprogram ontwerp wat die advertensie- en bemarkingswerkvloei van supermarkgroepe kon bestuur deur pryse van advertensies, produkte, foto's, kopiëring van die produkte en waar dit in die advertensieproses van produksie was, te monitor. Hierdie program kon ook vergelykings maak tussen kompeterende advertensiepryse en data verskaf wat 'n nuwigheid in die bedryf was. Media- en advertensie-agentskappe moes met hierdie sagteware werk as hulle 'n bydrae wou maak tot supermarkgroepe se advertensies omdat dit soveel kostes uitsny wat in die verlede deur menslike foute veroorsaak is.

Petro het die verantwoordelikheid gehad om mense met hierdie sagtewareprodukt vertrou te maak, met die gevolg dat sy as 'n 23-jarige baie ouer en meer ervare mense moes leer. Sy het waargeneem dat mans in kompetisie met mekaar is en dat

daar altyd die een of ander onderlinge magstryd aan die gang is. Sy het gevind dat wanneer sy as vrou en 'n man saam in 'n vergadering was, het dit goed gegaan. Sodra twee mans saam in die vergadering was, was daar weer 'n onderlinge magstryd.

Sy het verder geglo dat jy die regte span moes bou met die regte mense anders werk die span nie. Sy stel dit baie mooi, *“You can't fit a square peg in a round hole”*. Sy het agttien jaar vir die tegnologie- en publisiteitsfirma gewerk. In dié tyd het sy geweldig baie omtrent mense geleer. As Christen moes sy soms goed doen wat sy geweet het nie reg is nie, soos byvoorbeeld in 'n vergadering bevestig dat hulle 'n spesifieke diens kan lewer hoewel sy geweet het dat hulle nog nie so 'n diens ontwikkel het nie. Ek haal haar aan:

Vir iemand wat probeer eerlik en Christelik leef in besigheid, is dit maar moeilik. Jy kan nie naïef wees nie en jy sit in 'n vertrek waar jy teen soveel maatskappye meeding. Ons het sisteme gedoen waar die kliënt vir jou in 'n tender oor 'n sekere probleem uitvra, ons IT-departement sal dan bevestig dat ons so 'n module in die program het, wat x, y, z doen wat daardie probleem kan oplos. Die kliënte het geweet dat as hulle 'n eerlike antwoord wil hê, moet hulle vir my vra, so hulle het dan vir my gekyk en ek sal sonder emosie sê, ja dit is waar. Weet jy hoe stres ons dan in die kar op pad terug werk toe om dan vinnig daardie module aanmekaar te slaan ...?

Op 'n waardevlak het sy skokkende goed beleef. Mense wat in buite-egtelike verhoudings betrokke was, was die norm en nie die uitsondering nie. Sy het beleef dat mense mekaar in die rug steek net om besigheid te kry. Sy sê daar het soms ontstellende goed gebeur: “Omkopery, verkragting wat toegesmeer word met 'n tas vol geld.” Dit wat sy hier beskryf, kom ooreen met die definisie wat Brown en Mitchell (2010:588) oor onetiese leierskap gee: *“Unethical leadership is behaviour conducted and decisions made by organizational leaders that are illegal and/or violate moral standards and those that impose processes and structures that promote unethical conduct by followers”*. Opnames onder middelvlak-bestuurders ten opsigte van etiese oortredings wat deur hulle gepleeg is, het aan die lig gebring dat hulle later nie meer geweet het wat om te doen nie, omdat hulle leiers dubbelsinnige en soms blatant misleidende waardeverklarings gemaak het (Becker, 2009:15).

Op 'n Christelike vlak, sê sy, wil jy hê dat mense verantwoordelikheid vir hulle optrede sal aanvaar en dat hulle hulle foute sal erken. Sy sê dit is basiese goed wat sy haar kinders leer. In haar besigheidsomgewing was die kultuur net mooi die teenoorgestelde. Jy erken net nooit dat jou maatskappy 'n fout gemaak het nie, as gevolg van die moontlike, groot finansiële gevolge daarvan. Sy stel dit soos volg:

Om dit in perspektief te stel, dit kos nou al seker baie duurder, maar een bladsy in die You/Huisgenoot/Drum-tydskrifgroep, kos R300 000. So as jy 'n fout maak wat deel is van 'n advertensieveldtog, kan dit jou vinnig 'n miljoen rand kos. So, met ander woorde as jy 'n fout erken kan jy dalk jou besigheidseenheid bankrot maak.

Sy sê haar uitvoerende direkteur het reguit vir hulle gesê as hulle erken dat hulle 'n fout gemaak het, kan hulle maar hulle tassie vat en loop. Oor die algemeen tree mense op in ooreenstemming met hoe hulle die kultuur van die maatskappy beleef. Hoe die maatskappy etiese of onetiese gedrag beloon, sal 'n groot invloed uitoefen op die gedrag van die werknemers (Gross-Scharfer, 2009:34).

Sy gaan verder en sê dat elke fout groot finansiële implikasies gehad het vir enige van die betrokke maatskappye (die koerant, tydskrif, media-maatskappy, agentskap of produksie-maatskappy). As 'n fout dus in 'n advertensie opgemerk is, moes dit deeglik ondersoek word en 'n interne verslag geskryf word. Die interne dokument is dan deur 'n paar direkteure nagegaan en aangepas om enige skuld of blaam te vermy (en gewoonlik is die vinger na een van die ander partye gewys) voordat die nuwe weergawe van die verslag na die supermarkgroep kon gaan.

Hierdie tipe leiers onderdruk hulle werknemers, manipuleer hulle en ondergrawe hulle. Hulle moedig korrupsie en onetiese gedrag aan solank die finansiële doelwitte van die maatskappy net bereik word. Hierdie leierskap het 'n negatiewe invloed op werknemers se ingesteldheid jeens die maatskappy (Brown & Mitchell, 2010:588).

Petro het 'n bobaas-toesmeerder geword. Sy sê 'n mens noem dit: “*smoke and mirrors*”. Jy stel die ongelooflikste verslag op, wat na ander wys wat 'n fout kon gemaak het (deur die inligting van die sagteware te gebruik), maar dit is net nie jou

maatskappy nie. Volgens haar is daar baie grys areas in besigheid. Dit wat Petro hierbo gesê het, stem ooreen met Lynn Sharp Paine, 'n Harvard-besigheidsetikus. Sy vertel dat sy 'n sakeman op 'n vliegtuig ontmoet het wat reguit vir haar gesê het dat dit sy werk was om 'n "*leuenaar*" te wees. Sy maatskappy is deur 'n wêreldbekende onderneming oorgekoop en toe hy sy eerste eerlike verslag as streeksbestuurder inhandig, is sy verslag met soveel vyandigheid ontvang, dat hy net daar en dan besluit het om dit nooit weer te waag om die waarheid te vertel nie. Van toe af het hy gereeld verslae so opgestel dat die hoofkantoor daarmee tevrede was, of dit nou die waarheid was of nie.

Vir Petro is die balans tussen vergifnis en plig baie belangrik. In ons groeps gesprek het Johan verduidelik hoe hy iemand vergewe het, wat gesteel het en hom nog 'n kans gegee het. Petro het daarop reageer deur te sê sy sou hom onmiddellik in die pad gestee het. Sy sal hom vergewe, maar hy het sy plig versaak, wat die res van die span en die maatskappy skade berokken het. Deur die persoon te behou wat aan so 'n groot '*break in trust*' (vertrouensbreuk) skuldig was, word die res van die span se posisies in gevaar gestel. Die leier moet die moed hê om die regte ding te doen, al gaan dit hom/haar ongewild maak. Sy stel dit soos volg: "Jy is aangestel om 'n rol te vervul - dit is nie 'n *popularity contest* nie. So, jy moet die regte ding doen vir die hele span, nie net vir een individu nie." Sy wys daarop dat dit soms baie moeilik is, want partykeer moet jy iemand laat gaan terwyl jy weet dat sy vrou nie werk nie en hulle het drie kinders, maar die persoon is net nie goed vir die maatskappy nie. Sy wys daarop dat sy as Christenleier voortdurend hierdie besluite moes neem, terwyl sy weet dat die Bybel sê, "Vergewe sewentig maal sewe keer" – maar daar is ook 'n besigheid om te bestuur en as jy sag is teenoor onverantwoordelike optrede, skep jy 'n presedent. Sy sê egter ook daar is die gesegde omtrent vergifnis versus plig, naamlik: "*You cut some slack*" vs "*Drawing the line*".

Sy sê in die advertensiebedryf is drank en dwelms deel van die werkskultuur. As jy 'n transaksie wil sluit, moet jy bereid wees om saam te kuier, al is dit ook ten koste van jou gesin. Hier is daar baie grys areas en jy moet self besluit waar om die lyn te trek. Daar is nie 'n handboek wat jou daarmee kan help nie.

Sy gaan verder en sê wat godsdiens in die werksplek betref, spesifiseer haar kontrak die volgende: *“While we are tolerant of all beliefs, religious expressions are not tolerated in the workplace.”* Jy kan nie eens vir iemand sê dat jy vir hom/haar bid nie. Garcia-Zamor (2003:358) sê dat mense godsdiens sien as onverdraagsaam en verdelend. In Petro se maatskappy probeer hulle dus godsdiensgesprekke vermy, omdat dit tot onenigheid kan lei. Dit kan in haar maatskappy tot onmiddellike ontslag lei. Petro werk saam met mense met verskillende geloofsoortuigings. Sy kan dus nie met die Bybel onder die arm rondloop nie. Sy probeer om deur haar gedrag te wys dat sy ’n Christen is. Sy neem net nooit aan ’n geskinder deel nie. Sy skreeu nie op mense nie, maar roep hulle in as sy iets negatiefs vir hulle moet sê. Sy behandel haar personeel met respek en menswaardigheid, want volgens haar is dit ook hoe Jesus ons as mense hanteer. Deur haar voorbeeld probeer sy haar Christenskap uitleef. Hulle het in haar werksetiek gesien dat sy anders is. Dit is hoe sy haar Christenskap as ’n leier uitgeleef het tussen haar Christen- en Moslem-werknemers. Tydens die feestyd het haar Moslem-werknemers die Kersboompie wat vir ’n supermark se Kersfees-advertensie afgeneem is uit die stoorkamer gaan haal, dit opgeslaan en versier en dit in die middel van die afdeling gesit. Hulle het toe in hulle span ’n hele gesprek oor Kersfees gehad en die volgende dag lekker saamgekuier en ook goedig met mekaar gespot.

Sy sê dat sy so baie keer as iemand deur iets sleg gaan, net vir hulle wou sê dat God hulle vashou, maar sy as leier mag nie, want dan word dit gesien dat jy iemand probeer beïnvloed.

Integriteit is vir haar baie belangrik, maar binne die bedryf waar sy staan, boet jy dit baie keer in. Sy verduidelik dit soos volg: *“You throw everything and the kitchen sink into getting a deal,”* al beteken dit dat jy die waarheid ’n bietjie moet verdraai oor jou maatskappy se kapasiteit of tegnologie. Hierdie gedrag knou jou beeld as ’n Christen, want iemand kan maklik sê dat jy jou uitlaat as ’n Christen, maar jy jok die heelyd in vergaderings.

Op ’n stadium is Petro-hulle se besigheid deur ’n ander besigheid oorgekoop en ’n klomp sleutelpersoneel is aandele aangebied. Hulle was nou ’n volbloed korporatiewe maatskappy. Sy kon nie meer net besluite, veral oor die aanstelling van

personeel, op haar eie neem nie. Sy moes nou inval by die beleidsraamwerk van die maatskappy. Sy het 'n pragtige kantoor gehad en ewe skielik sit sy tussen ander mense. Sy kon nie meer oor haar span se bonusse besluit nie, alhoewel hulle ontsettend hard gewerk het. Sy sê sy kon nou natuurlik daarvoor gehuil het, maar sy het geleer: *“You take a spoon of cement and toughen up.”* Jy sluk dit maar, sê sy, en maak of dit jou nie affekteer nie, terwyl jy eintlik net wil bedank.

Wat ek by Petro opgemerk het, is dat hierdie onetiese leiers vir wie sy nou gewerk het, die mag wat hulle het, gebruik het om hulle eie behoeftes te bevredig. Hulle het selde hulle werknemers se behoeftes of ontwikkeling in ag geneem (Turner *et al.*, 2002:304).

Sy sê wat haar gebreek en gemaak het dat sy bedank, was die rigiditeit van die korporatiewe maatskappy. Hulle het met hulle beleid haar gedwing om die minimum bonusse aan haar werknemers te betaal, terwyl sy 'n bonus van R250 000 gekry het. Sy is gedwing om bonusse van R300 en R500 aan haar werknemers te betaal nadat hulle honderde ure oortyd gewerk het. Sy kon nie die hoop geld neem en dit verdeel soos sy goeddink nie – dit terwyl haar afdeling vyf miljoen rand wins in ses maande gemaak het.

Hier word beleef dat morele probleme wat inherent aan besigheid en die menslike natuur is, maak dat etiek in 'n konstante stryd (Dr Jekyll versus Mnr Hyde) gewikkel is (Ciulla, 2011:335). Hierdie onregverdigheid het gemaak dat sy, nadat sy lank daarvoor gebid het, by die maatskappy bedank het en haar eie maatskappy gestig het waar sy groente sonder chemiese stowwe verbou, alles is natuurlik. Sy dank God vir al die geleenthede en leergeleenthede by haar vorige maatskappy, maar sy kyk nie terug nie.

Wat Petro in hierdie maatskappy beleef het, was onetiese leierskap. Hulle het glad nie vir hulle werknemers omgee nie en dit het aanleiding gegee tot negatiewe emosies, emosies soos woede, skaamte en afkeer/walging oor dit wat gedoen word (Brown & Mitchell, 2010:593). Sy het so 'n afkeer gehad van wat hulle gedoen het, dat sy bedank het. Onetiese leierskap verwoes alle verhoudings.

Opsomming van gesprek met Allen Arendse

Allen werk in die telekommunikasiesektor wat behels dat hulle SMS-boodskapsversending vir besighede doen. Hy is die besturende direkteur en eienaar van die maatskappy.

Christelike waardes is vir Allen baie belangrik. Sy maatskappy bestaan uit verskeie geloofsgroeperinge en hy hanteer almal met respek en menswaardigheid. Vir hom is die uitleef van Christenskap nie daarin geleë of hy 'n vergadering met gebed open al dan nie, maar om deur sy optrede te wys dat hy 'n Christen is. Dit is vir hom belangrik om te alle tye regverdig op te tree teenoor almal met wie hy in aanraking kom. Hy stel dit soos volg: “Ek praat nie oor my geloof nie, maar lewe my geloof deur Christelike waardes uit. Ek leef my waardes uit deur die besigheidsbesluite wat ons neem. Deur regverdig op te tree, leef ek my waardes uit.”

Hy sien sy taak as Christen en as leier om mense se talente en gawes te ontwikkel, sodat hulle hulle volle potensiaal kan bereik om sodoende vir hulle gesinne te kan sorg. Vir hom is dit ook belangrik om uit te reik na mense in sy besigheid wat nie altyd so talentvol en so briljant is nie. Hy sien dit as deel van sy roeping as Christen om hulle te ontwikkel en te lei. Allen se uitgangspunt strook met dit wat Ciulle, (2011:338) sê, naamlik: *“The craft for leadership focuses on producing benefits for others, not just the leader”*. Sikula en Kim (2004:24-25) gaan so ver om te sê dat die nuwe leierskapsrigting meer gaan oor die ontwikkeling en begeleiding van werknemers. Daar is 'n Chinese spreuk wat soos volg lui: *“Of the best leader, when he/she is gone, they will say: we did it ourselves.”*

Volgens Allen is daar in die sakewêreld baie versoekings. Hy noem twee voorbeelde. Die eerste voorbeeld is mense wat daarop uit is om geld te maak ten koste van ander mense. Hy vertel dat in hulle bedryf jy baie geld kan maak deur hoë volumes SMS's aan mense te stuur. Die meeste geld lê daarin. Die probleem met hierdie praktyk, volgens hom, is dat mense later net eenvoudig nie meer aandag gee aan die SMS's nie. Die SMS's word tans grootliks gebruik vir nood en vir baie belangrike inligting wat maatskappye binne maatskappye wil uitstuur, asook van maatskappy tot maatskappy. Indien hierdie hoë volumes SMS's dus uitgestuur word, kan dit gebeur dat wanneer daar werklik nood is, mense nie op die SMS's gaan ag

slaan nie. Die voordeel is, dat daar tans nie baie gemorspos op SMS'e is nie en mense kan dit redelik maklik en vinnig lees. Dit maak dat die SMS'e nog baie waardevol is, byvoorbeeld alarmsisteme wat afgaan en in enige noodsituasie.

Op 'n waardevlak sal dit dus beter wees, sal dit die regte besluit wees om eerder nie daardie besigheid te aanvaar wat hoë volumes SMS'e wil uitstuur nie en eerder maatskappye te help om te weet watter boodskappe om te stuur. Op die korttermyn is daar dus minder inkomste vir die maatskappy, maar op die langtermyn is dit beter vir die maatskappy.

Die tweede voorbeeld wat hy noem is waar SMS'e gebruik word om bedrog te pleeg of om iets onwettigs te doen. As maatskappy kan jy maak of jy dit nie sien nie, maar as jy iets daaraan wil doen, sal dit die maatskappy baie geld kos. Die versoeking is daar om eerder niks te doen nie, want die slagoffer van die SMS-bedrog is nie 'n kliënt van die besigheid nie, maar 'n derde persoon. As jy met die beginsel van liefde werk, kan jy nie maak of jy nie daarvan weet nie, want in die proses sal daar ander mense wees wat skade ly.

Allan se hele uitgangspunt in die lewe is gebaseer op 1 Tessalonisense 5:21-22, naamlik: "... toets dit alles, behou wat goed is en bly weg van alles wat sleg is." Nog 'n gedeelte wat vir hom belangrik is, is Johannes 15:2, "... elke loot aan My wat nie vrugte dra nie, sny Hy af, maar elkeen wat vrugte dra, snoei Hy reg, sodat dit nog meer vrugte kan dra." Hy sê dat jy die heel tyd moet terugkyk en kyk of jy goeie vrugte dra. Hulle mag 'n beleidsbesluit neem met goeie bedoelings, maar as dit nie goeie vrugte tot gevolg het nie, is dit die verkeerde besluit. Dit is hoe hy die heel tyd sy besluite toets, naamlik: "Het dit goeie vrugte tot gevolg?" Hierdie goeie vrugte sien hy daarin of die besluite wat hulle neem tot gevolg het dat mense beter oor die weg kom. Is die gevolg dat mense beter af is? Indien hierdie vrae gevra word, verbeter praktyke gedurig.

Wat dit vir Allan prakties binne besigheid beteken, is dat mense Jesus se liefde moet sien in besluite wat geneem word. Dit is daarom belangrik dat mense onselfsugtig sal optree omdat die maatskappy as 'n entiteit saam werk. Vir Allan as 'n spirituele persoon is liefde die belangrikste bestanddeel in die wêreld, omdat hy besef dat

hierdie lewe maar net 'n kortstondige oomblik is in die verloop van tyd (Bruce & Plocha, 1999:340-341).

Die visie en doelwitte van Allen se besigheid is op die Bybel gebaseer. (Dit is nie op hulle mure nie, maar hy as CEO weet dit.) Hy sê dat dit in die Ou Testament oor spesifieke reëls gaan, terwyl dit in die Nuwe Testament oor beginsels gaan. Volgens hom is die doelwit in die Nuwe Testament dat mense meer in liefde moet saamleef, dat jy God moet liefhê en jou naaste soos jouself. Hy stel dit soos volg:

As Christen kyk ons die heel tyd waar God besig is om te werk. Waar is God se hand? Ons moet God probeer raaksien, ons moet God se werk in die wêreld probeer raaksien. Wanneer is dit God se handewerk? Wel, wanneer daar goeie vrugte gedra word. So, wat is ons elkeen se bydrae? Wel, elkeen van ons moet optree in liefde en dit is wat God sigbaar maak.

Allen stem in wese met Lovelace (2002:18) saam wat sê as daar vanuit 'n suiwer Christelike hoek na spiritualiteit gekyk word, is egte spiritualiteit nie spirituele selfbevrediging of selfverbetering nie. Egte spiritualiteit gaan oor jou liefde vir God en vir mense.

Vir hom is die fokus dus op wat God wil hê en nie op wat ek en jy dink die regte ding is nie. Allen sien God se handewerk raak wanneer sy mense goeie vrug dra en in liefde teenoor mekaar optree. Hy sien God se handewerk as iets wat deur ons as mense gebeur. Hy sien God se hand raak in hoe dinge verbeter. Hy sê daar was 'n tyd toe rassisme aanvaarbaar was, maar nou nie meer nie. Vir hom is dit 'n duidelike verbetering en hy sien God se hand daarin. Vroue se regte het die afgelope vyftig jaar drasties verander, hy sien God se hand daarin. Hy glo in 'n lewende God wat die lewe voortdurend verander. Binne 'n besigheidskonteks stel hy dit soos volg:

Hoe kan ons die besigheidswêreld meer produktief maak en hoe kan ons die besigheidswêreld meer regverdig maak teenoor arm mense? So, dit is probleme waarmee ek worstel. Probleme soos die situasie waar ryk mense al hoe ryker word en arm mense al hoe armer. Wat kan ons doen om daardie probleem aan te spreek? Ek het nie noodwendig 'n oplossing daarvoor nie. Weereens soos ons oplossings

daarvoor vind, sien ek God se hand raak in die wêreld vandag. Ja, weereens die beginsel is, ons wil die wêreld beter maak en wat is 'n beter wêreld? Wel, dit is 'n wêreld waar mense in liefde optree teenoor mekaar. 'n Wêreld waar daar meer regverdigheid is. Die vraag is: "Hoe moet ons daarby uitkom?" Wel, deur die beginsels van die Bybel te gebruik. Ons moet vashou aan goeie idees en ons moet ontslae raak van slegte idees. Ons moet die lote wat nie vrug dra nie, afsny en ons moet geanker bly in God se liefde. So sal die wêreld dan as 'n geheel verander in 'n beter rigting.

Om geanker te bly in God, sê Lovelace (2002:18), is nie die mens se liefde vir God nie, maar God se liefde vir die mens wat daartoe lei dat die mens besef dat Hy ons waardeer en vir ons omgee met 'n nimmereindigende besorgdheid. Hierdie liefde van God, volgens Lovelace en Allen, help die mens om weg te draai van sy/haar selfbeheptheid.

Hy noem 'n voorbeeld in sy eie bedryf waar daar baie maklik net gefokus kan word op die bestaande rolspelers in die bedryf en wat hulle bevoordeel. Die nadeel vir die verbruiker is dat daar nie kompetisie in die bedryf kan inkom nie omdat dit deur die "Regulator Authority" gereguleer word. Hy sê dat so 'n besluit verkeerd sou wees, omdat dit die verbruiker sou benadeel. Hy sê so 'n besluit sou beteken dat jy nie met liefde teenoor mekaar optree nie, want die verbruiker word benadeel en dit is nie liefde nie.

Iets waarmee Allan worstel, het te doen met nuwe tegnologie. Hy sê dat die etiese probleme vandag nie in die Bybelse tyd bestaan het nie en die vraag is of die Bybel nog relevant is vir vandag. Hy sê hy dink die Bybel is nog relevant, maar dan moet daar nie fundamentalisties met die Bybel omgegaan word nie, daar moet eerder gekyk word na wat die beginsels is wat die Bybel uitstip en die beginsels kan die nuwe generasie help om besluite te neem. Ek haal hom aan waar hy dit soos volg verduidelik:

Aanvanklik is mense gestenig in die Ou Testament en toe het Jesus gekom en gesê wie niks verkeerd doen nie mag die eerste klip gooi. So die beginsel is, kyk eers na jouself en dit is iets wat ons vandag ook binne ons besigheid toepas in terme van

hoe jy kan bydra om die besigheid te verbeter. Ek moet eers na myself kyk. Hoe kan ek my rol verbeter binne die besigheid? Wat kan ek anders doen?

Hy sê hy kan eenvoudig nie fundamentalisties met die Bybel omgaan nie, omdat hy 'n wetenskaplike is. Allen het meer 'n postfundamentele verstaan van die Bybel. Hy het aanvanklik deur 'n geloofskrisis gegaan, want soos daar meer en meer wetenskaplike verduidelikings gekom het, is God stelselmatig uit die prentjie geskuif. Hy sê hy dink dit was Thomas Aquinas wat gesê het: "Dit maak nie saak watter natuurlike verduideliking jy het nie, dit skep altyd die nuwe vraag, naamlik: 'Waar kom dit vandaan?' So jy gaan altyd die vraag hê. So, iemand kan 'n boek skryf en dan sê hulle hierdie wetenskaplike/wiskundige vergelyking verduidelik nou alles. Dit skep nog steeds die vraag: 'Waar kom hierdie wetenskaplike/wiskundige vergelyking vandaan?' Selfs as jy glo dat daar iets moet wees wat aan die begin van alles is soos ek wel glo, is dit 'n ander God as wat baie Christene ervaar, naamlik 'n God wat jou help van dag tot dag. So, daardie God wat jou help van dag tot dag, sien ek meer in die liefde wat mense ervaar in die wêreld."

Die antwoord wat hy gevind het en wat vir hom werk, lê dus daarin dat hy God raaksien kragtens hoe die wêreld verander en verbeter. Die Bybel is vir hom 'n getuigenis daarvan en hy sien die patroon vandag nog. Die wêreld word beter namate Christene hulle waardes uitlewe.

Allen as 'n leier en wetenskaplike sien sy rol as Christen in die sakewêreld as een waar hy te alle tye sy Christelike waardes moet uitlewe. Hy glo egter nie dat iets buite natuurwette kan gebeur nie. Hy sê namate jy die natuur beter verstaan, kom jy agter dat daar baie natuurlike antwoorde op vrae is sonder om daarvoor te bid. Hy stel dit soos volg:

Ander mense wat meer van geloof afhanklik is, glo dat daar nog baie hoop in 'n hopelose situasie is en die situasie vir hulle kan nog verander. So, ek glo die fisiese wêreld funksioneer op 'n sekere manier en dit kan nie verander nie, maar ek sien God se Hand in hoe mense teenoor mekaar optree en daar kan goed drasties verander. So, byvoorbeeld, as Christene bid vir reën, glo ek nie daar is enige natuurprosesse wat verander word nie. Vir my is die voordeel dat daar 'n

gesamentlike bewustheid by mense kom om anders op te tree teenoor mekaar en ten opsigte van die probleem. So, ek glo mense wat bid vir reën het tot gevolg dat mense minder water gebruik en dat mense gesamentlik minder water gebruik.

Opsomming van gesprek met PC Kromwell

PC sien die sakewêreld as 'n moeilike omgewing omdat dit meer geldgedrewe is. Daar is egter nie vir hom 'n onderskeid tussen die sakewêreld en jou familie nie. Jou gedrag behoort oral dieselfde te wees. Hy sien die sakewêreld as 'n plek waar jy jouself as Christen kan uitleef en volgens hom is dit jou verantwoordelikheid om jou Christenskap in enige beroep uit te leef. Hy sukkel wel met die idee dat hy geroep is om besigheid te doen, hy voel roeping lê by die bediening, of in 'n mediese beroep, maar nie by geldmaak nie.

Martin Luther sal natuurlik van PC verskil, want hy het begin om godsdienstige betekenis aan werk te gee omdat dit tradisioneel as wêreldlik en aards beskou is. Hy het werk as 'n roeping gesien en dit op dieselfde vlak as 'n priester se werk teologies begrond (Miller & Timothy, 2010:50-51).

PC het wel 'n probleem daarmee om aan besighede 'n "Christen-identiteit" te gee. Hy sluit by Nash (1994:24) aan wat beweer dat daar nie so iets soos 'n Christen-besigheid is nie. Christene moet eerder as 'n selfstandige naamwoord as 'n werkwoord gebruik word, sê sy. PC sê besighede kan hoogstens uit Christene bestaan. Daar is voorbeelde van besighede wat hulle as Christen-besighede uitgegee het, maar hulle was die mense wat die kliënte verneuk het. Sulke besighede doen Christenskap skade aan. Met hierdie siening beaam PC wat Van Duzer (2010:14) beweer wanneer hy sê om 'n Christen te wees, het hy uitgevind, beteken om net besigheid op 'n aangename manier te doen as ander. Hy beskryf hierdie tipe van besigheid doen as "*Enron with a smile.*"

Eerlikheid en *excellence*, om sy woorde te gebruik, is vir hom baie belangrik. Volgens 'n opname wat deur Kouzes en Posner (1993:255) onder 'n paar duisend bestuurders in besigheid gemaak is, het eerlikheid 87% gekry. Vir die bestuurders was dit belangrik dat hulle leiers te alle tye eerlik is. Hulle wil weet dat die leier hulle vertrou verdien. Hulle wil weet dat leiers beginselvas, eties en betroubaar is. Die

volgende woorde onderstreep hulle ingesteldheid: “... *we want to be fully confident in the integrity of our leaders.*” Mense soek dus leiers met karakter.

Hierdie waardes is egter net so van toepassing op enige beroep of werk waarin jy staan. Ek haal hom aan wanneer hy oor eerlikheid praat: “Doen wat jy doen, reg. As jy BTW moet betaal, betaal jou BTW, moet nie probeer om kort paaie te vat nie.” Hy was altyd in sy werksomgewing omring deur kollegas wat Christene was en is. Hulle het ’n Christen-waardestelsel omskryf en ook probeer om daarvolgens te leef. Hulle het ook as Christene verantwoordelikheid vir mekaar aanvaar. Indien hulle sien dat een persoon te veel aandag aan ’n vrou/man binne die maatskappy gee, sal hulle dit onmiddellik aanspreek. Hulle het ’n situasie gehad waar daar ’n verhouding ontstaan het. Hulle het die betrokke mense ingeroep en ’n gesprek met hulle daarvoor gehad. Na twee jaar is albei persone daar weg. Die een se huwelik het verbrokkel en die ander persoon kon gelukkig haar huwelik red. PC sê as hulle alles kon oordoen sou hulle die twee mense onmiddellik laat gaan het of hulle na verskillende stede verskuif het. Omdat hulle dit nie gedoen het nie en die situasie eintlik mooi wou hanteer, is hulle as bestuur op die ou einde gesien as die varke in die verhaal. Hy sê omdat hulle nie betyds opgetree het nie, het die besigheid eintlik vir twee jaar gestagneer. ’n Vriend van hom wat deur ’n tweede huwelik is, het die volgende gesê: “’n Verskriklike einde is beter as ’n eindelose verskrikking.”

Hulle het probeer om die mense regverdig en met menswaardigheid te hanteer. Hulle het na hierdie insident ’n beleid opgestel wat hulle sou help om so ’n situasie in die toekoms beter te hanteer.

As so iets weer sou gebeur sou hulle die persoon se kontrak onmiddellik termineer. Hulle het ook praktiese reëlins ingestel, byvoorbeeld dat ’n man en vrou nie alleen mag reis en oorslaap op ’n plek nie. Indien dit wel moet gebeur, word nog iemand saamgestuur. Nog so ’n reëling is dat indien ’n vrouekollega een van hulle direkteure wou sien, het hulle, met haar toestemming, dit ook gedeel met iemand wat sy vertrou het. Hulle het dit gedoen sodat daar nie ’n band kon ontstaan tussen hulle en haar nie. Dit was nie langer net hulle geheim nie. As gevolg van hierdie openheid is daar baie onderlinge vertroue in die besigheid. Hulle het hierdie beleid deeglik met almal

bespreek sodat daar geen misverstand sou wees nie. Hulle as maatskappy sluit aan by dit wat Treviño *et al.* (2000:133) sê:

Ethical leadership means doing the right thing and it means communicating so that everyone understands that the right thing is going to happen at all times ... I think that most of the people I've been in business with adhere to the first but do less well with the second. In my experience, it is something that has to be reinforced constantly ... the second part is the hardest.

As Christene binne die besigheid het ons beleef dat gebed groot krag het. In ons besigheid se bestaan het God al van ons gebede verhoor en beseft ons dat ons geseën is. Hy het ons weerhou van verkeerde besluite neem. Hy sê die volgende:

Die blessings in ons besigheid is definitief van die Here af. Dit is nie toeval nie en dit is ook nie net harde werk nie, want baie ouens werk baie hard en ervaar nie daardie blessings nie. Hulle besighede gaan tot niet of hulle sukkel.

Hy noem dat indien hulle 'n verkeerde persoon in hulle besigheid aangestel het en sy/hy het net vyfhonderd rand gesteel, kon hulle maar toemaak – so hy glo dat die Here hulle gehelp het om die regte aanstellings te maak.

In die sakewêreld gaan dit al hoe meer oor hoe jy jou werknemers hanteer. Wat is in die besigheid se beste belang? Hanteer jy hulle regverdig? Betaal jy hulle wat hulle toekom? In besigheid is dit belangrik dat daar te alle tye in die beste belang van die kliënt opgetree word. Dit is hoekom regverdigheid vir hom so 'n belangrike beginsel is. Wat ek by PC hoor, korreleer met dit wat Gini (2004:31) vroeër oor maatskappye se etiek gesê het, naamlik, as jy wil weet wat 'n maatskappy se etiek is, kan jy net daarop let hoe kliënte, verskaffers en werknemers binne die maatskappy hanteer word. Besigheid gaan oor mense en etiek binne besigheid gaan oor hoe kliënte en werknemers behandel word. Wat gevra word van die besigheidsleiers is nie onmoontlik om te bereik nie, sê Gini. Daar word slegs gevra om 'n goeie produk teen 'n billike prys te verskaf, eerlikheid ten opsigte van bemerking, billike behandeling van werknemers/kliënte en verskaffers van produkte, om die opposisie billik te behandel, 'n sterk verantwoordelikheid teenoor die gemeenskap wat hulle bedien te

handhaaf en 'n billike wins vir die aandeelhouers en eienaars te verkry vir die risiko wat hulle neem.

Dit is vir hom belangrik om binne die besigheidsomgewing sy roeping betekenisvol uit te lewe. Ek haal hom aan: "Is jy daardie vyeboom wat vrugte dra of hang daar so hier en daar 'n vy? 'n Vyeboom is nie gemaak om hier en daar 'n vy te dra nie, hy moet vol hang van vye. Dit is definitief vir my in die besigheidswêreld 'n *issue*." Roeping is waarvoor God hom hier op aarde gesit het. Hy sê dit is iets waarmee hy worstel. Hy moet nou vorentoe kyk, gister is verby maar wat lê voor? Hy sê hy is nou in die helfte van sy lewe en hy wonder self wat God se roeping vir hom nou is. Hy het besigheid as besigheid gesien in die verlede en hy het sy roeping uitgeleef deur by die kerk betrokke te wees en op 'n skool se bestuursraad te dien en hulle te help om nie finansiëel onder te gaan nie.

Hy dink dat die groter vraag is of hulle konsekwent die wil van God doen en die koninkryk van God uitbou. Volgens hom behoort elke mens op 'n mindere of meerdere vlak stil te word om die wil van God te soek. Daar is egter baie dinge waar jy ook net jou verstand moet gebruik wat God jou gegee het, waar dit nie nodig is om eens te gaan bid nie.

Met Christenskap bedoel hy dat jy bely dat Jesus jou Verlosser is en dat Hy vir jou gesterf het aan die kruis om jou sonde weg te neem. As jy dan beweer dat jy 'n Christen is, behoort jy jou optrede en besluite daarvolgens te toets. Doen jy dit om Christus te eer? Hy voel dat jy jou Christenskap as leier daadwerklik binne die besigheidsomgewing moet uitlewe.

Hy sê dat die Here jou sal toets en dan noem hy die volgende:

As ek na 'n besigheid gaan en ek weet die ouens doen Bybelstudie elke oggend voor hulle hulle besigheid open en in dieselfde asem wil die ou by my weet of ek kontant gaan betaal en of ek met my kaart gaan betaal. As ek kontant betaal, bied hy my 14% afslag. Daardie beginsel is foutief, want die wet sê jy moet VAT betaal. Mense doen dit sonder dat hulle eens agterkom dat hulle dit doen. Dit is maar sommer net

aanvaarde besigheidspraktyk. Ek dink dit is hier waar die Here met 'n mens 'n pad stap, want as ek compromise op so iets dan ry dit my gewete big time.

Vir hom is dit belangrik dat Christene in die sakewêreld sal waak teen naïwiteit, vernameklik waar mense hulle as Christene voordoen. Hy sê die oomblik as iemand hom/haar as 'n Christen voordoen, verskerp hy sy waaksaamheid wat eintlik baie hartseer is.

Vir hom gaan dit laastens om die wil van die Here te soek en te doen. Hy beskryf die plek waar hy nou is as “halftime” en hy wag dat die Here hom moet wys wat hy moet doen.

Opsomming van gesprek met Merlin Bester

Ek het 'n al hoe groter waardering vir Merlin gekry soos sy lewensverhaal voor my ontvou het. Hy is iemand wat reg onder begin het en besig is om 'n groot sukses van sy lewe te maak. Hy het in 'n kroeg begin en nou, vyftien jaar later, is hy'n direkteur van een van die vier grootste plafonmaatskappye in die Wes-Kaap. Dit het harde werk gekos om te wees waar hy nou is. Hy stel dit soos volg: “Die trappe na sukses is nie roltrappe nie.”

In sy bedryf sê hy is Christene *“far and few between.”* Hy noem die sakewêreld 'n agterbakse plek. Hy sê dat die sakewêreld kan doen met meer Christene. Hulle as maatskappy het in 2017 enorm baie geld verloor omdat 'n bouer bedrog gepleeg het. Hulle het 'n aftree-oord in Platteklouf gebou. Die bouer het hulle een miljoen rand geskuld. Net na die bouwakansie begin het, het die prokureurs laat weet dat die bouer se besigheid onder *“business rescue”* geplaas is en dit het tot gevolg gehad dat baie van die maatskappye wat by die projek betrokke was, nie betaal is nie. Alhoewel Mervin God nie verantwoordelik hou vir dit wat gebeur het nie, sê hy dit is tog 'n toets vir jou geloof.

Een van die ouens wat hy aangestel het in hulle maatskappy, is Pieter Hendriks en al wat Pieter die afgelope tien jaar doen, is om om te sien na die werknemers se geestelike ingesteldheid. Hy het 'n enorme impak op die besigheid en op die

atmosfeer in die besigheid. Pieter open elke oggend met gebed, maak nie saak waar hulle werk nie.

Wat ek by Pieter beleef, is 'n diepe Christelike spiritualiteit wat betekenis aan die werknemers en aan Merlin gee. Pieter se diepgesetelde Christelike spiritualiteit help hom om in oorleg met die mense rondom hom om te gaan, daarom is hy Merlin se regterhand en vertroueling (Cavanagh & Bandsuch, 2002:109).

Merlin se persepsie is dat daar nie werklik vir die Here plek is in die sakewêreld nie, hoewel dit in sy maatskappy anders is.

Hy sien leierskap vanuit 'n Christelike hoek en daarom is dit belangrik vir hom dat jy sal lei deur 'n voorbeeld te stel. Dit is vir hom belangrik om elkeen wat vir hom werk se naam te ken – hy glo dat wanneer jy goeie verhoudings met jou werkers het, gaan dit beter in 'n besigheid. Jy hoef nie met die Bybel onder die arm rond te loop nie, jy kan net in mense belangstel. Volgens hom is hulle beleving dan dat hulle nie net 'n nommer in die besigheid is nie, maar dat hulle geag word en dit gebeur deur so 'n klein dingetjie, soos om iemand te groet en belangstellend te vra hoe dit gaan. Wat ek by Merlin beleef, is wat Hanna (2006:21) beskryf as Christelike leierskap, as 'n dinamiese verhoudingsproses waar mense onder die invloed van die Heilige Gees met mekaar in vennootskap tree om 'n gesamentlike doelwit te bereik, om mense dus dienend te lei. Volgens Pollard (1997:49) staan die ware leier bekend as die dienskneg van andere, of anders gestel, as iemand wat eerste na ander mense se belange kyk voordat hy/sy na sy/haar eie belange kyk.

Die maatskappy waar Merlin werk het heel moontlik so gegroei omdat hy 'n leier is wat omgee. Ek haal hom aan: “Dit is belangrik om deur jou verhoudings met mense 'n voorbeeld te wees vir jou kollegas en werkers.” Law (2008:20) sê dat daar 'n behoefte aan nuwe leiers is, aan leiers wat begelei word deur waardes wat vanuit 'n gepaste waardesisteem kom en wat daarop ingestel is om mense tot diens te wees. Dit is leiers, volgens Law, wat goeie menseverhoudings handhaaf, die nodige vaardighede het om met mense te werk en wat bereid is om te alle tye verantwoordelikheid te aanvaar vir dit wat binne die maatskappy gebeur. Hierdie

nuwe leiers is spirituele leiers. Dit wat ek by Merlin ervaar, is dat hy so 'n nuwe leier is juis omdat hy dienend omgaan met al sy werknemers.

Vir hom is dit belangrik om as besigheidsleier 'n verhouding met die Here te hê. Hy stel dit treffend: "Ek dink tog jy moet 'n verhouding met God hê en jy kan tog nie self dink jy kan hierdie hele mal wêreld alleen aanpak nie." Hy glo dat die verhouding wat jy met God het, weerspieël word in die verhoudings wat jy met jou mense het. Hy vertel dat daar werknemers in sy bedryf is wat mense verskree, op hulle vloek en hulle selfs op 'n keer al met 'n valhelm gegooi het. Die werknemers is bang vir hulle. Die ergste vir hom is dat hierdie mense sê dat hulle Christene is.

Hyself probeer maar sy leiding van God kry. Wanneer hy soggens werk toe ry, luister hy nie radio nie, hy praat somer net lekker met die Here en vra Hom om hom die dag te lei met al die besluite wat geneem moet word. Wanneer hy na die woord Christen kyk, veronderstel dit vir hom 'n verhouding met God. Ek herken Merlin as 'n spirituele persoon, nie net op grond van die onderhoud nie, maar ook as gevolg van my verhouding met hom wat oor jare strek. Bruce en Plocha (1999:340-341) som die eienskappe van 'n spirituele persoon mooi op wanneer hulle beweer dat hulle meeste van die tyd geduldig is en probeer om ander mense van hulp te wees. Hulle is outentiek, soos die Engelse spreekwoord sê: *"What you see is what you get"*. Hulle probeer om nie onbeskof of selfgesentreerd te wees nie. As hulle kwaad raak, gaan dit gewoonlik oor onreg wat plaasgevind het. Spirituele mense is bly wanneer die waarheid seëvier. Hulle is verdraagsaam en genadig teenoor andere. Hulle is ook gewoonlik gewillig om die ander persoon die voordeel van die twyfel te gee. Spirituele mense sien hulle werk as 'n persoonlike roeping. Hulle is sterk wanneer dit sleg gaan. Hulle verwelkom nuwe ontdekkings en aanvaar die kompleksiteit van die lewe. Die spirituele persoon glo dat liefde die belangrikste bestanddeel in die wêreld is. Hulle is betroubaar en het altyd hoop, omdat hulle besef dat hierdie lewe maar net 'n kortstondige oomblik is in die verloop van tyd.

Merlin herinner my baie aan John Marx Templeton, stigter van Templeton Mutual Funds en Templeton College of Oxford in Engeland. In 'n gesprek met Templeton is daar aan hom gevra wat ware rykdom is. Templeton se antwoord was dat egte rykdom spirituele rykdom is. Hy gaan dan verder en verduidelik dat nederigheid jou

na gebed lei en dit bring jou in die regte verhouding met die Oneindige. Templeton was sy lewe lank 'n godsdienstige mens en sy doel was om 'n "bruikbare lewe" te lei deur die beste vir die wêreld te doen (Cavanagh & Bandsuch, 2002:114).

Hy sien die woord Christen as iemand met Christelike waardes. Hy sê in lyn hiermee moet jy ander mense hanteer soos jyself hanteer wil word. Die groot vraag is dus wat sou Jesus in sekere situasies gedoen het? Hoe sou Hy opgetree het? Dit beteken vir hom dat jy Jesus altyd voor oë moet hou. Hy stel dit soos volg: "*Be the better person, or be the lesser person for that matter.*" Vir hom beteken dit dat jy integriteit moet hê. Jou ja is jou ja en jou nee is jou nee. Treviño *et al.* (2000:130) sê dat integriteit seker die belangrikste eienskap is wat 'n morele persoon kenmerk omdat dit in wese die ander eienskappe omsluit. Die ander eienskappe is betroubaarheid en eerlikheid. Brown *et al.* (2005:118-119) sê dat die leier se effektiwiteit dikwels gekoppel word aan sy eerlikheid, integriteit en betroubaarheid.

Jy moet geduld hê en dit is een van die moeilikste eienskappe in die bedryf, want jy kan so maklik jou humeur verloor.

Hy sê dat jy moet trots wees daarop dat jy 'n kind van die Here is en dat alles wat jy het en ontvang, genade is. Vir die Here gaan dit nie oor wat jy bereik het nie, maar oor die feit dat jy sy kind is en dat Hy lief is vir jou. Hy stel dit soos volg:

Dit is 'n daaglikse beproewing, maar dan weer 'He won't put you to it if He can't bring you through it.' Die Here het my daar gesit om hierdie besigheid te lei. Hy het die mense op my pad gestuur wat vir ons moet werk en ek voel dit is my plig om alles tot die beste van my vermoë te doen, deur die krag wat Hy my gee. Die stres en die druk is deel van die game. Hy bring dit oor my pad en Hy sal my help.

Hy voel dat die Here hom in hierdie besigheid geplaas het, dat die Here hom gestuur het. Hy vra die Here elke dag om hom te help om die regte goed raak te sien. Soms is dit net 'n klein foutjie wat 'n groot effek kan hê. Keifert (2007:86) wys daarop dat leiers moet weet dat die nuwe era van gestuurdheid nie maklik gaan wees nie, maar dat hulle dit as 'n uitdaging moet aanvaar.

Hy som ons gesprek soos volg op:

Ek dink wel as jy 'n Christen in die sake-omgewing is, moet jou dade en jou verhoudings weerspieël dat jy wel 'n kind van die Here is. Ek ken mense wat met die Bybel onder die arm loop, maar hulle gedrag is die teenoorgestelde. Jou dade, jou verhoudings is belangrik: "Lead by example."

Merlin is in goeie geselskap, want een van Suid-Afrika se top-Christen-sakelui, Brand Pretorius, het gesê dat harde werk, goeie verhoudings en spanwerk die sleutel tot sukses is. Brand Pretorius het homself ook gesien as 'n diensknegleier. Onomwonde sê hy dan ook dat sy dienende leierskap sy oorsprong in die Christelike geloof het. Hy probeer sover hy kan in Jesus se voetspore volg, omdat hy Jesus sien as die rolmodel van dienende leierskap. Hy het sy dissipels se voete gewas en aan die kruis vir sy volgelinge gesterf. Brand het geglo dat hierdie leierskapstyl nie net 'n styl is nie maar iets wat jy moet wees. Om mense tot diens te wees en hulle te koester neem verhoudings na 'n nuwe vlak (Preteorius, 2013:184-187). Ek het dieselfde beginsels by Merlin waargeneem.

Opsomming van gesprek met Sandra Elers

Sandra deel haar lewensverhaal. Wat soos 'n goue draad deur haar storie loop, is dat God die hele tyd met haar 'n pad gestap het, dat Hy volgens haar, haar altyd gehelp het. Sandra deel Rossouw (1994:564) se siening dat dit ten diepste oor vertroue in God gaan wat spruit uit 'n persoonlike verhouding met Hom wat nie net jou denke verander nie, maar ook elke faset van jou lewe beïnvloed. Hierdie uitkyk op die lewe vorm jou identiteit, dit vorm jou manier van kyk na mense, dit verander jou lewenstyl, dit plaas jou in 'n gemeenskap van vertroue met ander mense wat ook hulle vertroue in God stel. Sy stel dit soos volg:

Ek glo dat God sekere leiers kies. Ek glo dat God sekere mense vir sekere doeleindes kies op aarde. Ek dink dat "people that are crazy enough to think that they can change the world under the leadership of God, are the ones that do", want die Here werk saam met ons en die Here is ongelooflik, want hy dictate nooit nie. Hy laat jou toe om foute te maak. Hy gee jou weer die krag om op te staan en Hy waarsku jou, maar Hy het jou nog altyd toegelaat om te doen wat jy wil. Hy bly nie

kwaad vir jou nie. Dit is asof Hy vir jou sê: "My kind, jy het nou seer gekry, maar hoe gaan ons nou die beste uitkoms vir jou bewerkstellig?"

Sy beleef dat die Here 'n baie spesifieke plan met haar en die besigheid het, maar dat Hy mense nodig het wat nie bang is nie. Sy sê dat God mense van kleins af leer om op verskillende maniere hulle doel te bereik binne die plan wat Hy vir elkeen het. Sy sê sy is deur absolute hel die afgelope sewentien jaar, maar die Here het haar die heelyd in sy hand gehou. Hy het haar drome gegee en in haar kop het sy alreeds die geveg gewen. Hy het haar gehelp om emosioneel deur die gevegte te kom, want Hy het geweet dat sy nie sterk genoeg sou wees nie. Sy ervaar dat sy lankal sou vergaan het, as dit nie vir die Here in haar lewe was nie. Hy het haar in die moeilikste van moeilike situasies die krag en insig gegee om op die regte tyd die regte woorde te gebruik. Ek haal haar aan:

... Ek het die dag toe ek gaan, geweet dat hulle vir my gaan sê dat hulle my rekening gaan toemaak. Ek het voor die tyd gebid. Toe ek by daardie vergadering instap, was hulle hardegat met my. Ewe skielik het ek begin praat. Dit was nie ek wat gepraat het nie, ek kan dit nie verduidelik nie. Dit was God wat deur my gepraat het. Ek het begin praat oor die vure in Houtbaai wat verwoesting onder die plakkershutte gesaai het. Dit is baie weird wanneer God dit deur 'n mens doen. Aan die einde onthou ek amper niks nie. Dit is amper asof ek nie by is nie. Aan die einde van die vergadering het almal my gedruk, die vrou het vir my gesê ek kan betaal wanneer ek reg is, ek moet haar net laat weet.

Vir haar was dit 'n besondere ervaring, iets wat sy altyd sal onthou en koester.

In die besigheidsomgewing het sy geleer om niemand te oordeel nie, omdat dit vir haar so belangrik is, voel sy kon die Here haar gebruik in mense se lewe. Sy sukkel om te onderskei wat 'n omkoopgeskenk is. Sy het dit toe vir haarself uitgemaak. As iemand vir haar 'n goeie diens verrig, kan sy hom 'n paar rand gee om dankie te sê. Vir haar is 'n omkoopgeskenk wanneer jy vooraf met iemand ooreenkom dat indien hy vir jou 'n kontrak gee, jy hom daarvoor sal vergoed.

Sy noem verder dat haar beleving binne besigheid is, dat sy heelyd in 'n spirituele oorlog betrokke is tussen dit wat goed is en dit wat boos is. In 'n wedloop wen die atleet gewoonlik wat die meeste geoefen het. Sy dink die geveg tussen goed en sleg is dieselfde. Die Here het mense op aarde nodig om sy werk te doen, so Hy laat hulle oefen, Hy berei hulle voor vir die geveg.

Vir hierdie geveg, sê Sandra, is beginsels of waardes baie belangrik, want dit is die wapens waarmee jy baklei. Volgens haar moet hierdie beginsels en waardes in lyn met die vrug van die Heilige Gees wees, dinge soos vriendelikheid, sagmoedigheid, geduld, getrouheid ensomeer. Sy stem dus saam met Howard (2008:29-30), naamlik dat Christelike spiritualiteit die waardes wat Christus uitgeleef het, aangryp. Waardes soos regverdigheid, kuisheid, geduld, vergenoegdheid, genade en in die besonder, liefde.

Sy voel dat jou verhouding met God daartoe aanleiding gee dat jou waardesisteem al hoe meer sigbaar word deur jou optrede elke dag. Sy beleef dat jy dit dan begin regkry om mense makliker te vergewe en dat jy dit selfs regkry om mense met groter geduld en begrip te hanteer. Die Heilige Gees is jou gewete en sodra jy iets teen jou waardes wil doen, herinner Hy jou dat dit verkeerd is. Vir haar is dit belangrik dat 'n leier se integriteit altyd bo verdenking sal staan, want mense hou jou fyn dop. In besigheid is jy aanhoudend besig met 'n geveg. In hierdie geveg beleef sy dat God die Heilige Gees stuur om haar te lei.

Sy sê God is besig om jou heelyd te skaaf en wanneer die skaafwerk klaar is, is daar 'n nuwe vorm wat nie weer kan terugkeer na die ou vorm nie.

Vir haar is God soos 'n generaal na wie jy elke dag kan luister. Haar waardesisteem bestaan uit die volgende waardes: regverdigheid, onderskeidingsvermoë, sagmoedigheid, orde, eerlikheid en vriendelikheid. Vir haar is die belangrikste waarde Christenskap, want per implikasie spel dit uit hoe jy leef. Sy beskryf Christenskap as 'n geveg en binne hierdie geveg, is jy 'n soldaat vir Christus. Vir haar is Christenskap ook 'n wedloop en al hoe jy as wenner uit die stryd kan tree, is as God by jou is.

Sy sien dit as 'n voorreg indien God jou as 'n leier kies, maar sien dit ook as 'n geweldige groot verantwoordelikheid. Sy beskou haarself as 'n instrument in God se hand hoewel sy 'n klein deeltjie van sy groot liggaam uitmaak. Dit is soos 'n rugbyspan, sê sy, almal het 'n rol om te speel. Die span sal alleenlik wen as almal hulle rol speel. Sy glo dat God verskillende spelers in sekere posisies plaas sodat Hy sy wedstryd kan wen.

Soveel mense en hulle gesinne is afhanklik van jou, daarom is die keuses wat jy as leier maak so belangrik. Indien jy 'n verkeerde keuse maak, beïnvloed dit 'n klomp mense se lewe, sê Sandra. Gini (2004:34) sluit by Sandra aan en maak die stelling dat die leierskapspan van maatskappye gedurig die volgende vraag moet vra, naamlik: *“Wat moet gedoen word ten opsigte van die mense rondom ons?”*

Volgens Sandra is die besigheidsumgewing 'n moeilike plek, want party mense se persepsie is dat die sake-omgewing geld maak ten koste van mense, dat hulle buitensporige wins maak, terwyl almal reeds swaarkry. Sy sê leiers in die sakewêreld moet oppas om kort paaie te loop, dit lei wel tot korttermyn sukses, maar dit gaan hulle nie by hulle einddoel uitbring nie. Die lang pad en ook die moeiliker pad gee jou langtermyn sukses.

Opsomming van gesprek met Willem van Aarde

Vir Willem is dit belangrik dat jy te alle tye as 'n Christen moet optree, dit is nie iets wat jy aanskakel as jy by die kerk is en afskakel as jy by die werk is nie. Dit is vir hom belangrik dat die waardes en beginsels wat ons in Jesus se lewe waarneem, ook deel sal wees van Christene se waardes en beginsels by die werk. Hy is ook van mening dat dit nie altyd nodig is om oor beginsels en waardes te praat nie, die belangrikste is dat jy dit uitlewe. Hy stem dus saam met Brown *et al.* (2005:118-119) wat sê dat om deur middel van jou voorbeeld leiding te gee, is 'n openbare tentoonstelling van jou eerlikheid en dit waarvoor jy staan.

Binne hulle maatskappy het hulle 'n stel waardes wat op Christelike beginsels berus. Hierdie beginsels is vasgelê wat hulle help om alle besluite daarteen te meet. Hy neem 'n voorbeeld van 'n kliënt wat sê hulle kan haar besigheid kry, maar sy het 'n paar borge vir haar kind nodig en as sy die borge kan kry is die besigheid hulle s'n.

Omdat hulle waardes reeds vasgemaak is, is die besluit voor die handliggend – nee, – want hulle is ’n Christelike maatskappy wat eties besigheid doen en daarom bly hulle binne die wet, want dit is teen die waardes en die beginsels van die maatskappy. Hy gaan verder en wys daarop dat indien ’n besluit wat hulle moet neem, binne ’n grys area val, sal hulle nog steeds die volgende vraag vra: “Sal iemand deur my besluit vir Jesus Christus in my kan raaksien of nie?” As ek na Willem kyk, sien ek ’n diensknegleier raak en sluit ek by Abid *et al.* (2015:234) aan, wat sê dat onselfsugtige diensknegleiers glo dat om ’n leier te wees, beteken dat hy/sy verantwoordelik is om diegene te dien wat vir hom/haar werk. Die behoeftes van die werknemers staan voorop vir hierdie tipe leierskap, maar dit gaan ook om die behoeftes van kliënte en ander aandeelhouers van die maatskappy te bevredig.

Willem brei verder uit oor hulle Christelike beginsels en waardes deur te sê dat die Bybel hulle baie help oor hoe om met mense om te gaan. Daar is natuurlik baie interpretasies oor wat daar in die Bybel staan en wat eintlik bedoel word. Willem-hulle het toe gaan kyk wat onderliggend is aan dit wat Jesus gesê het. Hy het byvoorbeeld sy medemens liefgehad soos wat Hy Homself liefgehad het. Howard (2008:29-30) sluit by Willem aan en sê indien mense met ’n Christelike spiritualiteit enigsins ten doel het om soos Christus te word, behoort hulle Jesus se voorbeeld te volg en ook betrokke te raak by mense in nood. Christelike spiritualiteit omarm die waardes wat Christus uitgeleef het. Waardes soos regverdigheid, kuisheid, geduld, vergenoegdheid, genade en, in die besonder, liefde.

Nou, as hulle net hierdie een beginsel by die werk toepas, sê hy, gaan hulle nie werknemers benadeel nie, gaan hulle nie werknemers te min betaal nie. Hulle gaan ook nie vir kliënte meer vra as wat nodig is nie. So, hierdie een beginsel kan bepaal hoe hulle, volgens hom, mense betaal en hoe hy ’n kwotasie maak vir sy kliënte. Jy verhoog byvoorbeeld nie jou pryse dramaties nie, sê hy, want hy weet die maatskappy is in die moeilikheid en hy het nie ’n keuse as om by hulle besigheid te doen nie. Hy noem dan ’n praktiese voorbeeld – van ’n myn wat toegemaak is deur ’n inspekteur. Elke uur wat die myn onproduktief is, verloor hulle letterlik miljoene rande, so hulle kan vir die myn enige absurde bedrag vra en hulle sal dit betaal. Hy sê as jy met die beginsel werk dat jy jou medemens moet liefhê soos jouself, kan jy nie so werk nie. Besighede is daar om wins te maak, maar tot watter mate? Om jou

medemens te benadeel? As hulle weer na Jesus kyk, volgens hom, het Hy altyd gehelp waar Hy kon. So, as jy die vermoë het om te kan help, behoort jy te help sê hy. Willem praat en doen besigheid vanuit 'n Christelike spiritualiteit waar God die Vader, God die Seun en God die Heilige Gees se genade voorop staan. Gardner (1990:43) sê dat wanneer jy God Drie-Enig sentraal stel, word daar voorrang gegee aan liefde; liefde vir God, liefde vir jou naaste en God se liefde vir die wêreld. Ek bespeur dat dit die manier is waarop Willem en sy maatskappy probeer besigheid doen.

Willem glo ook dat wanneer jy met iemand in aanraking kom, moet hy beter daaraan toe wees as jy by hom weggaan. So, dit gaan vir hom oor waardetoevoeging. As hulle 'n diens aan kliënte lewer en hulle betaal meer as die waarde wat hulle daaruit kry, dan is dit 'n swak transaksie. Dit is 'n beginsel wat hy by Jesus gesien het. Mense was altyd beter daaraan toe nadat Jesus by hulle weg is. Dit is vir hom belangrik dat mense Jesus in hom sal raaksien. Die getuig-gedeelte is vir hom moeiliker, omdat die maatskappy uit Christene en nie-Christene bestaan, maar die doen-gedeelte is makliker. Mense moet, sonder dat hy 'n woord sê, Jesus in sy optrede herken.

Hy vertel dat met groot kontrakte is dit senior leiers wat die onderhandelinge doen en dit is hier waar werknemers hulle as leiers fyn dophou. Gaan hulle as leiers onetiese goed in die kontrak sit? Is hulle bereid om te sê dat daar sekere goed is wat hulle nie sal kan lewer nie, of sê hulle dit nie, met die gedagte om dit later uit te sorteer of te her-negotiate? Werknemers sien dit raak. Leiers se voorbeeld is vir hom ongelooflik belangrik. Wat wel vir Willem moeilik is, is om mense van ander gelowe in hulle top-bestuur aan te stel, omdat dit is waar die kultuur van die maatskappy bepaal word.

Dit is belangrik, sê hy, dat jy altyd die vraag sal vra, naamlik: "Wat wil God hê moet jy doen?" Hy noem 'n praktiese voorbeeld waar hulle Rusland toe gegaan het en geëindig het in 'n bordeel. Hy sê hy weet hulle kon hier 'n baie groot kontrak losgeslaan het. By die bordeel het hy opgestaan en gesê dat indien hulle wil besigheid doen met sy maatskappy, moet hulle nie sy mense in so 'n situasie plaas nie. Geen geld is genoeg om dit toe te laat nie, sê hy.

Dit is vir hom belangrik dat Christenleiers verantwoordelikheid aanvaar om tyd met God te spandeer. Hy neem 'n voorbeeld uit sy eie lewe waar hy tyd met God spandeer het en die verhaal van Dawid en Saul gelees het. Op daardie stadium was die verhouding tussen hom en John nie goed nie. Hy lees toe die verhaal van Dawid en Saul en kom tot die gevolgtrekking dat hy John met respek moet hanteer soos Dawid met Saul gedoen het. Hy hoef nie noodwendig met John saam te stem nie, maar hy moet soos Dawid, John respekteer. Hy voel dat God hom hier deur sy Woord gelei het.

Vir Willem is etiek om te verduidelik wat reg en wat verkeerd is. Hy sê jy moet oppas vir die klein onskuldige besluite wat jy neem wat verkeerd is, hulle kan jou later insluk en verwoes soos gesien in vele maatskappye wat vir bedrog aangekla is, waarvan die jongste geval Markus Jooste van Steinhoff is.

Hy is passievol oor diversiteit en sê ons kan weereens baie by Jesus leer. Hy het niemand voorgetrek nie, maar almal as gelykes hanteer. Onder diversiteit val geslag, geloof, spiritualiteit, kultuur, gestremdheid en vele meer en daarom vra hy die vraag of mense oop en ontvanklik is vir diversiteit. Diversiteit is baie belangrik vir hom, want dit maak jou sterker en dit maak jou ook meer sensitief vir mense. Diskriminasie gebeur baie binne diversiteit. Diskriminasie gebeur gewoonlik met enigiets wat anders is as wat ek is, sê hy, iets wat ek nie verstaan nie, iets waarvoor ek bang is. Omdat ek dit nie verstaan nie, is ek daarteen. Dit (diskriminasie) werk nie vir hom in 'n besigheidsplek nie. Hy sê om in 'n werksomgewing 'n plek te skep waar jy daardie tipe gespreksvoering kan hê, is goed vir die maatskappy, maar dit is ook goed vir die gemeenskap daarbuite, want ek is bang vir dit wat ek nie verstaan nie. Deur dit te bespreek, begin jy verstaan. Ek stem nie noodwendig saam met alles nie, maar jy begin dit verstaan, sê hy. Daar is 'n voordeel vir die maatskappy, maar daar is ook 'n voordeel vir die individu. Hy noem dan die voorbeeld van Hemelvaart. Sy sekretaresse boek die dag uit en almal weet hy is nie beskikbaar nie, want dit is Hemelvaart. Dieselfde geld egter ook vir die ander gelowe se spesiale dae. Al vereiste is, dat jy verlof insit of die tyd op 'n ander manier inwerk.

Willem se opinie is dat Christene in die sakewêreld 'n rol te speel het om die mark te te help om hulle siening te verander, naamlik dat hulle hulle Christenskap ook in

maatskappye kan uitleef. Dit is vir hom belangrik dat hulle as besigheid die waardes en beginsels van Jesus wat in die Bybel opgeteken is, sal uitleef in hulle besigheid. Hy is van mening dat hulle die beginsel om na God te gaan vir raad en insig wanneer hulle nie seker is van die pad vorentoe nie, kan toepas. Dit is nie 'n teken van swakheid wanneer jy tyd met God spandeer om te hoor waarnatoe Hy jou roep nie. Hy sê hulle kan die mark se opinie rondom dit verander, maar hulle moet ook weet dat indien hulle dit doen, gaan mense na hulle kyk en soek vir geleentheid om hulle by te kom. Volgens hom word die stelling dikwels gemaak dat jy nie met iemand besigheid doen wat sê dat hy 'n Christen is nie, want gewoonlik is so iemand 'n skelm. Hy voel dat hulle as Christenmaatskappy kan help om hierdie persepsie te verander deur eerlik besigheid te doen.

Dit gaan vir hom weereens oor Bybelse beginsels. Tydens die Leadership Summit wat deur die Willow Greek-vereniging aangebied is, is daar gepraat oor diensknegleierskap. Baie professionele mense het boeke vol oor diensknegleierskap geskryf en tog is Jesus, volgens hom, die beste voorbeeld van hoe 'n dienende leier moet wees. Hy is dié leier, en tog het Hy net gedien. Hy neem die nuwe pous wat aangestel is as 'n voorbeeld. Hy het in 'n gewone huis gaan bly. Hy het Christene en nie-Christene se voete gewas en gesoen, hy het absoluut diensknegleierskap 'n realiteit gemaak. Die besigheidsopinie oor diensknegleierskap is dat hierdie leierskap 'n teken van swakheid is en jy moet 'n harde persoon wees as jy 'n groot maatskappy wil lei. Willem wys daarop dat dit nie waar is nie, maar die vraag volgens hom is, of hulle bereid is om dit te verander of gaan hulle dit aanvaar.

Hy sê die volgende:

As ons iewers by 'n Leadership-konferensie sit, praat ons lekker daaroor en stap daar uit en sê sorry, ek is 'n servant, maar ek is ook 'n CEO. So, ek is statusbewus, jy moet vir my erkenning gee oor wie ek is, want dit gaan darem nou goed, so ek moet op die verhoog staan.

Volgens Willem behoort 'n diensknegleier voor te staan as dit sleg gaan en agter te staan as dit goed gaan sodat sy werknemers al die eer kan ontvang. Hy sê hulle moet die vrug van die Gees te alle tye probeer uitlewe. Dit moet 'n definitiewe besluit

van mense wees anders gaan dit nie gebeur nie. Hy vra watter geleentheid word daar geskep om Christenleiers te help om beter Christenleiers in die sakewêreld te wees, want daar is 'n klomp Christen-sakeleiers daar buite wat sukkel om hulle Christenskap uit te lewe.

Willem sal hom kan vereenselwig met Godgesentreerde diensknegleierskap teenoor gewone diensknegleierskap, want vir sy maatskappy gaan dit om dit te doen wat God wil hê hulle moet doen. God-gesentreerde diensknegleierskap is leierskap waarin God met alles wat hulle doen, die belangrikste is. Alles gaan daarom om God te verheerlik, of dit nou besluite is of diens aan kliënte of die manier hoe daar met mekaar gepraat word. Waar diensknegleierskap daarop gefokus is om mense tot diens te wees en in hulle behoeftes te voorsien, gaan dit in Godgesentreerde diensknegleierskap eerstens om God te dien en deur die diens aan God word mense gedien. Dit is presies waarop Willem-hulle as maatskappy fokus. Die fokus in hierdie leierskap is eers op God en dan op mense. Die verskil tussen Godgesentreerde diensknegleierskap en gewone diensknegleierskap is dat die Godgesentreerde diensknegleier deur sy/haar diens aan volgelinge/werknemers dit doen om God te verheerlik. Dit is hulle uitsluitlike doel. Godgesentreerde leiers het 'n missie vir hulle besighede wat God verheerlik. Godgesentreerde leierskap gaan oor menslike leierskap wat staatmaak op Goddelike leiding en dit is die uitgangspunt van die leierskap by Willem se maatskappy. Dit gaan vir hierdie leiers om hulle lewe so te leef dat dit vreugde vir die Vader sal bring (Anderson, 2008:18). In gewone diensknegleierskap gaan dit om alles tot voordeel van die werknemer te doen. Die maatskappy se belange staan nie voorop nie, wel die werknemer se belange. In Godgesentreerde diensknegleierskap gaan alles primêr oor God. God word verheerlik deur dit wat hulle doen en omdat hulle Hom verheerlik kom dit tot uitdrukking in hulle gedrag teenoor hulle werksmense (Anderson, 2008:23).

Die gesprek met Willem, kan ek opsom in die woorde van Zohar (2005:52):

I believe that global business has the money and the power to make a significant difference in today's troubled world and by making that difference it can help itself as well as others. I envisage business raising its sights above the bottom line. I envisage business becoming a vocation, like the higher professions. To make this possible I

believe that business must add a moral dimension, becoming more service- and value-oriented and largely eliminating the assured natural distinction between private enterprise and public institutions. I envisage business taking responsibility for the world in which it operates and from which it creates its wealth. I envisage business leaders to become “servant leaders” – leaders who serve not just stockholders, colleagues, employees, products and customers, but also the community, the planet, humanity, the future and life itself.

Opsomming van gesprek met Charles Dickenson

In my gesprek met Charles het hy baie klem daarop gelê dat daar nie 'n onderskeid moet wees tussen hoe jy binne of buite 'n besigheid optree nie, anders is dit skynheilig. Hy sê jy moenie soos 'n verkleurmanneltjie wees nie. Hy glo dat alle mense deur hulle gewete en inherente waardesisteme beheer word. Hy sê:

Ek dink seker die belangrikste ding is hoe ons as mense 'gewire' is – ons DNS as mense. Die vraag is of ons 'n natuurlike geneigdheid het om altyd die regte ding te doen of dit nou binne of buite besigheid is.

Vir hom is dit belangrik om te alle tye die regte ding te doen en sy uitgangspunt is dat wanneer jy die regte ding lank genoeg doen, kom dit baie natuurlik om in die toekoms ook die regte ding te doen.

Selfevaluasie is vir hom baie belangrik en daarom evalueer hy te alle tye sy gedrag en etiek. Etiek is vir hom eerlikheid en integriteit en alles kom daarop neer of jy die regte ding op die regte tyd en onder alle omstandighede doen. Etiek gaan oor die evaluering van waardes, omdat die hele lewe waardegeoriënteerd is. Waardes is die idees en geloofsoortuigings wat ons keuses en handelingte beïnvloed. Of hierdie waardes reg of verkeerd, goed of sleg is, dit het 'n bewustelike of onbewustelike invloed op watter besluite ons neem (Gini, 2004:34).

Om jou waardes uit te leef vereis dissipline en selfdissipline. Dit vra dissipline en selfdissipline om altyd te poog om die regte ding te doen. Daar sal altyd versoekings wees, maar hoe meer jy nee sê vir versoekings, hoe meer word dit deel van jou lewe. Hy is trots daarop dat hy nie hierdie weg ingeslaan het nie. Hy stel dit soos

volg: “My primêre motivering is om in alle situasies die regte ding te doen omdat ek weet dat God altyd kyk, nie dat ek altyd daarin slaag nie.”

Die voorbeeld wat jy vir ander mense stel, is baie belangrik want daardeur verdien jy respek of disrespek. Om dus as ’n etiese persoon gesien te word, volgens Treviño *et al.* (2000:130), beteken dat mense aan jou sal dink as iemand wat sekere karaktereenskappe het, iemand wat op ’n sekere manier optree en wat besluite op grond van sekere etiese beginsels neem. Dit is daarom belangrik dat etiese leierskap altyd eg sal wees.

“Wat wil God hê ek moet doen?” is vir Charles ’n baie belangrike vraag. Juis omdat die besigheidsomgewing soveel skandale beleef, word daar groter klem op gedrag, op etiese waardes en norme geplaas.

Hy sê sy primêre motivering in die lewe is om in alle situasies die regte ding te doen omdat hy weet dat God altyd kyk wat jy doen.

Om die regte ding te doen, is die volgende waardes vir hom baie belangrik: eerlikheid, regverdigheid, bedagsaamheid en om redelik te wees wanneer jy in besigheid met mense in ’n onderhandelingsproses is. Jy moet altyd probeer om jouself in die ander persoon se posisie te plaas en so te lewe en op te tree dat God verheerlik word. Binne ’n besigheidsomgewing is dit vir hom belangrik dat die prys van die produk of diens wat jy aan ’n kliënt voorsien altyd billik sal wees. Dan tree jy regverdig op. Charles sal met Gini (2004:31) saamstem wanneer hy sê dat indien jy wil weet wat ’n maatskappy se etiek is, kan jy net daarop let hoe die mense (kliënte, verskaffers en werknemers) binne die maatskappy hanteer word. Besigheid gaan oor mense en etiek binne besigheid en oor hoe kliënte en werknemers behandel word.

Wat gevra word van die besigheidseiers is nie onmoontlik om te bereik nie. Daar word slegs gevra om ’n goeie produk teen ’n billike prys te verskaf, naamlik eerlikheid ten opsigte van bemerking, billike behandeling van werknemers/kliënte en verskaffers van produkte, om die opposisie billik te behandel, ’n sterk

verantwoordelikheid teenoor die gemeenskap wat hulle dien te handhaaf en 'n billike wins vir die aandeelhouers en eienaars daar te stel vir die risiko wat hulle neem.

Charles behandel homself baie hard en sien God as 'n streng God wat op die uitkyk is na iets wat jy verkeerd doen. Hy sê telkemale dat hy God-vresend is, bedoelende dat hy regtig 'n vrees vir God het. Hy sê: "... ek is bang vir Hom." Hy glo dat God hom sal slaan en straf as hy iets verkeerd doen. Vir hom is die spreekwoord waar, naamlik: "Wat jy saai sal jy maai". Hy sien God as 'n polisieman wat altyd kyk waarmee jy besig is en dit maak dat jy op die regte pad bly.

Hy sê bogenoemde oor God en tog sê hy later die volgende:

Een ding waarop ek eintlik trots is, is die feit dat as ek vir God bid en ek vra vir Hom om my te help met sekere goed en Hy doen dit nie, wat bitter baie gebeur, is ek nooit vir Hom kwaad nie. Ek wys nooit vinger nie, ek blameer Hom nooit nie. Ek gaan aan met my geloof en ek gaan aan om te glo dat Hy uiteindelik sal help. Ek sê dankie vir alles wat Hy gee, dankie dat Hy nooit vir my alleen laat nie. Hy is altyd teenwoordig, ek is nooit alleen nie. Ek praat altyd met God waar ek ookal is. Selfs al is ek die eensaamste man op aarde, is ek altyd in die gewoonte om met God te praat. Miskien is dit weens swaarkry? 'n Mens word so. Miskien besef ek meer as ooit dat ek God as metgesel, as mentor, as helper, as raadgewer moet hê.

Hier beleef hy God eerder as 'n mentor, metgesel, helper en raadgewer wat so anders is as die beeld van die polisieman wat hy gebruik het. Daar is iets sags in hierdie beelde teenoor die hardheid van die polisieman wat die heelyd op die uitkyk is na wat jy verkeerd doen.

Vir hom om homself 'n Christen te noem, is amper te heilig. Hy het 'n groot probleem met mense wat hulleself Christene noem maar dit nie prakties uitlewe nie. (Ons het hier heeltemal van die onderwerp afgedwaal. Ek het die gesprek sy loop laat neem om te sien waar ons sou uitkom.)

Christene as leiers behoort groter respek te verdien by mense omdat hulle deur hulle waardes en gedrag 'n voorbeeld stel aan mense om hulle. Hy sê dat hulle op die langtermyn meer effektiewe leiers behoort te wees.

Opsomming van gesprek met Rocco de Wet

Rocco sien sakeleiers as enige persone wat 'n leierskapsrol vertolk. Hy sê wanneer daar oor geestelike sakeleiers gepraat word, het hy beleef dat hulle eintlik meer die uitsondering as die reël is. Hy sê jy assosieer nie maklik sakeleiers met Christenskap nie. Vir hom is dit 'n ope vraag hoekom die geestelike konnotasie so onduidelik of afwesig is wanneer daar oor leiers in die sakewêreld gepraat word. Hy beantwoord in 'n sekere sin sy eie vraag wanneer hy die volgende sê:

... Dieselfde Christen-sakeleiers wat die vergadering met gebed open sal in dieselfde vergadering (nou nie almal nie) iets ten koste van iemand anders doen, of hy/sy sal onregmatige wins goedpraat, of hulle sal sekere transaksies aanpak wat nie eties is nie, maar hulle het darem gebed voor die tyd! As jy na die vergadering na die persoon kyk, kan jy jousef nie indink dat dit dieselfde persoon is wat die vergadering met gebed geopen het nie, dat dit dieselfde persoon is wat ek gedink het ek mee besigheid gaan doen nie.

Vir hom is dit moeilik as mense begin om maskers op te sit. Dit lyk vir hom of mense maklik hulle Christenskap oorboord gooi die oomblik wanneer sake nie verloop soos hulle gehoop het dat dit sal verloop nie. Dit korreleer met wat Van Duzer (2010:13-14) sê dat wanneer hy Christen-sakeleiers ontmoet hy hulle dikwels vra of en hoe hulle identiteit as Christene verander as dit by hulle sakebedrywighede kom. Die antwoord wat hy in die meeste gevalle teruggekry het, is: *“Well, Jeff, business is business, but I try to be honest and kind”*.

Dit wil ook vir hom voorkom of sakeleiers sukkel om kritiek op 'n volwasse manier te hanteer. Wanneer hy terugvoering aan ander leiers gee, probeer hy dit altyd regverdig doen. Dit is so dat die gedrag van sekere individue wat hulle aanvanklik as Christene voordoen, nie veel van hulle Christenskap reflekteer nie. Rocco het geleer om met sagte oë na hulle te kyk, maar om ook die foute uit te wys wat daar is. Hy

probeer om die terugvoering wat hy gee nie persoonlik te maak nie, maar om eerder te fokus op die saak en moontlike oplossings.

Vir Rocco is waardes baie belangrik. By die Departement van Minerale kom hy gou agter wat mense se waardes is, daarom is dit vir hom baie teleurstellend as mense nie is wat hulle voorgee om te wees nie, omdat die ware rol van leierskap is om die waardes van 'n maatskappy of organisasie te bestuur (Gini, 2004:34). Die kwaliteit en die waarde van leiers kan gemeet word ooreenkomstig sy/haar bedoelings, waardes, geloofsoortuigings en standpunte, met ander woorde, sy/haar karakter en dit kom tot uiting in die voorbeeld wat hulle stel. Om 'n goeie voorbeeld te wees, is 'n openbare bewys van jou eerlikheid en dit waarvoor jy staan. Om betroubaar te wees en deur jou voorbeeld te lei, is 'n bewys van jou geloofwaardigheid (Jones 2007:76).

Hy koppel sy waardes aan sy geestelike waardes. Die tien gebooië staan sentraal in sy geestelike waardesisteem. Hy sê jy kan net die samevatting van die wet elke dag op jou lessenaar hou, naamlik: *“Jy moet die Here jou God liefhê met jou hele hart, siel en verstand (onvoorwaardelik) en jou naaste soos jouself”*. Dit is vir hom 'n maklike meetinstrument waarvolgens hy sy gedrag elke dag kan meet. As jy liefde vir God en liefde vir jou naaste as 'n riglyn gebruik, sal jy vir enigiets 'n antwoord hê. Jy sal alles daarteen kan meet en hy dink dit behoort maklik vir 'n derde persoon te wees om hom daarvolgens te evalueer en te sê – jy gebruik die tien gebooië maar as ek na jou optrede kyk en na jou etiese riglyne kyk wat jy opgestel het, sien ek iets daarvan of ek sukkel om iets daarvan te sien. Hy dink nie dat mense altyd bereid is om deur so 'n evalueringsproses te gaan nie.

Om by Rocco aan te sluit, beweer Kiel (2015:15-17) dat karakter deur ons optrede teenoor mense tot uiting kom, dus binne verhoudinge. Mense besluit van oomblik tot oomblik oor hulle optrede teenoor mekaar. Hierdie besluite het die potensiaal om die persoon óf skade te berokken óf om hom/haar te bevoordeel. Ons is immoreel indien ons besluite mense skade berokken en dit dui dan op 'n slegte eienskap van die persoon se karakter. Iemand met 'n sterk karakter is iemand wat daarop uit is om goed te doen aan mense rondom hom/haar. Het jy jou naaste onvoorwaardelik lief deur jou optrede?

Etiese reëls kan volgens Rocco weer na die tien gebooie herlei word. Hy sê dat etiese reëls maklik op die tafel geplaas word, maar die vraag is hoe dit geëvalueer word. Op etiese vlak in sy vakgebied, sê hy, moet hy altyd die volgende vrae vra, en ek haal hom aan:

Ek neem rekenkundige standaarde en sê ek gaan dit volgens Christelike beginsels toepas. Het ek die werk eerlik en volgens rekenkundige standaarde gedoen? Het ek my boeke opgestel op die korrekte rekenkundige praktyke? Het ek so gerapporteer dat dit weerspieël wat ek die jaar gedoen het of nie gedoen het nie? Het ek die korrekte gedeelte aan die belastinggaarder oorbetal? Het ek die regte salarisverhogings toegestaan aan mense wat ek veronderstel was om te doen? Die wins wat ek verklaar het, hoe het ek my wins hanteer, wat het ek daarmee gedoen?

Hy gaan verder en sê dat daar nie 'n meganisme in plek is om geestelike etiese reëls te evalueer nie. Hy sê hy sal eerlik wees in sy besigheid en sal alles verklaar wat hy doen, maar die detail daarvan en hoe jy met die waarheid omgaan, verskil van persoon tot persoon. As jy nie riglyne op die tafel sit en by elke etiese reël tik en sê wat dit behels en wat jy gaan doen nie, beteken die etiese reël eintlik niks. Daar moet, volgens hom, 'n regstellende aksie in plek gesit word om dit te verander as dit nodig is. Daardie proses, volgens hom, is nie iets wat besigheidsmense wil doen of belangstel om te doen nie. Dit gaan daaroor om self verantwoordelik te wees en mense wil nie daardie verantwoordelikheid aanvaar nie. Iemand anders moet dit altyd doen, want dan kan jy jou teen dit verdedig. Vir hom maak dit nie saak in watter omgewing jy as Christen werk nie, die waardes in die spesifieke omgewing, of die reëls, behoort nie in botsing te wees met jou Christelike etiese opvatting nie. Ongelukkig is dit in baie gevalle so dat toewyding aan morele waardes een van die eerste ongevallen word wanneer dit moeilik raak in die besigheidsumgewing (Becker, 2009:14). Hy stel dit soos volg:

... die reëls waarvolgens jy leef en die reëls volgens Christelike etiek behoort met mekaar te kan praat – so jy kan nie die een in afsondering sien omdat jy in 'n ander omgewing is nie. Dieselfde geestelike etiese waardes behoort as die riglyne in enige omgewing te geld.

Etiese reëls beskerm mense in die besigheidsomgewing asook op enige ander terrein van die lewe. Hy wys ook daarop dat hy graag soos Jesus wil wees wat sag met mense kon werk, maar nie bang was om hulle aan te vat nie. Sy groot vraag aan homself is of hy liefde bewys soos Jesus dit gedoen het. Een van sy sentrale waardes is eerlikheid en hy sê dit beteken doodeenvoudig dat jou ja ja en jou nee nee moet wees. Hy gaan verder en sê sonder eerlikheid kan daar nie vertrou wees nie. Hy sê as ons as mense eerlik teenoor mekaar is, sal die samelewing waarin ons lewe 'n beter plek vir almal kan wees. 'n Tweede waarde wat vir Rocco van groot belang is, is dat jy altyd sal doen wat jy sê. Hy stel dit soos volg: *“Jy undercommit en jy overperform. Jy overcommit en underperform nie.”*

Die derde waarde wat vir Rocco belangrik is, is dat jy as persoon en as leier te alle tye 'n voorbeeld moet stel. Hy sê, iets wat Margaret Thatcher gesê het, sal hy altyd onthou, naamlik: *“Don't tell me you are a lady. I will see you are a lady without your telling me that you are a lady.”* Dit is een ding om iets te sê, dit is totaal anders om dit wat jy sê om te sit in 'n manier van doen.

Dit is iets wat Jesus reggekry het, wat Hy gesê en wat Hy gedoen het, het altyd ooreengestem. Ons as mense sukkel daarmee, daarom is dit belangrik dat ons ons gedrag sal skoei op wat Jesus gedoen het. Hy gaan verder en sê as jy iets doen moet jy nie voorwaardes daaraan koppel nie, jy moet dit onvoorwaardelik doen, want dit is die voorbeeld wat Jesus vir ons gestel het. Hierdie liefde moet jy betoon by jou werk, kerk, gemeenskap, oral. Hy stel dit soos volg, “Ek dink ons het al ver gekom as ons onself net onvoorwaardelik beskikbaar kan stel aan iemand anders.”

Hy sê dat daar twee mense in sy lewe was waar hy onvoorwaardelike liefde gesien het. Die een was sy skoolhoof op Merweville. Hy was ook hulle koshuisvader. Hier het hy gesien dat hy geen onderskeid tussen die kinders maak nie, maak nie saak wat jou agtergrond was nie. Die tweede persoon was 'n oom van Mosselbaai. Hy was iemand wat ook almal onvoorwaardelik aanvaar het. Hy het nooit op enige iemand neergesien nie.

'n Vierde waarde wat vir Rocco belangrik is, is om as 'n Christen-sakeleier 'n oop hand vir mense te hê. Hy is van mening dat wanneer God jou met voorspoed seën,

dit jou plig is om ook ander mense rondom jou te seën. Ek haal die volgende gedeelte uit sy transkripsie aan: "... maar dat jy dit ook doen wanneer jy besigheid doen, wanneer jy kontrakte aangaan, wanneer jy oor lone onderhandel, dat jy 'n oop hand sal hê en almal sal gun wat jy graag vir jouself sal wil hê."

Dit is verder vir Rocco belangrik dat 'n sakeleier sal weet onder watter omstandighede sy werknemers werk. Hy sê Disney World se eienaar het besluit om te kyk wat sy werknemers doen en wat hulle beleef. Een van sy eerste take was om as 'n sekuriteitswag te werk. Toe het hy agtergekom die ou werk 14 uur per dag, hy staan in die son en werk, niemand kom kyk of hy nog leef nie, hy moet sy eie kos en water saambring, daar was nie 'n toilet naby nie, ens. Eers nadat hy homself in die ander persoon se skoene geplaas het, het hy besef in watter haglike omstandighede daardie persoon werk. Alles het toe verander omdat hy in die ander persoon se skoene gaan staan het. Hy kon toe perspektief kry oor hoe hy eindelijk sy mense moet behandel. Op grond daarvan het hy veranderings gemaak.

Opsomming van gesprek met Gilbert Hoefner

Gilbert het in 'n baie moeilike omgewing grootgeword. Hy het twee dowe broers gehad en sy ma het hom aan die Here belowe indien hy sou kon hoor. Hy het in 'n sterk Christelike huis grootgeword, alhoewel sy pa baie aggressief was. Hy moes op 'n vroeë ouderdom reeds vir sy broers verantwoordelikheid aanvaar, al was hy die jongste. Hy het twee keer teologie gaan studeer, maar dit op die ou einde laat gaan vir die besigheidsomgewing. Hy voel God het hom uit die teologie na die besigheidsektor toe geroep. Sy liefde vir teologie het egter nooit verdwyn nie.

Hy praat van AGL-1 en AGL-2. AGL-1 sê hy is in 'n ongenaakbare, onverskoonbare, *deliverable* omgewing gebou. Hy het 'n benadering gehad van "*I don't care what it takes, the world belongs to those who want to fight*", as jy nie die guts het om te baklei nie gaan sluit aan by 'n kerk." Hy sê nog 'n gesegde wat hy in hierdie fase gehad het was: "Ons trap so hard op jou, ons sal jou nie uit die bakstene kan uitkrap nie." Hy sê hy voel nou baie skaam oor wat hy destyds gesê het.

Hy het van sy werknemers verwag om 24 uur van 'n dag beskikbaar te wees. Hy het tot soms 21:00 in die aand sy laaste vergadering gehad. Hierdie tyd is daar glad nie

op menseverhoudinge gefokus nie, met die gevolg dat hulle as maatskappy 'n hoë personeelomset gehad het. Hulle het AGL-1 sonder God gebou. Na sy tweede huwelik het hy alles verkoop.

Hy het toe sy derde vrou ontmoet en hulle is toe getroud. Sy was vyftien jaar jonger as Gilbert en wou kinders hê. Hy het besluit om AGL weer te bou van nuuts af. Hulle het dit AGL-2 genoem. Hy sê hulle het weer sonder God, sonder die spirituele kant weggespring – dit was net jy en jou ego, sê hy. Daar het toe 'n paar goed gebeur. Eers is sy ma oorlede en nie lank daarna nie sy broer. Nie lank daarna nie, is sy seun met 'n seldsame kanker gediagnoseer en die dokter het hom ses maande gegee om te leef. Hier het hy weer na sy wortels toe teruggegaan.

Gilbert het besluit dat hulle hele bestuurspan moet begin luister wat die Here vir hulle wil sê. Hulle het toe 1 Petrus 1 begin lees. Hulle het vir 'n hele aantal weke 1 Petrus as 'n geheel oor en oor gelees om te hoor wat die Heilige Gees vir hulle wil sê. Hy vertel dan hoe een van sy direkteure na die naam AGL gekyk het en toe die volgende gesê het:

... die A van AGL staan vir assets en die L staan vir liabilities en die G staan vir God. Hy praat toe van 'n Godgesentreerde balansstaat waar die bates aan die een kant en die aanspreeklikheid aan die ander kant is en God in die middel. Ons het almal hoendervleis gekry toe ons by God stilstaan, want 25 jaar terug het God al vir AGL die naam gegee en geweet dit gaan 'n God-gesentreerde balansstaat wees.

Gilbert verduidelik toe en sê dat met AGL-1 sou daar geen plek vir Christen-sakeleiers binne die besigheid gewees het nie, want dit het toe vir hulle net gegaan oor hoeveel geld hulle kon maak. In AGL-2 sê hy het dit nog steeds daarvoor gegaan dat hulle sekere doelwitte moes bereik, maar nie ten koste van mense nie.

Hy sê in sy omgaan met die Woord was hy vroeër baie fundamentalisties, maar hy is aan postmoderne denke bekendgestel deur Leonard Sweet en Stephan Joubert. Hy het geleer om baie meer vrae aan die teks te vra en eers na die konteks te kyk voor hy dit vir vandag interpreteer. Hy het saam met hulle geleer dat daar 'n spul skoonheid en uitnemendheid in die Bybel is. Een teks wat hom gehelp het om

anders na die lewe te kyk, was die teks waar Jesus op die water geloop het, volgens Markus 6:45-52 se weergawe. Ek haal sy belewing aan:

Ons het die stuk hanteer waar die dissipels op die boot was, in die storm en die Here op die see geloop het en dan lees jy die teks en dan vra Len Sweet vir jou wat vind jy vreemd in die teks en ek het my hele lewe lank niks vreemd in die teks gevind nie. Dit is asof jy instinktief toe hy die vraag gevra het, net die bewustheid kry om te sê dat die Here nie na die boot toe gestap het nie, maar verby die boot gestap het. Ek onthou dit soos gister. Ek het genoem dat die Here verby die boot stap en die ouens is in die moeilikheid binne die boot, maar Hy is op pad, vooruit. Ek onthou dat Len Sweet en Stephan Joubert altwee gesê het dat wanneer jy postmodern begin dink, begin jy interessante vrae ten opsigte van die teks vra. Wat is daar wat ons meer kan sien? Waaroor kan ons nog vrae vra? Op grond van die opmerking het daar so baie goed na vore gekom. Jesus het as slaaf gekom, Hy was hier om ons te dien en in die tyd van Christus het slawe nooit stilgestaan nie, slawe was nooit rustig nie, slawe het die heel tyd van punt A na punt B gehardloop. As jy die teks lees, besef jy wat die konteks is waarin die teks geskryf is. Christus wat op die water loop, het gekom as 'n slaaf en Hy was nie op pad na sy dissipels toe nie, want Hy moes die hele tyd vooruit gaan, want die slaaf is altyd besig om vooruit te hardloop. Dit is hierdie ondervindings waarmee die postmoderne denke my gehelp het om te begin sê dat Christene leiers in die sakewêreld kan wees.

Hy gaan verder en sê dat in die verlede (AGL-1) sou daar nie plek vir 'n postmoderne leier gewees het nie. Dit sou met alles in stryd gewees het. Hy sê as jy by die werk sou aankom en van liefde binne die werksomgewing praat, sou mense gedink het jy is mal en jou gou baie duidelik laat verstaan het dat jy liefde by die huis kan gaan uitleef, nie hier by die werk nie. Hy sê dat, as hy nou terugkyk, kan hy nie glo hoe hulle na mense gekyk het nie. Hy sê selfs vandag word daar verwys na 'menslike hulpbronne', asof mense 'n hulpbron is.

Hy sê by AGL-2 het dinge begin verander. Vir die eerste keer, volgens hom, het geloof in hulle besigheid begin grondvat. Hy sê hulle het begin gesels en God as die standaard gestel, Christus het vir hulle verhoudinge verteenwoordig en die Heilige Gees die Een wat die rigting aandui.

Hy sê hy het by Len Sweet geleer wat dit beteken om 'n Christen-sakeleier te wees. Ek haal hom aan waar hy die volgende sê:

Leonard Sweet verduidelik toe wat dit beteken om 'n Christenleier in vandag se wêreld te wees. Ons stap na sy studeerkamer toe. Sy studeerkamer het 'n klein koddige deurtjie. Hy is die helfte die hoogte van 'n gewone deur, onder is hy nie gelyk met die vloer nie, hy staan so 'n voet op. Hy vat my tot voor die deur en vra vir my of ek die deurraam sien, en sê toe dat niks in sy huis nie 'n narratief het nie. Die deur kom van 'n Spaanse skip wat gesink het. Die deur is van die boot afgebring en hy het dit ingebou. Hy vra toe of ek weet hoekom hy die deur daar het. Hy sê toe ek moet ingaan en ondervind wat dit is om 'n Christenleier in vandag se wêreld te wees. Ek het gedink die man is nie lekker nie en soos ek stap, klim ek in en is ek binne. Len sê toe vir my ek moet uitklim en ek moet hom dophou hoe hy dit doen. Toe hy klaar is, toe klim hy weer uit en sê "Guys, it is when you can step up as a Christian, but bow while you do it." Dit was vir my diepgaande. Dit is die vertrouwe en nederigheid wat saam gebeur en dan stap jy die koninkryk binne.

Vir Gilbert beteken Christelike leierskap in die sakewêreld dat jy vertrouwe in Christus moet hê en jy moenie arrogant wees nie. Hy sê sy tweede groeifase het saam met Stephan Joubert plaasgevind. Hy sê dat Stephan gesê het dat die dag as jy banger vir God as vir mense raak, dan raak jy outentiek. Gilbert sê dit het hom tussen die oë geslaan.

Hy verwys weer terug na Len Sweet wanneer hy sê om 'n Christenleier in die sakewêreld te wees, moet jy beide selfvertroue en nederigheid hê. Hy sê met so 'n uitgangspunt kyk jy totaal anders na besigheid. Hy sê toe die Heilige Gees in hom as Christenleier begin werk, het sy gedrag begin verander. Gilbert glo dat dit in vandag se sake-omgewing ontsettend belangrik is dat daar Christenleiers sal wees wat bereid is om hulle Christenskap uit te leef.

Gilbert sê wat hy besef, is dat hy dood is en dat Christus nou in hom lewe en dat hy die Heilige Gees moet toelaat om voor te loop. Hy stel dit soos volg:

Ek sê dit met baie respek, soms is dit net nodig om stil te raak en te reflekteer wat by die vergadering gebeur het en te kyk hoe die Heilige Gees daar gewerk het. Dit beteken soos Khululiwe sê 'to just show up.'

Hy sluit basies af om te sê dat die sakewêreld gekenmerk word deur konstante verandering en hulle as sakelui moet konstant kreatief wees. Om te bly oorleef, volgens hom, het jy nie 'n keuse buite om op die Heilige Gees staat te maak vir die nodige insig en leiding nie.

Opsomming van gesprek met Rudolph Stapelberg

Rudolph voel dat God se hand hom nog altyd gelei het en hy weet hy is bevoorreg om in die werk te wees waar hy tans is. Hy sê hy kon nie vir 'n beter pad in sy lewe gevra het nie. Hy weet dat God hom in die kantoor wil hê waar hy tans is om daar 'n verskil te maak. Hy beleef dat daar groter druk op Christene is om hulle geloof by die werk uit te leef en om meer uitgesproke daaroor te wees. Op 24 Januarie toe daar gevra is dat hulle 'n dag van gebed moet hou vir reën het 80% van die mense opgedaag om saam te bid. Wanneer hulle braai, het hulle ook saam gebid, maar net nie Jesus se naam genoem nie, omdat daar altyd ook ander gelowe teenwoordig is. Hy voel almal weet dat hy 'n Christen is en deur nie Jesus se naam te noem nie, sal nie daaraan afbreuk doen nie. Hy sê hulle bereik meer deur respek vir ander mense te hê as om 'n godsdienstige punt te maak. Hy sê dan die volgende:

... die feit dat ons binne 'n werksplek, 'n multi-nasionale werksplek, kan staan en hande vashou en dan vir spesifieke goed kan bid, is ongelooflik. Ons bid vir die kinders se matriekeindeksamens en vir reën. Dit sê vir my ongelooflik baie. Ek dink weereens nie daar was plek vir so iets 'n paar jaar terug nie.

Hy sê so tien jaar terug het jy nie oor geloof en politiek by die werk gepraat nie. Hy beleef dat daar in die tyd wat ons nou leef 'n definitiewe skuif gekom het, waar mense meer openlik oor hulle geloof praat. Hy sal met Gunter (2001:58) saamstem dat daar 'n toename in belangstelling ten opsigte van godsdienstige waardes binne die werksomgewing is. Dit word beskryf as 'n kontrakultuur wat besig is om na vore te tree.

Hy wys daarop dat hoofregter Mogoeng Mogoeng en Mmusi Maimane leiers in die gemeenskap is wat 'n sterk Christelike agtergrond het en bereid is om daarvoor uit te kom. Hy stel dit soos volg: “Ek dink ons was net te skaam of te bang om oor ons geloof te praat en volgens my waarneming is dit besig om minder en minder te word.”

Hy maak die stelling dat Nelson Mandela 'n groot rol gespeel het om mense bymekaar te bring en om met sagte oë na mekaar te kyk. Voor die Nelson Mandela era sê hy was godsdiens baie formalisties. Die kerk- en staatverhouding het weggeval en ewe skielik sê hy moes elkeen op sy/haar eie uitkom vir dit waarin hulle glo.

Hy wys daarop dat leiers 'n baie belangrike rol speel omdat hulle die kultuur en moraal van 'n besigheid bepaal. Hy sê as jy jouself as 'n Christenleier uitgee, moet jy doen wat jy sê. Hy beweer ook dat baie van die waardestelsels wat op besighede se mure staan kom uit 'n Christelike verstaan van die wêreld.

Die waardes van hulle maatskappy sê hy is respek, integriteit, diens, uitmuntenheid en rentmeesterskap. Vir hom is die interessantste waarde rentmeesterskap. Die beginsel vir hom agter rentmeesterskap is dat jy 'n taak, 'n plek of 'n groep mense wat jy verlaat, beter sal agterlaat as toe jy daar begin het. PC en Willem het ook klem gelê daarop dat jy mense beter moet agterlaat. Rudolph stel dit soos volg: “Dit is een van die vyf waardes wat my nogal *excite*, dit is een wat 'n Christenleier kan uitleef en wat jy prakties deel van jou lewe kan maak – ek los nie 'n plek slegter agter as toe ek daar begin het nie.”

Vir Rudolph is Jesus sy rolmodel. Jesus het almal met die grootste respek hanteer. Sy integriteit was bo verdenking. Hy was altyd tot diens van ander mense. Hy was nie bang om sy hande vuil te maak nie. Hy het nooit op 'n afstand gekyk hoe iets gedoen word nie, Hy was altyd daar om self te help. Alles wat Hy gedoen het, het hy uitmuntend gedoen. Rudolph dink dat Jesus die perfekte voorbeeld van rentmeesterskap was. Toe Hy opgevaar het na die hemel het Hy ons nie alleen gelos nie, maar die Heilige Gees vir ons gegee. Hulle maatskappywaardes is vir hom by uitstek Christelik, alhoewel daar nie “Christelik” by staan nie. Die leier van vandag

moet iemand wees wat sy/haar werkgewers se belange op die hart dra, wat respek het vir die natuur, wat verantwoordelike besluite neem ten opsigte van die aandeelhouders, vir wie etiek en waardes vooropstaan in besluitneming en wat die gemeenskap in ag neem.

Etiek is vir hom 'n moeilike begrip omdat dit so moeilik meetbaar is. As hy etiek sou meet, sou hy dit aan die Suid-Afrikaanse grondwet wou meet asook dat jy God moet liefhê en jou naaste soos jouself. Vir hom is dit belangrik dat die winsmotief binne besighede nie die natuur beskadig of mense te na kom nie. Hy stel dit duidelik dat besighede daar is om wins te maak vir die aandeelhouders, maar dit mag nie oneties geskied nie. Indien aandeelhouders verwag dat die maatskappy oneties moet optree om geld te maak, behoort die direksie hulle betrokkenheid te heroorweeg.

Wat hom opgeval het van hulle nuwe maatskappy is dat dit 100% groen is en dat daar twee intergeloofskamers is, een vir vroue en een vir mans. Hy sê tien jaar terug sou jy nie so iets gekry het nie, daarom is dit vir hom 'n bewys dat iets in die besigheidswêreld besig is om te verander.

Om Jesus se liefde prakties uit te leef binne die besigheidssomgewing is vir hom 'n geval om vir elke persoon met wie jy te doen het, ewe veel om te gee, almal met respek te hanteer, maak nie saak wie hulle is nie. Hy stel dit soos volg: *“Regtig omgee, support, bereid om my hande vuil te maak, bereid om “voete te was”, voor te loop. Deur alles wat jy bereik het, wat jy al gedoen het, word daar erkenning aan Jesus gegee.”* Wat ek by Rudolph beleef, is diensknegleierskap en daarmee sluit ek aan by wat Reinke (2004:33) as diensknegleierskap sien, naamlik: *“A servant-leader is one who is committed to the growth of both the individual and the organization and who works to build community within organizations.”*

'n Teken van 'n Christenleier, is vir hom iemand wat bereid is om sy/haar hande vuil te maak. Die verskil vir hom tussen 'n Christenleier en enige ander leier van 'n ander geloof is dat jy ondergeskik en afhanklik van God en Jesus moet wees. Dankbaarheid en erkenning sê hy is amper die enigste goed wat hom laat verskil van 'n ander gelowige leier. Hy sê dat hy God en Jesus nodig het om te bereik wat

hy wil bereik en wanneer dit goed gaan, moet jy altyd aan God die erkenning gee. Vir hom is dit belangrik om altyd vir die Here leiding te vra.

Opsomming van gesprek met Elmarie van Zyl

Elmarie werk saam met 'n verskeidenheid mense ten opsigte van geloof, ras, taal en nasionaliteit. Sy sê as gevolg van hierdie blootstelling aan so 'n verskeidenheid mense het sy al baie interessante gesprekke gehad. Elmarie sê hulle het 'n seun en sy sê hulle as ouers probeer hom met Christelike waardes grootmaak, sodat hy eendag 'n Christenleier kan wees.

Vir Elmarie is dit belangrik dat sy haar geloof moet uitleef in die besluite wat sy neem. Vir haar is dit belangrik om te alle tye eties op te tree en dat haar ja ja en haar nee nee is.

Elmarie sê om met integriteit op te tree en om met etiese waardes en Christelike beginsels besluite te neem, is vir haar maklik, maar om mense te hanteer soos Jesus mense hanteer het, is nogal moeilik omdat mense se gedrag jou partykeer verkeerd opvryf.

Sy sê in die omgewing waar sy werk, is daar groot geleenthede om jou geloof uit te lewe, al neem senior leiers onetiese besluite. Vir haar beteken etiek om volgens Bybelse beginsels op te tree – om besluite soos Jesus en God te maak. Dit beteken dat jy in al jou besluite regverdig sal optree en niemand sal indoen nie.

In die omgewing waar sy staan, het die besluitnemers van die organisasie besluite geneem wat grootliks bevraagteken kan word. Vir haar in senior bestuur is dit belangrik om steeds eties op te tree, alhoewel mense bo haar onetiese besluite neem. Die leierskap bo haar sukkel om eties op te tree. Fryling (2010:20) verduidelik hoekom hulle sukkel: *“One of the main reasons we struggle to live with external integrity is that we are not living with internal integrity.”*

Sy sê sy kan mense beïnvloed deur haar manier van besluite neem. Vir haar is dit belangrik dat haar Christelike beginsels weerspieël word in die besluite wat sy neem en dat sy onetiese besluite wat mense in posisies bo haar neem, nie sal ondersteun

nie. Victor en Cullen (1987:51-52) beskryf 'n etiese klimaat in besigheid soos volg: “... *the shared perception of what is ethically correct behaviour and how ethical issues should be handled.*” As ek na Elmarie luister, is dit juis wat in hulle maatskappy ontbreek.

Vir Elmarie is dit belangrik dat die besluite wat geneem word, nie teen die landswette moet wees nie en dat dit strook met wat God verwag. Sy noem die volgende praktiese voorbeeld en ek haal haar aan:

Ons is tans besig met 'n projek en ons is vir 3 jaar in 'n kommersiële proses en kan nie klaarmaak nie omdat ons tegniese span weier om verkeerde besluite te neem wat op hulle afgedruk word. As ons daar opgegee het, sou dit gebots het met dit waarvoor ek as Christenleier staan in die sakewêreld.

As ek kyk na die leierskap binne haar omgewing is dit ver verwyder van wat 'n etiese leier volgens Brown *et al.* (2005:120) is, naamlik: “*Ethical leadership is the demonstration of normatively appropriate conduct through personal actions and interpersonal relationships and the promotion of such conduct to followers through two-way communication, reinforcement and decision-making.*”

Sy is teen enige outokratiese besluitneming waar mense se menswaardigheid en hulle opinie nie in ag geneem word nie. Sy wys daarop dat Jesus 'n dienaar van mense was, daarom is dit vir haar ook 'n belangrike beginsel wat jy moet uitlewe waar jy ookal in besigheid is.

'n Uitdaging vir haar is om altyd vriendelik en behulpsaam te bly as alles rondom haar teen 200 km/h beweeg. Sy voel dat as ons soos Jesus kan wees, het ons ons doel op aarde verwesenlik. Om dit egter te doen, is verskriklik moeilik. Sy sê daar is baie oggende wat sy haar voorneem om soos Jesus op te tree en as sy dan die aand by die huis kom, besef sy sy het dit nie reggekry nie, want sy het nie een keer gestop en gevra hoe Jesus dit sou hanteer het nie.

Vir haar is simboliek belangrik om jou aan Jesus te herinner. Sy het 'n lamp in haar kantoor en sy het die krale met 'n kruis wat sy by die kerk gekry het daarom gehang

om haar die heeldag aan God te herinner. Sy het ook 'n beker waarop *Peace* staan om haar te herinner. Die kruis en die beker het al baie tot godsdienstige gesprekke gelei, sê sy. Sy probeer Jesus se beginsels uitleef deur aan te sluit by die vrug van die Heilige Gees, naamlik: geduld, getrouheid, goedhartigheid, vrede, vreugde, vriendelikheid, liefde, nederigheid en selfbeheersing. Sy dink ook dat as jy almal om jou as gelykes sien en hulle dieselfde behandel, dan doen jy wat jy moet doen as 'n Christelike leier. Sy dink een van die belangrikste goed is om as 'n leier die vermoë te hê om te kan sê dat jy verkeerd is en mense dan om verskoning te vra.

Sy voel dat jy nie baie oor jou Christenskap hoef te praat nie, jy moet dit deur jou voorbeeld uitleef. Sy sê as jy mense se omstandighede kan beter maak, word die koninkryk van God bevorder.

Bylaag 4

Medenavorsers	PC	Gilbert	Merlin	Allen	Willem	Sandra	Rocco	Charles	Elmarie	Rudoph	Petro	Tot
Navorsingstemas												
Waardes	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
Christelike waardes	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓		8
Etiëk	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	10
Diversiteit				✓	✓				✓	✓	✓	5
Leierskap	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	9
Rolmodel			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
Vrug van die Gees	✓	✓		✓	✓	✓			✓			6
Diensknegleierskap				✓	✓		✓		✓	✓		5
Dissipelskap		✓	✓		✓				✓			4
Leier voorbeeld stel			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
Heilige Gees		✓				✓				✓		3
Onetiese gedrag	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	8
Modernisme											✓	1
God se Hand/plan met ons		✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓	7
Gebed	✓	✓	✓		✓	✓				✓	✓	7
Spiritualiteit		✓			✓	✓						3
Emosionele intelligensie/nie		✓					✓				✓	3
Versoekings				✓	✓			✓			✓	4
Christenleiers		✓	✓			✓		✓				4
Christenskap		✓	✓		✓	✓					✓	5
Jesus ons voorbeeld		✓	✓		✓		✓		✓	✓	✓	7
Simboliek		✓							✓			2
Evalueer jouself				✓				✓				2
Hantering van werksmense	✓		✓		✓			✓			✓	5
Roeping uitleef	✓	✓	✓			✓					✓	5
Wil v God/ Koninkryk v God	✓	✓			✓	✓	✓			✓		6
Wysheid		✓	✓		✓	✓					✓	5
God liefhê en naaste			✓	✓			✓	✓		✓		5
Totale afhanklikheid van God		✓	✓		✓	✓		✓		✓	✓	7
Postmoderne denke		✓										1
Vrees God								✓				1