

**DIE KONTEKSTUALISERING VAN ENTREPRENEURSKAP**

deur

**FREDERIK CROUS**

**PROEFSKRIF**

voorgelê ter vervulling van die vereistes vir die graad



**BEDRYFSIELKUNDE**

**FAKULTEIT EKONOMIESE EN BESTUURSWETENSKAPPE**

aan die

**RANDSE AFRIKAANSE UNIVERSITEIT**

**PROMOTOR: PROF G ROODT**

**NOVEMBER 1999**

**DIE KONTEKSTUALISERING VAN  
ENTREPRENEURSKAP**



UNIVERSITY  
OF  
JOHANNESBURG

## **DANKBETUIGINGS**

My opregte waardering aan:

- Inette Taylor wat met 'n terloopse opmerking my op die spoor van kontekstualisme geplaas het;
- prof Jack Blignaut en Leon van Vuuren wat gereken het die idee is aanneemlik en my aangemoedig het om die studie aan te pak;
- prof Gert Roodt vir sy insigryke studieleiding;
- my kollegas vir hulle kameraadskap en intellektuele stimulasie;
- die biblioteekpersoneel van RAU vir die verkryging van inligtingsmateriaal;
- dr Anton Rupert, mnre Jan Rupert en Hans Knoetze van Rupert Internasionaal vir hulle welwillendheid;
- die Randse Afrikaanse Universiteit en die Sentrum vir Wetenskapontwikkeling\* vir finansiële steun;
- Yvonne Heyneke vir haar bydrae tot die woordverwerking;
- Sandy Robinson vir die transkribeer van toesprake;
- Karien Brink vir grafiese werk;
- Irene Cornelissen vir die taalversorging;
- my broer Dawie vir sy volkome onbaatsugtigheid. Dié proefskrif word aan hom opgedra;
- my ouers, skoonouers en ander familieledes vir hulle liefde en onderskraging;
- Elsa, vir haar onvoorwaardelike liefde en bystand.

**\*Financial assistance of the Centre for Science Development (South Africa) towards this research is hereby acknowledged. Opinions expressed and conclusions arrived at, are those of the author and are not necessarily to be attributed to the Centre for Science Development.**

**INHOUDSOPGAWE****BLADSYNOMMER**

Dankbetuigings	ii
Lys van tabelle	vii
Lys van figure	viii
Lys van bylaes	ix
Abstract	x
Opsomming	xiii
<b>HOOFSTUK 1</b>	<b>1</b>
<b>INLEIDING: PROBLEEMIDENTIFISERING</b>	<b>1</b>
Motivering vir die studie	1
Navorsingsvraag	6
Die doelstelling van die studie	7
Verdere verloop van die studie	9
<b>HOOFSTUK 2</b>	<b>10</b>
<b>Wêreldhipoteses – 'n METAKONTEKS</b>	<b>10</b>
Inleiding	10
Strukturele bevestiging	12
Gesonde verstand	12
Spanning tussen gesonde verstand en verfynde kennis	14
Prosesse ten einde kennis te verfyn	15
Data	17
Data en positiviste	18
Wêreldhipoteses	21
Grondbeginsels vir wêreldhipoteses	25
Die toereikendheid van wêreldhipoteses	29
'n Breë beskouing van toereikende wêreldhipoteses	31
Opsomming	33

<b>HOOFSTUK 3</b>	<b>35</b>
<b>DIE STRUKTURERING VAN ENTREPRENEURSKAP AAN DIE HAND VAN WêRELDHIPOTEESES</b>	<b>35</b>
Inleiding	35
Vormisme	36
Meganisme	55
Organisisme	63
Kontekstualisme	77
Kwasikontekstuele benaderings tot entrepreneurskap	84
Omgewingsbenadering (situasies en omstandighede)	84
Gebeurlikheidsbenadering	87
Ekologiese benadering	88
Pragmatiese benaderings tot entrepreneurskap gebaseer op verandering en innovasie	89
Opsomming	96
 <b>HOOFSTUK 4</b>	 <b>98</b>
<b>'n KONTEKSTUELE TEORIE VAN ENTREPRENEURSKAP</b>	
Inleiding	98
Motivering vir die ontwikkeling van die teorie	98
Die stand van kontekstualisme in die bedryfsielkunde	100
Vereistes waaraan 'n teorie moet voldoen	101
Beginsels waarop die onderhawige teorie berus	104
Die aard en wese van die kontekstuele teorie van entrepreneurskap	111
Die fundamentele aksies onderliggend aan die kontekstuele proses van entrepreneurskap	111
Die dinamiese struktuur van die teorie	115
Klassifikasie van soorte entrepreneurs	122
Die geometrie van die driehoek wat deur die kontekstuele eenhede van entrepreneurskap gevorm word	126
Slotsom	129

HOOFSTUK 5	131
NAVORSINGSPROSEDURE	131
Inleiding	131
Die gevalstudie as benadering	132
Deelnemer	136
Prosedure waarvolgens data ingewin is	139
Interpretasie van die data	140
Slot	147
HOOFSTUK 6	149
GEVALSTUDIE: ANTON RUPERT, DIE ALSYDIGE ENTREPRENEUR	149
Benadering tot die gevalstudie	149
Inleidende oorsig	154
Vroeë loopbaan	160
Vestigingsjare	162
Formele toetrede tot die sigaretbedryf	170
Die loodsing van 'n internasionale handelsmerk	175
Internasionale industrialis	180
Beskermheer en filantroop	187
Konsolideringsjare	191
Slotsom	197
HOOFSTUK 7	201
'n FINALE ONTLEDING	201
Samevattende oorsig	201
Die pragmatiek van entrepreneurskap	206
Die konstruksie van 'n eie loopbaankonteks	207
Die konstruering van 'n nuwe organisatoriese konteks	214
Die konstruering van 'n nuwe verbruikerskonteks	222
Verdere uitvoerbaarheid van kontekstualisme vir entrepreneurskap	229

Rigtingwysers vir navorsing	229
Toepassingsmoontlikhede in die bedryf	233
Aanwysers vir entrepreneurskapontwikkeling	233
Slotsom	235
<b>VERWYSINGSNOTAS</b>	<b>236</b>
<b>VERWYSINGS</b>	<b>239</b>
<b>BYLAES</b>	<b>258</b>



## LYS VAN TABELLE

3.1	Oorsaaklike verklarings vir menslike gedrag	37
3.2	Persoonlikheidstrekke van die entrepreneur	39
3.3	Ses temas – verlangde en aanleerbare houdings en gedragskenmerke van suksesvolle entrepreneurs	49
3.4	Entrepreneuriese versus administratiewe bestuurstyl	53
3.5	'n Vergelyking tussen konvensionele bestuur en entrepreneurse bestuur	54
3.6	Entrepreneuriese besluitnemingsaktiwiteite en die kwaliteite wat daarvoor vereis word	60
3.7	Opsommende uiteensetting van tipes strategieë	74
3.8	Afgifte versus selfvernuwende entrepreneurskap	76
3.9	Persoonlikheidstrekke van die entrepreneur	85
3.10	Omgewingsveranderlikes wat 'n invloed op entrepreneurskap uitoefen	85
4.1	'n Taksonomie van entrepreneurtipes	122
5.1	Kontrasterende benaderings tot die bestudering van entrepreneurskap	133
5.2	'n Kontinuum van kontaminasie	142



## LYS VAN FIGURE

2.1	'n Boom van kennis	20
2.2	'n Skema van wêreldhipoteses	33
3.1	'n Model van die psigologiese eienskappe van entrepreneurs	56
4.1	Sisteem as 'n driesydige konsep	106
4.2	'n Kontekstuele spiraal wat uitdrukking gee aan die entrepreneurskapproses	114
4.3	Moontlike raamwerke om uitdrukking te gee aan die verhoudings van drie entiteite tot mekaar	117
4.4	Die drie kontekstuele eenhede van entrepreneurskap as 'n driehoeksverhouding	118
4.5	Die Koch-sneeuvlakkie	120
4.6	Die Sierpinski-driehoek	120
4.7	'n Grafiese voorstelling van die dinamies-veranderende herhalende patroon van entrepreneurskap	121
4.8	Soorte entrepreneurskap as verskillende kombinasies van die drie kontekstuele eenhede van entrepreneurskap	123
4.9	Area van die driehoek as indeks van die intensiteit van entrepreneurskap	127
4.10	Gebalanseerde en ongebalanseerde entrepreneurskapsverhoudings	128
7.1	Die tekstuur van die entrepreneur se loopbaankonteks	213
7.2	Die tekstuur van die entrepreneur se organistoriese konteks	221
7.3	Die tekstuur van die entrepreneur se verbruikerskonteks	226
7.4	Die tekstuur van entrepreneurskap	228
7.5	'n Kontekstuele analise van die effek van 'n blokkeringsbundel op die konstruksie van 'n nuwe verbruikerskonteks	230

**LYS VAN BYLAES**

- A: Entrepreneurship Life-cycle Framework**
- B: McGregor's South African company structures: Rembrandt Group**
- C: McGregor's South African company structures: Richemont**



**ABSTRACT****THE CONTEXTUALISATION OF ENTREPRENEURSHIP**

by

**FREDERIK CROUS**

Promotor : Prof G Roodt, D. Admin, (U.O.F.S.)  
Department : Human Resource Management, Programme in Industrial  
Psychology  
Faculty : Economic and Management Sciences  
University : Rand Afrikaans University  
Degree : D. Comm

As a world hypothesis, contextualism is a meta-concept which forms part of a cognitive structure, inherent to the process of knowledge acquisition. Contextualism is one of four competing world hypotheses which facilitate the understanding of a specific field of knowledge, such as entrepreneurship. The other world hypotheses are formism (characterised by fixed forms), mechanism (which manifests in temporal spatial structures) and organicism (to which evolutionary adaptation is fundamental). Current theories pertaining to entrepreneurship, as presented by industrial psychologists, have been outlined systematically within the framework of this structure of knowledge. This constitutes an attempt to unravel the theoretical points of departure of the science of entrepreneurship from the tangled web of dogmatics and eclecticism, which are so characteristic of science. There are sufficient examples of formistic, mechanistic and organismic approaches to entrepreneurship, yet the same cannot be said of contextualism (which manifests in changing patterns), in spite of the fact that the latter lends itself more readily to the understanding of entrepreneurship than the other world hypotheses. This seemed to indicate the need for the development of a contextual theory of entrepreneurship.

The contextual theory of entrepreneurship is named thus because hypothetically, the entrepreneur is challenged to construct the following:

- a personalised career context
- a new organisational context, and
- a new consumer context.

The abovementioned contexts, which the entrepreneur gives expression to in a creative manner, are interdependent and interact with one another. In conjunction, they provide structure to the ecology of entrepreneurship. The dynamic nature of this process gives rise to certain patterns, and because the process unfolds on three levels, it can be expressed hierarchically. In addition, the developmental nature of the process can be depicted in an open-ended spiral. Structuring the three units in a triangular relationship to one another not only embodies the totality of entrepreneurship, but also its consistency. The changing repetitive and generative patterns of entrepreneurship can be presented graphically by integrating the spiral and triangular representations.

Combining the three components of entrepreneurship makes it possible to classify eight types of entrepreneurs, according to a taxonomy. Not only does the contextual triangle explain a typology of entrepreneurship, but the geometry of the shape also depicts the intensity and balance (or orientation) of entrepreneurship.

In expressing the categories (or inherent characteristics) of contextualism, namely quality and texture, as identified by Pepper (1942), the contextual theory of entrepreneurship can claim to be contextual by nature. Quality, in this instance, refers to the intuitive wholeness or total character of a given event. Texture, on the other hand, embodies the detail and relationships which give expression to the quality or character of an event. As regards the textural category of the theory, insufficient emphasis was placed on the so-called strands, necessitating the refinement of the theory.

An ideographic approach to the research procedure, namely a case study of a single entrepreneur, was adopted, rather than a nomothetic approach. For the purposes of this study, the imminent entrepreneur, Anton Rupert, was chosen. The merit of undertaking a case study which acknowledges excellence, is to be found in the lessons to be learnt from doing so, while providing an opportunity to refine the theory. The insight and knowledge gleaned from this remarkable entrepreneur provided

theoretical content to the category of texture, of the contextual theory of entrepreneurship.

This case study aimed to corroborate the contextual statement that the quality and texture of entrepreneurship are reflected in the entrepreneur's actions. A contextual analysis of the pragmatics of entrepreneurship in terms of strands (as inherent to the three units of entrepreneurship – personalised career contexts and new organisational and consumer contexts) was performed in order to provide structure and unity to Rupert's actions. The theory was refined by identifying certain strands, thus providing structural content to the contextual theory of entrepreneurship. This contextual analysis made it possible to give expression to the contextual performance of the entrepreneur.

In conclusion, the study considered the wider application of contextualism in terms of entrepreneurship, by focusing on research, possible applications in the industry, and the development of entrepreneurship.

As regards entrepreneurship (the theory and pragmatic aspect thereof in particular), this study transcends the dated viewpoint that entrepreneurship solely entails the establishment of a new venture or small business.

**OPSOMMING****DIE KONTEKSTUALISERING VAN ENTREPRENEURSKAP**

deur

**FREDERIK CROUS**

Promotor	:	Prof G Roodt, D. Admin. (U.O.V.S.)
Departement	:	Menslikehulpbronbestuur, Program in Bedryfsielkunde
Fakulteit	:	Ekonomiese en Bestuurswetenskappe
Universiteit	:	Randse Afrikaanse Universiteit
Graad	:	D. Com

Kontekstualisme is 'n wêreldhipotese. As sodanig is dit 'n metakonsept wat deel uitmaak van 'n kognitiewe struktuur onderliggend aan die proses van kennisverwerwing. Kontekstualisme is een van vier mededingende wêreldhipoteses waardeur 'n bepaalde kennisveld – soos entrepreneurskap – toereikend verstaanbaar gemaak kan word. Die ander drie is vormisme (wat gekenmerk word deur vaste vorms), meganisme (wat uitdrukking in tyd-ruimtelike strukture vind) en organisisme (waarvan evolusionêre aanpassing wesenlik deel is). Bestaande teoretiese beskouinge betreffende entrepreneurskap, en veral soos deur bedryfsielkundiges voorgelê, is sistematies binne die raamwerk van hierdie kennisstruktuur uiteengesit. Dit was 'n poging om die eksplisiete teoretiese uitgangspunte betreffende die wetenskap van entrepreneurskap te ontrafel uit die dogmatiek en eklektisisme wat kenmerkend is van hierdie wetenskap. Daar is tot die gevolgtrekking gekom dat toereikende voorbeelde bestaan van vormistiese, meganistiese en organismiese benaderings tot entrepreneurskap, maar nie van kontekstualisme (wat met veranderende patrone verband hou) nie. Dit nieteenstaande die feit dat kontekstualisme hom meer as die ander wêreldhipoteses

leen tot die verstaan van entrepreneurskap. Vandaar dat dit nodig geag is om 'n kontekstuele teorie van entrepreneurskap te ontwikkel.

Die kontekstuele teorie van entrepreneurskap word só genoem omdat dit hipoteties inhou dat die entrepreneur voor die uitdaging te staan kom om die volgende te konstrueer:

- 'n eie loopbaankonteks;
- 'n nuwe organisatoriese konteks; en
- 'n nuwe verbruikerskonteks.

Die drie kontekste waaraan die entrepreneur op 'n skeppende wyse uitdrukking gee, is interafhanklik en tree in wisselwerking met mekaar op. Saam gee hierdie drie kontekste struktuur aan die ekologie van entrepreneurskap. Die dinamiese aard van hierdie proses gee aanleiding tot sekere patroonmatighede. Omdat die proses op drie vlakke afspeel, kan dit hiërargies uitgedruk word. Die ontwikkelende aard van die proses maak darbenewens 'n oop-einde-struktuur in die vorm van 'n spiraal moontlik. Voorts kan die drie eenhede in 'n driehoekverhouding tot mekaar gestruktureer word, wat vergestaltung gee aan die geheelbeeld en konsekwentheid van entrepreneurskap. Deur die driehoek- en spiraalvorm met mekaar te integreer, is dit moontlik om grafies aan die veranderende herhalende en generatiewe patroon van entrepreneurskap uitdrukking te gee.

Die kombinasie van die drie komponente van entrepreneurskap maak dit moontlik om aan die hand van 'n taksonomie agt tipes entrepreneurs te klassifiseer. Benewens die feit dat die kontekstuele driehoek 'n tipologie van entrepreneurskap verklaar, leen die geometrie van die driehoek hom daartoe om uitdrukking te gee aan die intensiteit en balans (oftewel oriëntasie) van entrepreneurskap.

Die kontekstuele teorie van entrepreneurskap kan daarop aanspraak maak om kontekstueel van aard te wees omdat dit uitdrukking gee aan die kategorieë (oftewel

wesenskenmerke) van kontekstualisme, naamlik kwaliteit en tekstuur, soos deur Pepper (1942) geïdentifiseer. Die kwaliteit van 'n gegewe gebeurtenis is sy intuïtiewe heelheid of totale karakter. Die tekstuur is die detail en verwantskappe wat uitdrukking gee aan die kwaliteit of karakter van 'n gebeurtenis. Wat die tekstuurkategorie van die teorie betref, word daar egter nie voldoende gestalte aan die sogenaamde bundels daarvan gegee nie en was dit derhalwe nodig om die teorie verder te verfyn.

Daar is op 'n ideografiese, eerder as 'n nomotetiese benadering tot die navorsingsprosedure besluit, naamlik dié van die gevalstudie van 'n enkele entrepreneur. Vir die doeleindes van die onderhawige studie is op die uitnemende entrepreneur, Anton Rupert, as geval besluit. Die waarde van 'n gevalstudie wat uitdrukking aan uitnemendheid gee, lê onder andere daarin dat sekere lesse daaruit te leer is. Daarbenewens maak 'n gevalstudie dit moontlik om 'n teorie te verfyn. Die insig en kennis wat bekom is van hierdie besondere entrepreneur het dit moontlik gemaak om teoretiese inhoud aan die tekstuurkategorie van die kontekstuele teorie van entrepreneurskap te kan gee.

Die gevalstudie het uitdrukking gegee aan die kontekstuele aanspraak dat die kwaliteit en tekstuur van entrepreneurskap in die handeling van die entrepreneur gereflekteer word. Ten einde struktuur en samehang aan Rupert se aksies te verleen, was dit vervolgens nodig om 'n kontekstuele analise te maak van die pragmatiek van entrepreneurskap in terme van bundels, soos gesetel in elk van die drie eenhede van entrepreneurskap (eie loopbaan, nuwe organisatoriese en verbruikerskontekste). Deur bepaalde bundels van entrepreneurskap te identifiseer is strukturele inhoud aan die kontekstuele teorie van entrepreneurskap gegee en is hierdie teorie sodoende afgerond. Daarbenewens het die kontekstuele analise dit moontlik gemaak om uitdrukking te gee aan die kontekstuele prestasie-areas van entrepreneurskap.



Die studie is afgesluit deur oorweging te gee aan die verdere uitvoerbaarheid van kontekstualisme vir entrepreneurskap. Dit is gedoen met verwysing na navorsing, toepassingsmoontlikhede vir die bedryf en entrepreneurskapontwikkeling.

Die onderhawige studie dui daarop dat entrepreneurskap – wat die teorie en spesifiek die pragmatiek daarvan betref – die gekte beskouing dat entrepreneurskap alleenlik die oprigtingsproses van 'n nuwe onderneming of kleinsak behels, transendeer.



# HOOFSTUK 1

## INLEIDING: PROBLEEMIDENTIFISERING

Konteks bring verheldering mee (Pauw, 1983). Daarenteen word entrepreneurskap as studieveld sedert die konsepsie daarvan as gekompliseerd beleef (Drucker, 1985). Die uitdaging waarteen die onderhawige studie te staan kom, is derhalwe om entrepreneurskap te kontekstualiseer en as sodanig 'n komplekse, dog duidelike beeld daarvan voor te hou.

In hierdie hoofstuk word die aanloop tot die navorsingsprobleem kortliks uiteengesit. Dit dien as motivering vir die studie. Daarna word die navorsingsvraag gestel en die doelstelling van die studie aangebied. Die hoofstuk word afgesluit met 'n aanduiding van hoe die verloop van die studie daar sal uitsien.

### Motivering vir die studie

Entrepreneurskap is 'n jong studieveld binne die ekonomiese en bestuurswetenskappe. Dit beskik egter oor 'n lang geskiedenis. Moolman (1990) wys in hierdie verband daarop dat die Franse werkwoord "entreprendre", wat beteken om iets te onderneem, tot so ver terug as die twaalfde eeu herlei kan word.

Entrepreneurskap is 'n konsep wat inspireer (Levitt, 1987), soveel so dat dit dié metafoor vir ekonomiese groei en hernuwing is, selfs vir die sogenaamde post-industriële era (Drucker, 1992), en ontwikkel het in 'n multidisiplinêre studieterrein met navorsers uit verskillende menswetenskappe (Casson, 1982; Hisrich & Peters, 1992). Die indrukwekkende toename in empiriese kennis betreffende entrepreneurskap sedert die tagtigerjare het dit as 'n regmatige studieterrein gevestig (Bygrave & Hofer, 1991). Ook is sommige sielkundiges studente van entrepreneurskap.

Die sielkunde bestaan uit 'n verskeidenheid spesialiteitsrigtings en die groep spesialisasiesielkundiges wat (in die breedste sin van die woord) hulle beperk tot die gedrag van individue in die werksituasie is die bedryfsielkundiges (Tustin, 1994). Sielkundiges wat entrepreneurskap bestudeer, sal waarskynlik (maar nie in alle gevalle nie) uit hierdie groep kom.

Die tradisionele siening dat die bedryfsielkundige se wetenskaplike en professionele verpligtinge grootliks tot die *voorspelling* van gedrag beperk is (Argyris, 1976), vind veral neerslag in die navorsing met betrekking tot entrepreneurskap: met die klem op individuele verskille word gepoog om aan die hand van meting aan te dui dat bepaalde attribute (of eienskappe) soos persoonlikheidstrekke die entrepreneur predisponeer tot entrepreneurskap.

Nie-sielkundiges, veral bestuurswetenskaplikes, is die mening toegedaan dat eienskappe soos persoonlikheid 'n beperkte rol speel wat entrepreneurskap betref (Drucker, 1985; Gartner, 1989; Timmons, 1990; Wickham, 1998). Teenoor die eienskapbenadering stel bestuursteoretici eerder 'n sogenaamde gedragsbenadering voor; met ander woorde deur uitdrukking aan sekere gedragsrolle te gee, word entrepreneurskap in die hand gewerk – hetsy dit te doen het met die skepping van nuwe organisasies (Gartner, 1989; Timmons, 1990) of innovasie (Drucker, 1985) of die kritieke rol wat die entrepreneur vervul in die handhawing en ontwikkeling van die ekonomiese orde (Wickham, 1998). Hierdie afspeel van gedrag teenoor eienskappe het die stereotipe begin vestig dat die sielkunde van entrepreneurskap gelyk is aan die persoonlikheidstrekke van die entrepreneur. In hoofstuk drie van die onderhawige studie word hierdie twee benaderings (eienskappe teenoor gedrag) verder toegelig.

Soos reeds aangedui, wat die teorie van entrepreneurskap betref, bestaan daar sedert die konsepsie daarvan verwarring daarmee (Drucker, 1985). Een van die probleme met die begrip van entrepreneurskap is die verskillende soorte perspektiewe wat

daaromtrent gehuldig word. Eksplisiete, implisiete en self perspektiewe kan onderskei word [na analogie van Hampson (1988) se perspektief of persoonlikheid].

Deur die gedrag te bestudeer van sekere mense wat in die ekonomiese sfeer aktief is, het wetenskaplikes vanuit verskillende dissiplines formele teorieë ontwikkel ten einde die aard en wese van entrepreneurskap en die entrepreneur te verklaar. Hierdie formele teorieë staan as *eksplisiete teorieë*\* van entrepreneurskap bekend. Ten spyte van die feit dat daar oor jare gepoog is om sistematies uitdrukking te gee aan entrepreneurskap, is daar steeds verwarring oor die struktuur, dinamiek en ontwikkeling daarvan. In die publikasie van een van die eerste inleidende akademiese tekste oor entrepreneurskap hier te lande, bekla Moolman (1990) byvoorbeeld die volgende: die begrippe *entrepreneurskap* of *entrepreneur* is nog nie duidelik gedefinieer nie; kontrasterende bevindinge doen hulle in die literatuur voor; by nadere ondersoek blyk dit dat talle geskrifte met die entrepreneur as onderwerp op óf onvolledige óf foutiewe inligting gegrond is; dat daar relatief min omvattende studies met betrekking tot entrepreneurskap onderneem is en dat navorsers lugtig is om hulle onomwonde uit te spreek oor wat hulle onder *entrepreneurskap* verstaan. Ten spyte van 'n indrukwekkende hoeveelheid empiriese kennis ontbreek entrepreneurskap aan 'n substansiële teoretiese grondslag (Bygrave & Hofer, 1991; Moolman, 1990).

Gartner (1989) wys op verskeie metateoretiese studies se bevindinge dat daar nie 'n generiese definisie vir entrepreneurskap bestaan nie. Daar sal waarskynlik nooit tot 'n algemeen aanvaarde definisie van entrepreneurskap gekom word nie, want hierdie studieveld sal altyd dinamies aan die ontwikkel bly – wat vir vandag geld, sal teen môre ontoereikend wees. Na aanleiding van Pepper (1942) is dit 'n fundamentele denkfout om te redeneer dat 'n dogmatiese voorskrif van presies wat entrepreneur-

---

\*Die verskillende formele teoretiese benaderings met betrekking tot entrepreneurskap is al wyd opgeteken en word derhalwe nie in die onderhawige studie voorgehou nie. Vir 'n oorsig daarvan in 'n bedryfsielkunde studie, raadpleeg Van Daalen (1989).

skap is of wie dit entrepreneur is, die studie van hierdie veld sal vergemaklik; intendeel, dit sal eerder beperkend op die ontwikkeling daarvan inwerk, want kennis begin nie met sekerhede nie. Daarbenewens is dit volgens Reber (1985) onaanvaarbaar om met eng definisies grense rondom kennis te probeer plaas. Dit impliseer egter nie dat die studieveld van entrepreneurskap nie behoefte het aan 'n koherente, samehangende korpus van kennis nie. Sonder 'n konseptuele organisasie van 'n studieveld kan dit byvoorbeeld daartoe aanleiding gee dat praktyk geïsoleer word van teorie (Murdock & Puccio, 1993), terwyl teorie veronderstel is om praktyk te inspireer (Arthur, Hall & Lawrence, 1989).

Wat entrepreneurskap teoreties meer gekompliseerd maak, is dat daar ook 'n *implisiete benadering* daarvan bestaan. Dit omvat die informele kennis betreffende entrepreneurskap. Dit word op 'n intuitiewe wyse verstaan, is onsistematies, word vryelik deur leke gekommunikeer en vind neerslag in die alledaagse omgangstaal. Sieninge betreffende entrepreneurskap word in die bedryfsopset uitegruil, maar die breë gemeenskap huldig ook bepaalde menings daaromtrent en dit word veral deur die populêre media gereflekteer. Die geneigdheid in die media is om enigeen wat selfgeëmplojeerd is, as 'n entrepreneur voor te hou. Die gevolg is dat nie slegs die multimiljoenêr wat sakeryk tot stand gebring het ("High-flyers", 1991), maar ook die persoon wat gedwing word om in die informele sektor 'n heenkome te vind ("Get advice", 1993) as entrepreneur getipeer word. By geleentheid het die destydse Suid-Afrikaanse Uitsaaikorporasie (Robinson, 1993) byvoorbeeld hawelose kinders in Suid-Afrika wat gesteelde blomme en vrugte moes verkoop ten einde te oorleef as 'jong entrepreneurs' voorgestel.

Implisiete teorieë neig soms om naïef te wees, soos blyk uit die populêre stereotipes dat die entrepreneur 'n ekonomiese messias (Levitt, 1987) of sake-avonturier is (Cassori, 1982). Implisiete teorieë oefen nietemin 'n invloed uit op diegene wat eksplisiete teorieë ontwikkel (Hampson, 1988), soos ook in die tweede hoofstuk aangedui sal word.

In die derde plek bestaan daar 'n *selfperspektief* met betrekking tot entrepreneurskap. Benewens eksplisiete en implisiete teorieë oor die entrepreneur, huldig die individu 'n siening van homself as entrepreneur – hy beskik met ander woorde oor 'n beroepselfkomsep wat die vertolking is van hoe hy homself as entrepreneur beleef. Mens is geneig om te glo dat niemand homself so goed ken soos hyself nie (Hampson, 1988) en dat hierdie perspektief 'n baie getroue weergawe behoort te wees van die kenmerk van die entrepreneur en die aard van entrepreneurskap. Hierdie selfperspektief gee egter uitdrukking aan hoe 'n persoon *dink hy is* en nie noodwendig aan hoe hy *werklik is nie* (Jordaan & Jordaan, 1998). Die aanduiding bestaan dat selfkennis nie so akkuraat is as wat mense graag wil glo nie (Hampson, 1988).

Die onvermoë om eksplisiete, implisiete en selfteorieë betreffende entrepreneurskap met mekaar te versoen, is waarskynlik 'n sentrale rede waarom daar in die algemeen voltstaan word met die siening, soos deur Moolman (1990) geïmpliseer, dat die entrepreneur enige persoon is wat 'n onderneming begin en dat entrepreneurskap as 'n handeling gesien word wat dieselfde is as die oprigtingsproses van 'n nuwe onderneming, of selfs 'n kleinsaak (Watson, 1994). Die probleem egter met hierdie beskouing is dat dit wetenskaplik onverfynd is (na aanleiding van Pepper, 1942), te eng is (Kanter, 1989) en dat daarbenewens nie elke nuwe onderneming entrepreneursies is of noodwendig entrepreneurskap verteenwoordig nie (Drucker, 1985).

Uit die voorafgaande blyk dit dat entrepreneurskap in die algemeen, maar ook wat die sielkunde daarvan betref, moontlik vasgevang is in steoretipes en dat dié opgehef moet word. Hierdie toedrag van sake dien as motivering vir die onderhawige studie.

## Navorsingsvraag

Die persoon wat voor 'n probleemsituasie te staan kom, word volgens Getzels en Csikszentmihalyi (1976) met ten minste drie elemente gekonfronteer:

- die formulering van 'n probleem;
- die keuse van 'n metode ten einde die probleem op te los; en
- die bereiking van 'n oplossing.

Hoewel alle probleemsituasies hierdie drie strukturele elemente bevat, verskil hulle van mekaar in die mate waartoe die persoon wat met die probleem gekonfronteer word self die formulering, metode en korrekte oplossing moet *vind*, of anders eenvoudig reeds bekende formuleringe, metodes en oplossings oorneem.

Aan die een uiterste is daar derhalwe *aanwesige probleemsituasies* waar die probleem oor 'n bekende formulering, 'n roetineondersoek van oplossing en 'n erkende oplossing beskik. In hierdie geval word bloot van die persoon verwag om aan die vasgestelde stappe uitvoering te gee ten einde aan die vereistes van die situasie te voldoen. Aan die ander uiterste is daar *vindbare probleemsituasies* waar die probleem nie reeds oor 'n kenbare formulering, 'n roetineondersoek of 'n oplossing beskik nie. In hierdie geval word van die persoon verwag om die probleem self te identifiseer en bestaan daar geen vasgestelde stappe om aan die vereistes van die situasie te voldoen nie (Getzels & Csikszentmihalyi, 1976).

Vindbare probleemsituasies forseer navorsers andersyds om probleme wat nie voor die hand liggend is nie, te ontdek en andersyds om kreatief met 'n probleemsituasie om te gaan (Lubart, 1994). Benewens kreatiewe denke word van 'n probleemuitvinder verwag om van sy verbeelding gebruik te maak en in 'n mindere mate van verstandspesesse soos geheue en redenering (Getzels & Csikszentmihalyi,

1976). Een manier om probleme te identifiseer, aldus Lubart (1994), is om spesifieke vrae te genereer. Van Chell, Haworth en Brearly (1991) is af te lei dat navorsers van entrepreneurskap 'n beheptheid het met die vraag "wat is entrepreneurskap?", nieestaan die feit dat *wat* nie die mees fundamentele vraagwoord is nie (Csikszentmihalyi, 1988). Dit sluit waarskynlik aan by die probleem wat bestaan rondom die onduidelikheid oor die aard en wese van entrepreneurskapteorie (Drucker, 1985). Gevolglik is die uitdaging om alternatiewe vrae te genereer.

Dit skyn derhalwe raadsaam te wees om ag te slaan op die aanbeveling van Csikszentmihalyi (1988) dat enige poging tot definisieverfyning of –meting voorafgegaan moet word deur die mees fundamentele vraagwoord, naamlik "waar". "Waar is entrepreneurskap?" is derhalwe die vraag wat die navorsingsprobleem van die onderhawige studie onderlê. Hierdié vraag impliseer enersyds 'n probleemsituasie wat *ontdek* moet word en andersyds dat entrepreneurskap *sistematies* en binne *konteks* beskou behoort te word.

Die navorsingsvraag van die onderhawige studie kan spesifiek soos volg geformuleer word: Waar vind entrepreneurskap gestalte op metateoretiese vlak, sowel as op teoretiese vlak en hoedanig kan te werk gegaan word ten einde 'n kontekstuele teorie van entrepreneurskap te ontwikkel en af te rond?

'n Probleem (soos in terme van die pasvermelde navorsingsvraag uiteengesit) vra om *doelmatig* aangespreek te word. Daarom word die doelstelling van die studie vervolgens uiteengesit.

### **Die doelstelling van die studie**

Die hoofdoel van die studie is om entrepreneurskap te kontekstualiseer – op metateoretiese sowel as op teoretiese vlak; om spesifiek 'n kontekstuele teorie van



entrepreneurskap te ontwikkel en te verfyn. Ten einde uitvoering te gee aan die hoofdoelwit van die studie, is dit nodig om spesifieke subdoelwitte daar te stel:

- Die eerste subdoelwit is om die metabeskouing wat die onderhawige studie onderlê, teoreties uiteen te sit om sodoende uitdrukking aan die *filosofiese konteks* van die onderhawige studie te gee;
- Wat die tweede subdoelwit betref, sal daar gepoog word om bestaande eksplisiete beskouinge van entrepreneurskap *binne 'n bepaalde teoretiese struktuur te kontekstualiseer* ten einde entrepreneurskapsteorie te sistematiseer, en in perspektief plaas.
- Omdat daar tot op hede oënskynlik onvoldoende oorweginge gegee is aan entrepreneurskap vanuit 'n kontekstuele perspektief is die derde subdoelwit om 'n spesifieke *kontekstuele teorie van entrepreneurskap* te ontwikkel;
- Die vierde subdoelwit het as oogmerk om die *navorsingskonteks* van die onderhawige studie – 'n ideografiese benadering – uiteen te sit;
- Die vyde subdoelwit het as oogmerk om entrepreneurskap *binne die konteks te plaas van die loopbaangeskiedenis van 'n spesifieke entrepreneur* aan die hand van 'n gevalbeskrywing. Enersyds om aan te dui dat die kontekstuele teorie van entrepreneurskap neerslag vind in die lewe van 'n entrepreneur van formaat en andersyds ten einde dit moontlik te maak om die kontekstuele teorie van entrepreneurskap te verfyn; en
- Die sesde subdoelwit is om 'n finale ontleding te maak deur aan die hand van 'n kontekstuele analise die pragmatiek van entrepreneurskap bloot te lê en die studie af te rond.

Bovermelde doelstellings het as oogmerk om die volgende bydrae te maak, naamlik dat entrepreneurskap - wat die teorie en in besonder die pragmatiek daarvan betref - die gekte beskouing dat entrepreneurskap die oprigtingsproses van 'n nuwe onderneming of kleinsak behels, transendeer.

Die verloop van die studie sien derhalwe soos volg daaruit.

### **Verdere verloop van die studie**

In die volgende hoofstuk word uitdrukking gegee aan 'n kognitiewe struktuur onderliggend aan kennisverwerwing, soos deur die sistematiese filosoof Pepper (1942) voorgehou. Dit dien as onderbou vir hoofstuk 3 waarvolgens entrepreneurskap in terme van sekere wêreldhipoteses, naamlik vormisme, meganisme, organisisme en kontekstualisme ontleed sal word. In hoofstuk 4 word 'n kontekstuele teorie van entrepreneurskap ontwikkel omdat daar nog nie sinvol vanuit 'n kontekstuele benadering uitdrukking aan entrepreneurskap gegee is nie. In hoofstuk 5 word die navorsingsprosedure omskryf. Daar is op 'n ideografiese benadering in die vorm van 'n gevalstudie besluit, eerder as op 'n nomotetiese benadering, omdat dit 'n sinvoller benadering is ten einde inhoud aan die tekstuur van die teorie te gee. In hoofstuk 6 word 'n gevalstudie (gevalbeskrywing) van die entrepreneur, Anton Rupert, voorgehou waarin die kontekstuele teorie van entrepreneurskap neerslag vind. Hoofstuk 7 bestaan uit 'n uiteensetting van die pragmatiek van entrepreneurskap en voorstelle vir die verdere uitvoerbaarheid van kontekstualisme vir entrepreneurskap.

Vervolgens word die metakonteks - die filosofiese konteks van die studie - in oënskou geneem.

## HOOFSTUK 2

### Wêreldhipoteses – ‘n Metakonteks

“The whole of science is nothing more than a refinement of everyday thinking”.

Albert Einstein (Magee, 1999)

#### Inleiding

Wat die teoretiese komponent van die onderhawige studie betref, is die uiteindelijke doelwit om ‘n kontekstuele teorie van entrepreneurskap te ontwikkel. Ten einde sinvol hierby uit te kom, is dit nodig om ‘n bepaalde roete te volg. Soos in hoofstuk een vermeld, moet daar eerstens, so volledig as moontlik, uiteensetting gegee word van die aard van die filosofiese onderbou en die kognitiewe proses onderliggend aan kontekstualisme (en die ander sogenaamde wêreldhipoteses naamlik vormisme, meganisme en organisisme). *Dit is die doelwit van die onderhawige hoofstuk.* Hierdie hoofstuk gee as sodanig nie spesifiek aan entrepreneurskap as konsep uitdrukking nie. Trouens, daar sal slegs by uitsondering na entrepreneurskap verwys word. Eers in die opvolgende hoofstuk sal aangedui word hoe hierdie spesifieke metabeskouing aangewend kan word vir die strukturering en interpretasie van entrepreneurskapsteorie.

Volgens Morgan (1980) kan teorie met vrug in terme van wêreldbeskouinge ontleed word. Een manier om derhalwe ‘n sistematiese greep op die teorie van entrepreneurskap te kry, is om dit aan die hand van ‘n wêreldbeskouing (‘n filosofiese model of metateorie) uiteen te sit, want alle navorsing en teorie is ingebed in bepaalde sieninge (implisiet of eksplisiet) wat volgens Vondracek, Lerner en Schulenberg (1986) in die verlede al as *voorveronderstellings, paradigmas, modelle, wêreldsieninge of wêreldhipoteses* omskryf is. Dié konsepte dui op ‘n filosofiese sisteem van idees wat dien om ‘n stel of “familie” van wetenskaplike teorieë en verwante wetenskaplike metodes saam te organiseer, of soos Morgan en

Smirchich (1980) dit sou stel: elkeen van hierdie wêreldbeskouinge is die produk van 'n onderling verwante stel aannames met betrekking tot:

- sekere ontologiese kernaannames;
- aannames aangaande die aard en wese van die mens;
- 'n basiese epistemologiese ingesteldheid;
- metafore wat gekies word as basis vir teoretisering; en
- bepaalde navorsingsmetodes wat daarmee saamhang.

Metateorie behels die ondersoek, analise en beskrywing van:

- die tegnologie van teoriebou;
- die teorie self; en
- die benutting van teorie.

Daarbenewens verbreed dit die horison van navorsing (Zaltman, Pinson & Angelmar, 1973).

Metakonsepte blyk hulle egter te leen tot 'n verskeidenheid van interpretasies – wat tot verwarring kan lei (Morgan, 1980). – Dit is byvoorbeeld die geval met die metakonsep “paradigma” wat oorspronklik deur Kuhn (1962) populêr gemaak is, deels omdat Kuhn (1962), volgens Bosch (1991), op ten minste 22 maniere uitdrukking aan die konsep gegee het en andersyds omdat die konsep op 'n onoordeelkundige wyse in die literatuur aangewend word (Retief, 1988). Vandaar dat vervolgens deeglike oorweging gegee word aan die aard en wese van die metabenadering van Pepper (1942) wat vir die doeleindes van hierdie studie aangewend word.

Pepper (1942) se metabenadering – sogenaamde wêreldhipoteses (of wêreldteorieë) wat uitdrukking gee aan die kognitiewe prosesse waarmee mense die wêreld en die verskynsels wat daarin voorkom, benader – word vir die onderhawige studie aangewend. Die doel daarmee is om vergestaltung te gee aan die veelfasettigheid

van entrepreneurskap. Ten einde te poog om onduidelikheid te voorkom, is dit derhalwe belangrik om so volledig as moontlik op te som wat Pepper (1942) se gedagtegang onderliggend aan die konsep “wêreldhipotese” is. Wêreldhipoteses is ingebed in die kognitiewe verfyningsproses van kennis aan die hand van sogenaamde strukturele bevestiging. Die onderhawige studie het dit egter nie ten doel om uitdrukking te gee aan die filosofie van kennis (epistemologie) nie. Dit is opgeteken dat filosowe reeds vir millennia poog om die aard, oorsprong en beperkinge van kennis te deurgrond (vergelyk Moser en Van der Nat, 1987). Vervolgens sal daar derhalwe uitsluitlik gefokus word op Pepper (1942) se siening van hoedanig kennis op ‘n kognitiewe vlak ontstaan en ontwikkel ten einde kontekstualisme, en die ander wêreldhipoteses, in konteks te plaas. Temas wat aangespreek sal word, is *strukturele bevestiging*, *wêreldhipoteses* en *die grondbeginsels van wêreldhipoteses* asook *die toereikendheid van wêreldhipoteses*. Daarna sal ‘n breë beskouing van toereikende wêreldhipoteses volg.

### Strukturele bevestiging

*Gesonde verstand*



UNIVERSITY  
OF  
JOHANNESBURG

Volgens Pepper (1942) ontwikkel kennis geleidelik van “semi-kennis” tot die klaarheid en helderheid van insig. In hierdie kognitiewe proses kom twee tipes gegewens (“evidence”) ten opsigte van die wêreld ter sprake, naamlik, onkritiese en kritiese (of verfynde) gegewens. Kennis, ongeag of dit sosiaal of individueel bekom is, het sy oorsprong in die eerste tipe gegewens en ontwikkel gaandeweg tot die volgende. Onkritiese gegewens is volgens Pepper (1942) primêr gegrond in gesonde verstand (“common sense”), die opinie van die gewone man, gebaseer op: “. . . simple homespun wisdom and plain practical sense” (p. 44). Jordaan en Jordaan (1998) toon aan dat, wat gesonde verstand betref, die mens homself en sy wêreld op ‘n *intuïtiewe* manier verstaan. Hierdie informele begrip van dinge vind plaas aan die hand van begrippe waaroor en waardeur die lede van ‘n taalgemeenskap vrylik kommunikeer en “konsensus” bereik oor die betekenis

daarvan. Gewone mense poog dus om tot kennis te kom deur wat hierdie skrywers *konseptuele skemas van gesonde verstand* noem. Sternberg (1988a) verwys na sulke “*konsepsies*” wat mense met betrekking tot verskynsels huldig as *implisiete teorieë*. Implisiete teorieë is derhalwe die sieninge van leke en kan gekontrasteer word met eksplisiete teorieë, wat ontwikkel en getoets is deur eksperte in ‘n spesifieke veld. Implisiete teorieë is in die woorde van Nonaka (1994) en Nonaka en Takenchi (1995) onuitgesproke of vanselfsprekende kennis (“tacit knowledge”).

Die intuïtiewe begrip van verskynsels wat deur Jordaan en Jordaan (1998) informele kennis genoem word, is geneig om onsistematies te wees en vorm derhalwe nie ‘n sistematiese korpus van kennis nie. Vandaar dat dié kennis soms as naïef beskryf word; maar dit is juis hierdie soort praktiese, natuurlik verworwe kennis met betrekking tot homself en sy wêreld waarsonder geen mens sou kon oorleef nie (Swanepoel, 1997). Hierdie “gesonde” kennis strek oor die mens se totale menswees en die begrip van sy fisieke wêreld. Naïewe kennis is egter nie noodwendig sinoniem met “eenvoudig” of ongekompliseerd nie. Gewone mense het allerlei komplekse modelle van hoe dinge in die wêreld werk en in mekaar steek of hoe dinge behoort daaruit te sien, hoewel vereenvoudiging en oorveralgemening dikwels kenmerkend van dié modelle is (Swanepoel, 1997). Pepper (1942) pen gesonde verstand op die volgende vlak vas:

No cognition can sink lower than common sense, for when we completely give up trying to know anything, then it is precisely when we know things in the common sense way. In that lies the security of common sense. (p. 43).

Maar waarom sou mens uit hierdie posisie van veiligheid van gesonde verstand wou wegbeweeg? Omdat daar spanning tussen gesonde verstand en verfynde (of ekspert-) kennis ontstaan, aldus Pepper (1942). Vir die ernstige denker, wat verantwoordelik ten opsigte van feite en beginsels voel, is daar ‘n ongemak met gesonde verstand omdat dit in wese onbetroubaar, selfs onverantwoordelik is en

derhalwe tot irritasie lei. Die afwesigheid van voldoende detail in gesonde-verstand-denke, die teenstrydighede wat soms daarin voorkom en die afwesigheid van vasgestelde grondbeginsels motiveer die kritiese denker om te soek na omvattende duidelikheid, konsekwentheid en gronde, soos te vinde in die kritiese en verfynde kennis van die wiskunde, wetenskap en filosofie.

*Spanning tussen gesonde verstand en verfynde kennis*

Hoewel die ernstige denker dit sy verantwoordelike plig ag om te soek na presiesheid, verruil hy in die proses die sekerheid wat met gesonde verstand saamhang vir die onsekerheid wat kritiese denke meebring. Die rede daarvoor, aldus Pepper (1942), is dat ekspert-kritiese kennis geneig is om uit te loop op abstrakte konsepte, arbitrêre definisies, tentatiewe hipoteses en puntlesings, wat gewoonlik nie tot alwetendheid en sekerheid lei nie, maar volgens Pepper (1942) eerder as yl en hol beleef word. Vandaar dat die skerpsinnige, verantwoordelike denker geforseer word om inhoud te soek vir sy definisies, betekenis vir sy puntlesings en steun vir sy wankelrige hipoteses. Dit vind hy terug op die vlak van gesonde verstand. So word die sirkel volgens Pepper (1942) voltooi en dien as verdediging teen die skeptikus se mening dat niks ooit verstaan sal kan word nie: “Common sense continually demands the responsible criticism of refined knowledge, and refined knowledge sooner or later requires the security of common sense support” (pp. 45, 46). Die ontwikkeling van kennis en insig is derhalwe ingebed in gesonde-verstand-denke. Pepper (1942) noem ‘n feit wat op hierdie vlak van denke lê ‘n *dubitandum* “... an item of evidence that ought to be doubted . . .” (p. 49).

Die ontwikkeling van kennis soos deur Pepper (1942) beskou, kan beskryf word as ‘n proses van kognitiewe verfyning: die kritisering en verbetering van aansprake wat deur gesonde verstand voorgehou word. Een van die voordele van hierdie definisie van kennisontwikkeling is volgens Payne (1996) dat dit die vraag vermy van of iets

wetenskaplik is, al dan nie - die sogenaamde afbakeningsdispuut (“demarcation dispute”).

*Prosesse ten einde kennis te verfyn*

In die proses om weg te beweeg van totaal ongekritiseerde *dubitanda* na hoogs verfynde kennis word van ‘n bepaalde werkwyse gebruik gemaak, naamlik *bevestiging of staving* (“corroboration”). Aldus Pepper (1942) kan daar tussen twee tipes bevestiging (en derhalwe twee tipes kritiese gegewens) onderskei word, naamlik vermenigvuldigende bevestiging (“multiplicative corroboration”) en strukturele bevestiging (“structural corroboration”). Eersgenoemde noem hy *data* en laasgenoemde *danda*. Tussen die twee ekstreme van totaal ongekritiseerde *dubitanda* en hoogs gekritiseerde feite in die vorm van *data* en *danda* kom ruwe kritiek (ruwe *data* en ruwe *danda*) voor. Volgens Pepper (1942) lê ruwe kritiek nader aan gesonde verstand as aan die verfynde kennis van die wiskunde, wetenskap of metafisika. Ten einde te onderskei tussen vermenigvuldigende bevestiging en strukturele bevestiging maak Pepper (1942) van ‘n konkrete voorbeeld (op die vlak van ruwe kritiek) gebruik.

Om te wete te kom of ‘n gegewe stoel sterk genoeg is om op te sit, is daar ten minste twee benaderings tot ‘n mens se beskikking. Een weg om te volg, is om self verskeie kere op die stoel te gaan sit en/of ander mense te versoek om dieselfde te doen. Indien iemand hom daarvan vergewis het dat die stoel stewig is en nie sal breek nie en die ander is dit met hom eens, kan aanvaar word dat die stoel sterk is. Hierdie metode staan as vermenigvuldigende bevestiging bekend. Strukturele bevestiging, daarenteen, word verkry deur al die relevante gegewens met betrekking tot die stoel te bestudeer; oorweging te skenk aan die tipe materiaal, hoe solied dit is, die manier waarop en materiaal waarmee dit aanmekaar gesit is, die reputasie van die vervaardiger, en so meer. Deur al die gegewens bymekaar te sit, kan daar tot ‘n slotsom gekom word oor die stewigheid van die stoel. Ongeag die metode wat



gevolg word, berus die oortuiging op 'n *kumulatiewe bevestiging van gegewens*. Die aard van die twee metodes verskil egter van mekaar. Vermenigvuldigende bevestiging is 'n sosiale oortuigingskrag wat berus op waarneming, en spesifiek die herhaling van waarnemings wat met mekaar ooreenstem. Wat oortuig in die geval van strukturele bevestiging, daarenteen, is die omvang van konvergerende gegewens met betrekking tot dieselfde feit. Anders as in die geval van vermenigvuldigende bevestiging is dit nie sosiaal van aard nie, maar 'n strukturele oortuigingskrag. Waar die vermenigvuldigende bevestigingsmetode oorwegend op waarneming berus, word strukturele bevestiging bereik deur 'n hipotese (of teorie) te hê met betrekking tot dit wat van 'n stewige stoel vereis word. Indien die stoel tot die bevrediging van die hipotese/teorie vervaardig is, is strukturele bevestiging bereik.

Volgens Pepper (1942) wil dit op die oog af lyk of data (vermenigvuldigende bevestiging) voorrang bo danda (strukturele bevestiging) geniet. Dit is egter nie noodwendig waar nie. Sou 'n mens genoegsame hoeveelhede bevestigende waarnemings tot sy beskikking hê, is dit weliswaar dwaas om verder tyd aan 'n hipotese te bestee. Daarenteen gee ruwe data voortdurend toe aan gevestigde hipoteses. Pepper (1942) gee in hierdie verband die voorbeeld van spoke, Payne (1996) die voorbeeld van vreemde vlieënde voorwerpe en selfs die rapportering van mitiese figure hier te lande (Vis-perd-monster, 1997, p. 1) dien as voorbeeld: talle eerlike mense beweer gedurig dat hulle sulke wesens en voorwerpe waargeneem het. Hierdie waarnemings word egter deur wetenskaplikes en filosowe in twyfel getrek omdat dit nie binne die raamwerk van algemeen erkende teorieë pas nie en dit kan daarbenewens ook in terme van dié bestaande teorieë wegredeneer word. Pepper (1942) wys terug na die voorbeeld van die stoel, maar verander die omstandighede effens. Veronderstel daar is genoegsame strukturele gegewens of bewyse wat daarop dui dat die stoel nie sterk genoeg is nie, maar swak is, en veronderstel dan dat 'n persoon op die stoel gaan sit, maar die stoel breek nogtans nie. Moet die hipotese of die waarneming in twyfel getrek word? Miskien was die spesifieke

persoon te lig of het nie sy volle gewig op die swak dele van die stoel geplaas nie, ensovoorts. Tensy verskeie persone op die stoel gaan sit sonder dat dit breek, sal daar volgens Pepper (1942) nie met die hipotese weggedoen word nie. Dit is dus 'n kwessie van proporsie en dit wil voorkom asof strukturele gegewens nie ondergeskik is aan vermenigvuldigende gegewens nie, tensy laasgenoemde op beduidende eenstemmigheid tussen menige waarnemers gegrond is en dit nie van toepassing is op die hipotese van die strukturele gegewens nie.

Die aanduiding is dat daar voortdurend spanning tussen die twee vorme van kritiese gegewens bestaan. Nietemin, in dié strydproses word daar met albei vorme gepoog om 'n oplossing te bereik deur kritiek en verfyning tot die maksimum te dryf. Dit gee aanleiding tot die volgende vraag: wat is die aard en wese van hoogs verfynde data en danda?

### *Data*

Die kritiek teen ruwe data, aldus Pepper (1942), is dat dit nie 'suiwere' waarnemings is nie, maar met interpretasies gelaai is. In wese neig ruwe data derhalwe om die aard van danda aan te neem. 'n Datum is veronderstel om gegewe te wees, 'n feit in die suiwerste vorm, totaal vry van interpretasie. Die ideale of suiwerste vorm van data sou die geval wees waar daar absoluut geen afwykings (variante) tussen veelvuldige waarnemings is nie. Pepper (1942) dui aan dat daar in die loop van die kognitiewe geskiedenis twee soorte verfynde data ontwikkel is, naamlik *empiriese data* en *logiese data*.

Verfynde empiriese data bestaan uit fisieke metings soos puntlesings en korrelasies tussen dié lesings. 'n Puntlesing is byvoorbeeld 'n gegewe soos die waarneming van die wyserposisies op die gesig van 'n horlosie, of die boonste punt van 'n konkawe kwikkolom langs 'n skaal van temperature, en dies meer. 'n Korrelasie van puntlesings verteenwoordig die waarnemings dat twee of meer puntlesings

herhaaldelik in 'n presiese stabiele verhouding voorkom. Wat data betref, is die doel om kognitiewe items te verkry wat so duidelik en eenvoudig is dat dit geen meningsverskil sal ontlok nie. Soos Payne (1996) dit aandui: mense regoor die wêreld is dit eens dat water teen 100° C kook. Dit is die verfyning van puntlesings wat veelvuldige bevestiging so uiters betroubaar en geloofwaardig maak. Daarbenewens word geen spesiale kundigheid of geleerdheid vereis om die stand van 'n naald wat rus, te bepaal nie. Slegs sig en die navolging van instruksies is voldoende. Pepper (1942) definieer empiriese data soos volg: data word beskou as empiries wanneer alle waarnemers eenstemmigheid bereik ten opsigte van puntlesings, verkry aan die hand van 'n enkele bewysstuk.

Soos in die geval van empiriese data het logiese data ook uit gesonde verstand ontwikkel. Logiese data dien as bewyse vir die geldigheid van logiese en wiskundige transisies en vir die organisatoriese vorme van sulke transisies wat as logiese en wiskundige stelsels bekend staan. Gegewe die daarstel van sekere postulate en reëls, is dit moontlik om logiese afleidings en reëls te maak: “The cognitive strength of the proof is based on multiplicative corroboration, just as that of pointer readings is . . .”, aldus Pepper (1942, p. 59). Payne (1996) dui aan dat Euklides se geometriese wette 'n universele voorbeeld van logiese data is.

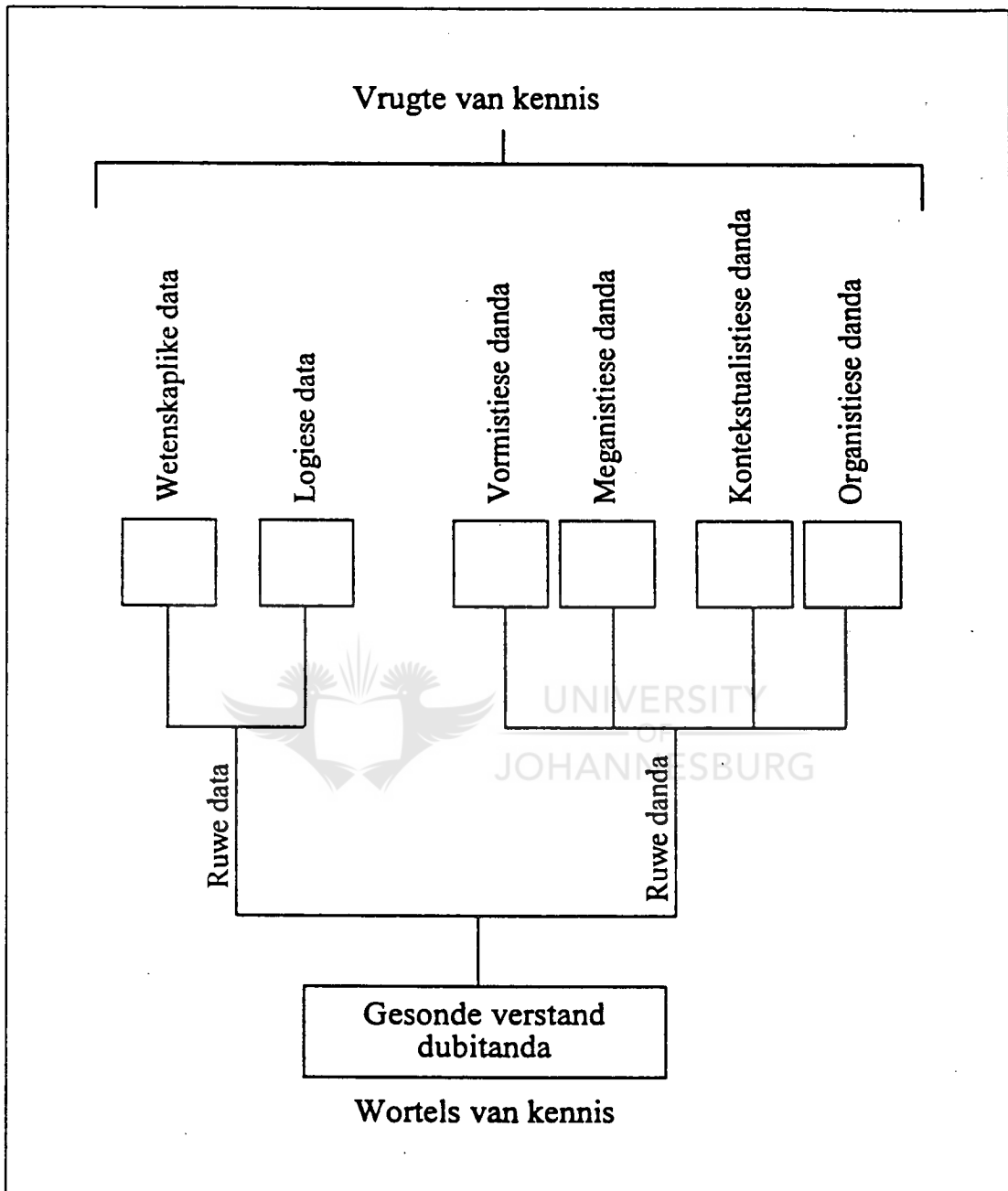
### *Data en positiviste*

Volgens Pepper (1942) gaan diegene wat positivisme aanhang van die standpunt uit dat kennis ideaal gesproke slegs op data gebaseer moet wees, en verkieslik op empiriese data. Slegs in die geval waar empiriese data onvoeldoende is, kan logiese data as aanvulling benut word. Positivisme is derhalwe bevooroordeel ten gunste van vermenigvuldigende bevestiging – en sien neer op danda wat in strukturele bevestiging neerslag vind.

Pepper (1942) wys egter daarop dat empiriese data slegs 'n klein gedeelte van die natuur dek en hoofsaaklik beperk is tot natuurwetenskappe soos fisika en chemie. Phillips (1990) erken dat 'n eng positivistiese siening wat dogmaties op waarneming en operasionalisering aandring, beperkend op die ontwikkeling van die wetenskap inwerk. Wat byvoorbeeld van die teorieë ten opsigte van onwaarneembare meganismes, soos subatomiese gebeure, wat al Nobelpryse vir verskeie fisici gewen het, vra hy.

Buite die veld van fisika en chemie speel verfynde data 'n sekondêre en onvoldoende rol. Dit word telkemale in Guba (1990) uitgewys. Volgens Pepper (1942) is die data selfs in die velde van fisika en chemie soms so "grof" dat uiteindelik op gesonde verstand staatgemaak moet word.

Daarbenewens argumenteer Pepper (1942) dat 'n persoon wat wil voorstel dat data die enigste betroubare vorm van kennis is, self oor 'n hipotese moet beskik betreffende die mening wat hy huldig. Die gronde vir sodanige argument kan nie op data gebaseer wees nie, maar slegs op 'n hipotese aangaande die *struktuur* van die wêreld. Vandaar die behoefte aan strukturele bevestiging en wêreldhipoteses.



Figuur 2.1 'n *Boom van kennis* (aangepas uit Pepper, 1942, p. 68)

Vir die grootste gedeelte van Pepper (1942) se werk bespreek hy strukturele bevestiging in die vorm van sekere *wêreldteorieë* (*wêreldhipoteses*). Volgens hom is wêreldteorieë die enigste regmatige kognitiewe bronne van voorskrifte en ander wêreldteorieë die enigste regmatige kritici van sodanige voorskrifte. Slegs wêreldteorieë wat deur strukturele bevestiging verkry is, het 'n kognitiewe reg om betreffende kennis voor te skryf – 'n voorskrif wat nie dogmaties is nie; dit is eerder 'n sekere soort verfyning.

### **Wêreldhipoteses**

Elkeen van die wêreldteorieë wat Pepper (1942) bespreek, maak bepaalde beweringe met betrekking tot kennis, maar nie een kan daarop aanspraak maak om 'n absolute waarheid of sekerheid te wees nie. Hulle kan hoogstens hipoteties wees; vandaar dat Pepper (1942) die term *wêreldhipotese* as sinoniem vir *wêreldteorie* gebruik. Wêreldhipoteses het ten doel om in te lig oor die *struktuur* van die wêreld en die verskynsels wat daarin voorkom.

Die betroubaarheid van 'n wêreldhipotese hang volgens Pepper (1942) af van twee faktore, naamlik *presisie* en *omvang*, wat nou met mekaar saamhang. Hoe meer die hipotese verfyn word, hoe moeiliker word dit om tussen dié twee faktore te onderskei. Ten einde die presisie van 'n wêreldhipotese te vergroot (met ander woorde, om die feite onder bespreking eksak en akkuraat te omskryf en juis van toepassing te maak), moet die feite in die fynste detail uiteengesit word. Deur meer bevestigende feite te bekom, sal die omvang van die betrokke wêreldhipotese toeneem. Namate die omvang van 'n hipotese toeneem (m.a.w., hoe meer bevestigende feite daarvoor gevind word), neem die geneigdheid tot presiesheid van die hipotese toe. Strukturele bevestiging neig derhalwe na 'n hipotese van onbeperkte omvang, vandaar *wêreldhipotese*; 'n hipotese wat universeel geldig is.

Spesialiste wat binne gedefinieerde velde werk, kan hulle die reg toe-eien om lyne te trek tussen feite wat op 'n probleem betrekking het, en wat nie; veral met behulp van vermenigvuldigende bevestiging kan bepaal word watter feite outonoom is. Maar wat strukturele bevestiging betref, is dit nie moontlik om so dogmaties te onderskei nie. In terme van strukturele bevestiging is die hipoteses wat betrekking het op sekere feite (sowel as die feite self) slegs tentatief en voorlopig.

In die verfyningsproses van strukturele bevestiging is dit tog soms nodig om van vermenigvuldigende bevestiging gebruik te maak. Sommige wêreldhipoteses gee 'n hoë prioriteit aan data, terwyl andere data as gering ag. Dit gaan dus nie om 'n keuse tussen òf data òf danda nie: "Cognition needs both types of refinement as much as a bird needs two wings" (Pepper, 1942, p. 79). Binne die domein van strukturele bevestiging, egter, word daar voorkeur aan danda gegee.

Binne die raamwerk van wêreldhipoteses is dit moeilik om te onderskei tussen 'n hipotese en 'n bevestiging, met ander woorde tussen interpretasie en feit, veral namate strukturele bevestiging verfyn word. Binne die teorie op sigself word 'n duidelike onderskeid tussen die feit en die teorie getref, maar 'n ander, ewe betroubare teorie sal die skeidingslyn op 'n ander plek trek en hoe beter 'n wêreldteorie is, hoe moeiliker word die feit van die teorie onderskei, of die feit van die interpretasie daarvan gesuiwer.

Pepper (1942) stel voor dat daar twee maniere is waarvolgens 'n wêreldteorie tot stand gebring kan word: een is deur middel van logiese postulate en die ander is deur middel van analogie. Hy toon aan dat ten spyte van die moontlikheid daarvan, dit onwaarskynlik is dat wêreldteorieë langs die weg van die postulatiewe metode gegenereer sal kan word. Uit die wêreld van die fisika is daar stemme soos dié van Ferguson (1991) wat meen dat 'n allesomvattende teorie op grond van wiskundige postulasies op hande is, maar Pepper (1942) se woorde temper: 'n onkritiese, onvoorwaardelike aanvaarding van data bind 'n mens reeds tot *een* strukturele

wêreldteorie en selfs nie *al* die moontlike permutasies van stellings sal 'n persoon ooit van daardie teorie laat afsien nie. Indien 'n mens die interpretasie van data ooreenkomstig 'n ander strukturele wêreldteorie aanvaar, sal dieselfde gesteldheid daar ook standhou.

Die postulatiewe metode mag weliswaar alternatiewe wyses voorstel waarvolgens die kategorieë binne 'n enkele strukturele hipotese voorgehou kan word wat reeds langs die weg van die analogiese wyse gegeneer is. Pepper (1942) is egter die mening toegedaan dat die postulatiewe metode nie 'n vrugbare wyse is om nuwe kategorieë of nuwe wêreldteorieë te genereer nie. Die mens is derhalwe op die tradisionele analogiese metode aangewese om wêreldteorieë te genereer, waarvan die metode, volgens Pepper (1942), basies soos volg verloop: 'n persoon wat begeer om die wêreld te verstaan, soek na 'n leidraad ("clue") om tot insig te kom. Hy besluit dan op die afbakening van 'n saak op die vlak van gesonde verstand en poog dan om ander 'afbakenings' in terme van hierdie een te verstaan. Die oorspronklike afbakening word dan sy basiese analogie of grondmetafoor ("root metaphor"). Hy beskryf so deeglik moontlik die eienskappe van hierdie afgebakende "area", of anders gestel, hy differensieer tussen die onderskeie dele van die struktuur. 'n Lys van die strukturele eienskappe word dan sy basiese konsepte vir beskrywing en uitleg (wat as 'n stel *kategorieë* beskryf kan word). In terme van hierdie kategorieë gaan hy dan voort om alle ander sake te bestudeer en om daarbenewens alle sake in terme van hierdie kategorieë te interpreteer. As gevolg van die impak wat ander sake op sy kategorieë uitoefen, mag hy verplig wees om die kategorieë te wysig en aan te pas, wat daartoe lei dat 'n stel kategorieë gewoonlik verander. Aangesien die basiese analogie gewoonlik (en moontlik noodwendig) sy oorsprong in gesonde verstand het, word heelwat ontwikkeling en verfyning van 'n stel kategorieë vereis om voldoende te wees as 'n hipotese van onbepaalde omvang. Sommige grondmetafore bewys hulself meer vrugbaar te wees as andere en beskik oor groter vermoë om uit te brei en aan te pas. Dit is hierdie grondmetafore (in vergelyking met andere) wat oorleef en die relatief toereikende wêreldhipoteses genereer.



Hierdie uiteensetting van Pepper (1942) word bevestig deur die siening van Lakoff en Johnson (1980) dat die mens se verstandspesesse grootliks metafories is; dat mense konsepte op 'n metaforiese wyse struktureer en ontwikkel. 'n Metafoor maak dit moontlik om een ding in terme van 'n ander te verstaan en te beleef. Volgens Kanter, Kirby en Goetz (1981) verleen metafoor plastisiteit aan denke en maak wetenskaplike uitvindings moontlik. Nonaka (1994) dui aan dat metafoor 'n metode is om kennis oor die toekoms te genereer deur van bestaande kennis gebruik te maak. Palmer en Dunford (1996) wys op die argument dat metafore deel uitmaak van die mens se kognitiewe struktuur en dat hulle só ingebed is in die algemene taalgebruik dat mense blind is vir die belangrike wyse waarop dit hulle (en andere se) gedagtes vorm en gedrag beïnvloed. Metafore maak abstrakte idees konkreet, help om dubbelsinnighede op te klaar en fasiliteer uitdrukking van die subjektiewe. Genoemde skrywers wys op Ortony (1975) se drie stellings ten opsigte van die bruikbaarheid van metafore:

- kompaktheid: metafore is vinnig, bondig en doeltreffend;
- onsegbaarheid: aan sekere dinge kan nie uitdrukking gegee word nie en metafore word dan die wyse waarvolgens iets gesê kan word wat nie in letterlike terme bestaan nie; en
- verlewendinging: metafore is doeltreffend omdat hulle op vorige ervarings bou en as sodanig kognitiewe sowel as emosionele impak verhoog.

Nonaka (1994) wys op Bateson (1972) wat aandui dat metafore óór verskillende kontekste sny en dit juis moontlik maak om op 'n sekere wyse te leer (“presupposition – negation learning”) wat lei tot die vorming van nuwe paradigmas. “Paradigma” is 'n sinoniem vir Pepper (1942) se “wêreldteorie” of “wêreldhipotese” (Vondracek, et al., 1986).

Pepper (1942) se uiteensetting van die analogiese metode om nuwe wêreldteorieë te genereer (soos hierbó kortliks uiteengesit) mag die indruk skep dat hy metafoor en analogie as een en dieselfde sien. Nonaka (1994) dui aan dat analogie en metafoor dikwels met mekaar verwar word. Volgens hom is die assosiasie van betekenis aan die hand van 'n metafoor meestal intuïsiegedrewe en hou dit met beelde verband. Daarenteen is die assosiasie van betekenis deur middel van analogie meer struktureel/funksioneel en word aan die hand van rasionele denke ten uitvoer gebring. Metafoor en analogie staan egter nie los van mekaar nie: metafore skep baie ruimte vir vrye assosiasie (diskontinuiteit). Deur analogie word die funksionele werking van nuwe konsepte of stelsels deur die verwysing na dinge wat reeds verstaan word, verken. In hierdie opsig aanvaar 'n analogie, wat mens in staat stel om die toekoms deur die hede te herken, 'n tussenrol in die oorbrugging van die gaping tussen beeld en logika.

Aan die hand van Nonaka (1994) se interpretasie van die werk van Leatherdale en Tsoukas (1991) sal die afleiding gemaak kan word dat metafoor, analogie en die uiteindelijke model (of wêreldhipoteses/wêreldteorieë sover dit die onderhawige studie aangaan) almal deel uitmaak van die *proses* van wetenskaplike ontdekking.

Vervolgens is dit belangrik om oorweging te gee aan die grondbeginsels wat wêreldhipoteses onderlê.

### **Grondbeginsels vir wêreldhipoteses**

Volgens Pepper (1942) geld vier grondbeginsels vir wêreldhipoteses:

*Grondbeginsel 1: 'n Wêreldhipotese word deur sy grondmetafoor bepaal.* Die verskillende wêreldhipoteses ontstaan uit die verskeie ontwikkelings van afsonderlike grondmetafore. Met ontwikkeling word die volgende bedoel: dit gaan hoofsaaklik oor die verfyning van die kategorieë wanneer daar van die ontwikkeling

van 'n wêreldhipotese gepraat word. Die toereikendheid van 'n wêreldhipotese hang meer van sodanige hipotese se potensiaal vir beskrywing en verduideliking af, as van die eindelose akkumulاسie van feitelike detail en beskrywings. Die toets vir 'n wêreldhipotese bestaan daaruit dat dit voorbeelde uit verskillende velde van feite moet kan beskryf en as dit hierdie feite toereikend beskryf, word aanvaar dat dit ook die res van die feite kan beskryf. Die minimumvereiste vir 'n wêreldhipotese is dat dit onbeperk in omvang moet wees, aldus Pepper (1942).

*Grondbeginsel 2: Elke wêreldhipotese is outonoom.* Verskeie afleidings volg hieruit:

- *Dit is ongeoorloof om die saaklike interpretasies van een wêreldhipotese in terme van die kategorieë van 'n ander as minderwaardig af te maak - indien albei hipoteses ewe toereikend is.*

Pepper (1942) onderskei tussen vier wêreldhipoteses, naamlik *vormisme*, *meganisme*, *kontekstualisme*, en *organisisme*; almal is omtrent ewe toereikend in die sin dat hulle in staat is om geloofwaardige verklarings voor te hou vir enige saak, in terme van elkeen se eie stel kategorieë. Dit beteken egter nie dat een wêreldhipotese nie ander wêreldhipoteses moet interpreteer nie, intendeel: tussen die feite van die wêreld wat deur 'n relatief toereikende wêreldteorie geïnterpreteer moet word, is ander wêreldteorieë en 'n wêreldteorie wat nie die foute van 'n ander wêreldteorie redelik kan interpreteer nie, noodwendig ontoereikend, aangesien dit aan die vereiste omvang ontbreek. Pepper (1942) wys voorts daarop dat elk van die vier toereikende wêreldteorieë, vormisme, meganisisme, organisisme en kontekstualisme geen probleme het om die foute van die ander te verduidelik nie.

- *Dit is ongeoorloof om te aanvaar dat die beweringe van 'n gegewe wêreldhipotese gestaaf word by wyse van die blootlegging van die tekortkominge van 'n ander wêreldhipotese.*

'n Goeie teorie is veronderstel om op grond van sy eie gegewens outonoom te kan staan. Die kognitiewe waarde van 'n bepaalde teorie neem geensins toe as gevolg van die kognitiewe tekortkominge van ander nie. Wêreldhipoteses is veronderstel om mekaar aan te vul.

- *Dit is ongeoorloof om die resultate van 'n strukturele verfyning (wêreldhipotese) te onderwerp aan die kognitiewe standarde (of beperkinge) van vermenigvuldigende verfyning.*

Data moet uiteraard aanvaar word as gegewens waarvoor rekenskap gegee moet word in 'n wêreldhipotese, maar 'n wêreldhipotese hoef data nie onvoorwaardelik te aanvaar nie en dit hoef ook nie enige ander soort gegewens buiten data uit te sluit nie. Data is nie verhewe bo danda nie.

- *Dit is ongeoorloof om die resultate van strukturele verfyning te onderwerp aan die aannames van gesonde verstand.*

Sonder om neer te sien op gesonde verstand, kan dubitanda nie sonder meer op sigwaarde aanvaar word nie.

- *Dit is gepas om gesonde verstandkonsepte as basis te benut om parallelle terreine van gegewens, onderling tot wêreldteorieë, met mekaar te vergelyk.*

Wanneer persone gekonfronteer word met “dieselfde” voorwerp as dié wat hom op die vlak van gesonde verstand voordoet — Pepper (1942) gebruik die voorbeeld van 'n rooi tamatie — word hulle genoop om ter wille van die begrip daarvan, kognitiewe inhoud daaraan te gee. In die proses van strukturele kennisverfyning sal elkeen die onderwerp vanuit sy eie verwysingsraamwerk benader, interpreteer en beskryf. Die beskrywings mag van mekaar verskil maar dit is “dieselfde” gesonde-

verstand-gegewens wat die vergelyking tussen die onderskeie interpretasies moontlik maak.

Die metode berus derhalwe volgens Pepper (1942) op die volgende: die beste metode om die studieveld van 'n feit te betree, is volgens die beginsel van gesonde verstand. Wat ook al die onderwerp – waarneming, die fisieke liggaam, persoonlike vryheid, die wet van die swaartekrag, wettige reg, estetiese prag, ek self, identiteit, ruimte, geel, soutigheid, woede, lug, aksie, waarheid – 'n opstel of 'n boek sal met die gesonde-verstand-betekenis van hierdie terme begin en dan voortgaan tot die verfyning van interpretasie wat, op grond van 'n gemeenskaplike oorsprong, onderling vergelyk kan word.

### *Grondbeginsel 3: Eklektisisme is verwarrend*

Pepper (1942) dui aan dat bogenoemde beginsel uit die tweede een voortvloei. Indien wêreldhipoteses outonoom is, volg dit dat hulle onderling uitsluitend (onverenigbaar) en derhalwe onversoenbaar is. 'n Mengsel van wêreldhipoteses help nie om 'n saak beter te verklaar nie, maar lei eerder tot verwarring. [Pepper (1942) gee wel toe dat eklektisisme van praktiese waarde mag wees.] As 'n mens sê dat wêreldteorieë onverenigbaar is, beteken dit egter nie dat elke teorie geïsoleerd van die volgende teorie staan nie. Elke oorspronklike teorie is duidelik bewus van die ander teorieë, kritiseer en interpreteer die ander teorieë en hierdie ander teorieë word volkome by die omvang van die oorspronklike teorie ingesluit. Dit is slegs vanuit die perspektief van gesonde verstand, deur die herinnering aan elke teorie se diverse gang tot kritiese verfyning, dat 'n mens bewus word van die teorieë se onverenigbaarheid.

Wêreldteorieë se onderlinge uitsluitendheid blyk uit hul saaklike konflikte, diverse kategorieë, en verskille met betrekking tot die bevestiging van sake. Ten grondslag hiervan lê die uitsonderlike grondmetafoer van elke wêreldteorie.

Pepper (1942) erken dat mens sou kon redeneer dat die grondmetafoor van een teorie met dié van 'n ander mag saamsmelt, en dat almal uiteindelik in harmonie een mag word. Hierdie redenasie is egter kenmerkend van een van die vier wêreldteorieë, naamlik organisisme.

*Grondbeginsel 4: Konsepte wat kontak verloor het met hulle grondmetafore word leë abstraksies.*

Dit vind plaas wanneer die kategorieë en subkategorieë van teorieë as vanselfsprekend aanvaar word en daar vergeet word waar hulle hul oorsprong het.

### **Die toereikendheid van wêreldhipoteses**

Op grond van die beginsel van outonomieit besit geen teorie die reg om 'n ander teorie as ontoereikend te oordeel nie. Op die vraag hoe mens dan vasstel of 'n bepaalde teorie ontoereikend is, antwoord Pepper (1942) soos volg:

By its own judgement of its own achievements in attaining complete precision in dealing with all facts whatever presented. A world theory, in other words, convicts itself of inadequacy (p. 115).

Dit moet egter nie as 'n absoluut finale oordeel beskou word nie. 'n Teorie mag byvoorbeeld as ontoereikend geag word terwyl dié nog nie ten volle ontwikkel is nie. Pepper (1942) is nietemin van mening dat 'n grondige studie van 'n teorie 'n mens gewoonlik redelik goed daarvan oortuig dat die ontoereikendhede onderliggend daaraan, permanente ontoereikendhede is.

Dit sal ook nie van goeie oordeel spreek om van die opsteller van 'n teorie te verwag om sy eie teorie te kritiseer nie. Dit is nie die opsteller se opinie oor sy teorie wat in die bepaling van die ontoereikendheid daarvan tel nie, maar wel dit wat die teorie

ingevalge sy eie logika van homself huldig. Die opstellers daarvan is gewoonlik ook bevooroordeel en dogmaties.

Op die ou end is dit die teorie self, tesame met die kritiek van eksponente van mededingende teorieë en die eerlike werk van sy eie eksponente wat bepaal of 'n teorie ontoereikend is. Wat derhalwe hier gebeur, is dat die twee wyses van kennisverfyning, naamlik vermenigvuldigende bevestiging en strukturele bevestiging, ten spyte van hulle onderlinge spanning, in hierdie geval noodwendig saamwerk. Pepper (1942) stel dit soos volg: mense stem onder sekere omstandighede saam oor die strukturele ooreenkoms tussen feite. Die geldigheid van 'n wêreldteorie en die onafhanklikheid daarvan van enige mens se oordeel, word gegrond op 'n gekwalifiseerde toepassing van vermenigvuldigende bevestiging gesuperponeer op strukturele bevestiging. Enige eerlike, helderdenkende mens behoort 'n korrekte oordeel oor die toereikendheid of graad van die strukturele bevestiging van 'n wêreldteorie te kan vorm, maar elke eerlike, helderdenkende mens is ook bewus van sy geneigdheid tot vooroordeel en foute tydens waarneming en redenering en verlang daarom die bevestiging van ander mense vir sy gevolgtrekking.

Die toereikendheid van 'n strukturele hipotese hang enersyds af van die *presisie* waarmee dit individuele gegewens hanteer en andersyds van die *omvang* van feitelike bevestiging. 'n Presiese hipotese pas alle gegewens juis en noukeurig, terwyl een wat omvattend is, oor die vermoë beskik om alle kenbare gegewens of feite te dek. 'n Wêreldhipotese kan derhalwe die geneigdheid openbaar om in terme van beide presisie en omvang tekort te skiet. Aan die een kant kan 'n wêreldhipotese bevredigend omvangryk wees, maar presisie makeer. Hierdie gebrek aan presisie sal blyk uit 'n onvermoë om gegewens te deurgrond en mag derhalwe tot vaagheid lei, of geneig wees om met meerdere interpretasie vir 'n gegewe vorendag te kom wat tot onbepaaldheid lei. Aan die ander kant egter, kan 'n wêreldhipotese presisie aan die dag lê in die interpretasie van gegewens wat oor

verskeie velde strek, maar aan omvang ontbreek, omdat dit nie oor die vermoë beskik om interpretasie te verleen aan 'n bepaalde veld of velde nie.

Twee wêreldhipoteses wat vanself na vore kom, maar gebrekkig is, is *animisme* en *mistisisme*. Animisme is die wêreldhipotese met die grootste aantrekkingskrag, omdat dit die mens self as primitiewe grondmetafoor het. Die ontwikkeling van dié metafoor langs die weg van personifikasie, drome en illusies het gelei tot die uitkristallisering daarvan in die begrip van die menslike *gees* ('spirit'). Dié begrip kan onmoontlik toereikend deurgrond word. Derhalwe voldoen animisme nie aan die vereiste van presisie nie. Mistisisme, daarenteen, word besonder intens en diep ervaar, maar is terselfdertyd 'n baie persoonlike en eng emosionele belewenis. As wêreldhipotese ontbreek mistisisme derhalwe totaal aan omvang.

#### **'n Breë beskouing van toereikende wêreldhipoteses**

Pepper (1942) kom tot die slotsom dat uit honderde potensieel strukturele hipoteses daar slegs vier tipes is wat as relatief toereikend beskou kan word, naamlik *vormisme*, *meganisme*, *kontekstualisme* en *organisisme*. Dié vier toon slegs relatiewe toereikendheid aangesien nie een vry van tekortkominge is nie. Hierdie vier hipoteses rangskik hulself in twee groepe van twee elk. Vormisme en meganisisme kan as *analitiese* wêreldteorieë beskou word, terwyl kontekstualisme en organisisme met *sintese* verband hou. Volgens Kohl (1992) behels analise die ondersoek van 'n komplekse geheel en die onderverdeling daarvan in sy onderskeie dele. 'n Sintese, daarenteen, bestaan uit die kombinasie van dele, elemente of komponente om 'n komplekse geheel tot stand te bring (Kohl, 1992). Pepper (1942) wys egter op die volgende: dit is nie asof analitiese teorieë sintese nie erken en interpreteer nie en sintetiese teorieë nie analise erken en interpreteer nie, maar die basiese feite of danda van die analitiese teorieë dra hoofsaaklik die karakter van *elemente* en *faktore*, sodat sintese 'n derivaat word en nie 'n basiese feit nie, terwyl die basiese feite of danda van die sintetiese teorieë *komplekse* of *kontekste* is, sodat

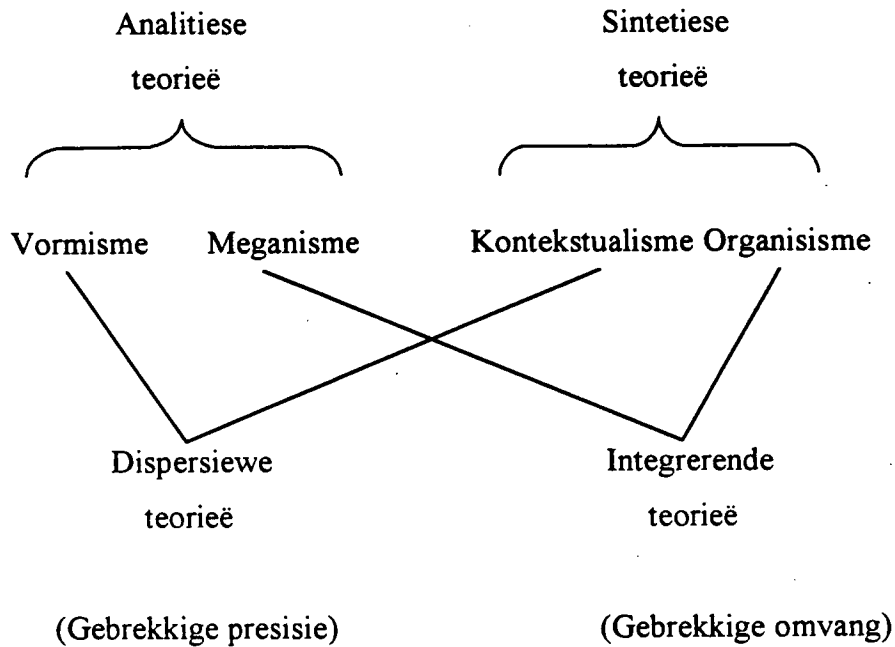


analise 'n derivaat word. As sodanig is daar 'n polarisasie tussen hierdie twee pare hipoteses.

Daarbenewens is daar 'n polarisasie tussen die lede van die onderskeie pare wêreldhipoteses. Hierdie polariteit is, aldus Pepper (1942), van dieselfde aard vir albei pare. Vormisme en kontekstualisme is dispersief (uiteengaande) terwyl meganisme en organisisme integrerend (verenigend) is. Analise staan derhalwe dispersief tot vormisme en integrerend tot meganisme, terwyl sintese dispersief staan tot kontekstualisme en integrerend tot organisisme.

Vormisme en kontekstualisme beskou die heelal nie as 'n hoogs sistematiese eenheid nie. Toeval en onvoorspelbaarheid val derhalwe binne die kategorie van hierdie teorieë. Vir meganisme en organisisme daarenteen, toon die heelal 'n duidelik omskryfbare, vasgestelde reëlmaat wat voorspelling en beskrywing in die fynste detail moontlik maak. Pepper (1942) lei hieruit af dat vormisme en kontekstualisme gebrekkig is wat presisie betref, en meganisme en organisisme gaan weer mank aan onvoldoende omvangrykheid.

'n Opsomming van die simmetriese elemente van die vier wêreldhipoteses wat in die bogaande gedeelte uiteengesit is, word as 'n skema in figuur 2.2 hieronder uiteengesit.



Figuur 2.2: 'n Skema van wêreldhipoteses (aangepas uit Pepper, 1942, p. 146)

Om 'n gedetailleerde uiteensetting van die vier wêreldhipoteses te gee, sou 'n studie van die klassieke werke in die filosofie en wetenskap wat uitdrukking aan die wêreldhipoteses gee, vereis. Pepper (1942) wys egter daarop dat dit 'n baie moeilike taak sou wees aangesien daar weinig geskrifte is wat hierdie teorieë in suiwer vorm voorhou, omdat die literatuur van strukturele hipoteses deurtrek is van dogmatisisme enersyds en eklektisisme andersyds. Hy slaag nietemin daarin om die grondmetafoor en kenmerkende kategorieë van elke wêreldteorie te identifiseer.

### Opsomming

Die onderhawige hoofstuk gee uitdrukking aan die eerste subdoelwit wat in hoofstuk een gestel is, naamlik om aan die filosofiese konteks van die studie vergestaltung te gee. Die hoofstuk verskaf 'n opsomming van Pepper (1942) se gedagtegang onderliggend aan die konsep "wêreldhipotese". Wêreldhipoteses is gesetel in die

kognitiewe verfyningsproses van kennis, en vind neerslag in die proses van strukturele bevestiging. Pepper (1942) het vier relatief wêreldhipoteses geïdentifiseer, naamlik vormisme, meganisme, kontekstualisme en organisisme.

In die volgende hoofstuk word uitdrukking gegee aan bovermelde vier toereikende wêreldteorieë aan die hand van hulle grondmetafore en onderliggende kategorieë (kenmerke). Terselfdertyd word aangedui hoe entrepreneurskap binne elk van hierdie wêreldteorieë struktuur aanneem.



### HOOFSTUK 3

## DIE STRUKTURERING VAN ENTREPRENEURSKAP AAN DIE HAND VAN WÊRELDHIPOTESSES

### Inleiding

'n Breë oorsig van die literatuur betreffende entrepreneurskap laat blyk dat entrepreneurskap as studieveld enersyds multidissiplinêr van aard is en andersyds eklekties benader word. Dit maak hierdie studieveld gekompliseerd en mag lei tot verwarring en oënskynlike teenstrydighede.

In die vorige hoofstuk is aangedui dat daar ten minste vier mededingende wêreldhipoteses bestaan waarvolgens 'n bepaalde kennisveld toereikend en sistematies verstaanbaar gemaak kan word. Dit is derhalwe moontlik om dit ook op die kennis betreffende entrepreneurskap van toepassing te maak. Andersyds maak hierdie wêreldhipoteses dit moontlik om aan te dui in watter area 'n bepaalde kennisveld *nie* toereikend ontwikkel is nie.

Die doel met die onderhawige hoofstuk, soos in die inleidende hoofstuk gestel, is derhalwe om 'n metaperspektief te kry op die struktuur, dinamiek en ontwikkeling van entrepreneurskapteorie en uiteindelik aan te dui waar daar geleentheid bestaan vir die teoretiese verdieping daarvan.

Pepper (1942) se strukturele taksonomie van vormisme, meganisme, organisisme en kontekstualisme maak dit moontlik om bestaande benaderings met betrekking tot entrepreneurskap te ontleed, sistematies uiteen te sit en moontlike ontwikkelingsareas aan te dui. Vir die doeleindes van die onderhawige studie word veral op die werk van bedryfsielkundiges gefokus, maar dit word *vis-à-vis* ander navorsers uit die ekonomiese en bestuurswetenskappe gedoen, gegewe die multidissiplinêre aard van entrepreneurskap. Die doel was nie om elke moontlike studie uit die literatuur te inkorporeer nie, maar eerder om aan die hand van

toepaslike voorbeelde uitdrukking te gee aan die onderskeie benaderings van vormisme, meganisme, organisisme en kontekstualisme.

### Vormisme

'n Oorsigtelike beskouing van bedryfsielkundige navorsers se benadering tot die bestudering van entrepreneurskap dui aan dat dit hoofsaaklik *vormisties* van aard is. Om inhoud te gee aan 'n argument soos pas gestel, word daar in lyn met die vereistes van Pauchant (1995) die volgende bewyse en gronde verskaf:

Die grondmetafoor vir vormisme is *eendersheid*. Pepper (1942) stel dit soos volg: "The world is full of things that seem to be just alike: blades of grass, leaves on a tree, a set of spoons, newspapers under a newsboy's arm, the sheets of a single ream of paper." (p. 151). Net so is bedryfsielkundiges tradisioneel die mening toegedaan dat entrepreneurs oor 'n spesifieke stel attribute (veral persoonlikheidstrekke) beskik wat eie en uniek is aan die entrepreneur. Hierdie eienskappe dien dan as voorspeller veranderlikes van entrepreneurskap en vind neerslag in die volgende formule:

$$Y = f(X_1, X_2, X_3, \dots, X_n)$$

Y verteenwoordig die kriteriumveranderlike (dit wat die bedryfsielkundige as navorser wil voorspel – in hierdie geval, entrepreneurskap); f verteenwoordig die frase: "funksie van" (wat oorsaaklikheid impliseer) en die X'e verteenwoordig die onderskeie voorspeller veranderlikes in die vorm van die onderskeie eienskappe van die entrepreneur.

Die afleiding kan derhalwe gemaak word dat dit vir die bedryfsielkundige primêr daarom gaan om entrepreneurskap aan die hand van losstaande onafhanklike veranderlikes te verklaar. Hierdie benadering dui volgens Argyris (1976) op wat Lewin (1935) as 'n Aristoteliaanse denkwysse beskryf het en word soos volg deur Argyris (1976) opgesom: Volgens die Aristoteliaanse denkwysse setel verklaring *in*

die eienskappe van die verskynsels wat bestudeer word en nie in die verbande tussen die verskynsels nie (wat 'n Galileise denkwysse sou wees). Indien die veranderlikes wat bestudeer word attribute *in* mense of *in* situasies is en indien verbande nie vereis word nie, is die natuurlike gevolg om dit te verklaar deur die *oorsaak* in die individu of die situasie te vind. Individu A is dus suksesvol omdat hy sekere attribute besit en omdat hierdie attribute met iets in die situasie korreleer. Dit is Aristoteliaanse logika.

Volgens die Aristoteliaanse logika kan oorsake onderverdeel word in interne faktore enersyds en eksterne faktore andersyds (Meyer, 1997). Tabel 3.1 gee uitdrukking hieraan.

Tabel 3.1 *Oorsaaklike verklarings vir menslike gedrag* (uit Meyer, 1997, p. 22)

<b>METODE VAN VERKLARING</b>	<b>INTERNE PERSPEKTIEF (faktore "binne" die individu)</b>	<b>EKSTERNE PERSPEKTIEF (faktore "buite" die individu)</b>
<b>Materiële verklaring</b> (fisiese materie)	Organe, strukture of materiale in die individu se liggaam	Fisies-chemiese aspekte van die omgewing
<b>Effektiewe verklaring</b> (gebeure wat 'n effek tot gevolg het)	Gebeure binne die individu, soos instink of gedagtes	Gebeure in die omgewing of omliggende wêreld
<b>Formele verklaring</b> (patrone wat aanleiding tot "kopieë" gee)	Intra-psigiese patrone soos gewoontes, houdings en eienskappe	Patrone in die omgewing, soos sosiale rolle, reëls en verwagtings
<b>Finale verklarings</b> (doelwitte)	Die individu se doelwitte en intensies	Die doelwitte van 'n eksterne agent soos God, 'n opvoerder of 'n terapeut

Dit is hierdie Aristoteliaanse denkwysse wat die tradisioneel bedryfsielkundige benadering tot entrepreneurskap vierkantig binne vormisme plaas omdat, soos wat Pepper (1942) aandui, dit Aristoteles (benewens Plato) was wat oorspronklik aan vormisme beslag gegee het. Hierdie tipe denke ressorteer onder wat Pepper (1942) as *immanente* vormisme definieer.

Immanente vormisme bestaan uit drie kategorieë, naamlik:

- eienskappe,
- besonderhede, en
- deelname.

In terme van die eenvoudige formule hierbo uiteengesit, is die *X*'e die eienskappe of kenmerke ("characters") van 'n besonderheid ("particular"), wat in die onderhawige geval die entrepreneur (dit is *Y*) verteenwoordig; terwyl *f* ("funksie van") op deelname dui (dit is die derde kategorie hierbo vermeld). Volgens Pepper (1942) is 'n fundamentele vereiste van besonderhede dat hulle van mekaar moet *verskil*, vandaar Gillespie (1992) se stelling dat benewens eendersheid, verskille fundamenteel tot vormisme is. Dit verklaar waarom bedryfsielkundiges, wat geneig is om individuele verskille as die basis vir bedryfsielkunde te beskou (Argyris, 1976) hulle binne immanente vormisme tuis voel. Bedryfsielkundiges wat navorsing op die gebied van entrepreneurskap doen, poog dan gewoonlik om te bepaal hoedanig suksesvolle entrepreneurs van nie-entrepreneurs (soos bestuurders) of van onsuksesvolle entrepreneurs verskil.

Volgens Pepper (1942) kan besonderhede verder in klasse onderverdeel word, en 'n klas is 'n versameling besonderhede wat een of meer kenmerke gemeen het. Bedryfsielkundiges onderskei in hierdie verband tussen verskeie "klassifikasies" van onafhanklike veranderlikes eie aan die entrepreneur, soos persoonlikheidstipes, persoonlikheidstrekke, motivering, houdings, biografiese data en agtergrondfaktore, wat gesamentlik veronderstel is om die entrepreneur te predisponer tot suksesvolle entrepreneurskap.

'n Inherente swakheid van vormisme is dat dit oor onvoldoende presisie beskik; trouens, van al die wêreldhipoteses is vormisme die mees ontoereikende wat presisie betref. Die woorde van Pepper (1942, p. 144) naamlik dat vormisme "... constantly [is] in difficulty with the number of equally consistent interpretations to which a single 'fact' is "amenable", vind weerklank in die stelling van Chell et al. (1991) dat navorsers nie kan saamstem oor presies hoe die sielkundige profiel van die

suksesvolle entrepreneur daar uitsien nie. Nietemin, bedryfsielkundiges is dit redelik eens dat suksesvolle entrepreneurs, wat persoonlikheidstrekke betref, ten minste matige risikonemers is, oor 'n hoë prestasie-motief en 'n interne lokus van beheer beskik (Chell et al., 1991). Dit beteken egter nie dat daar onomwonde empiriese steun daarvoor bestaan dat entrepreneurs oor 'n spesifieke stel persoonlikheidstrekke beskik nie (Gartner, 1989). Hierdie persoonlikheidstrekke kom ook nie eksklusief by suksesvolle entrepreneurs voor nie en daarom is dit nie sonder meer moontlik om suksesvolle entrepreneurs van nie-entrepreneurs en selfs onsuksesvolle entrepreneurs te onderskei nie (Van den Ven, 1980). Genoemde persoonlikheidstrekke is egter nie die enigste wat in die literatuur vermeld word nie, intendeel, daar kom uitgebreide lysse voor, wat presisie toenemend bemoeilik. Tabel 3.2 is 'n enkele voorbeeld hiervan.

Tabel 3.2 *Persoonlikheidstrekke van die entrepreneur* (aangepas uit Van Daalen, 1989, p. 59)

Innovasievermoë	Behoeftes aan mag
Begeerte na verantwoordelikheid	Behoeftes aan erkenning
Risikogeneïghed (berekend)	Interne lokus van beheer
Prestasie-motivering	Persoonlike waarde-oriëntasie
Ambisie	Doelgerigtheid
Begeerte na onafhanklikheid/outonomieit	Kreatiwiteit
Selfvertroue	Energieke ingesteldheid
Dryfkrag	Bou voort op terugslae
Interpersoonlike vaardighede	Verwelkom uitdagings
Kommunikasievermoë	Groei-georiënteerd
Tegniese kennis	Toleransie vir dubbelsinnigheid

Benewens dié persoonlikheidsdimensies word ook spesifieke kognitiewe elemente as veranderlikes wat met entrepreneurskap verband hou, in aanmerking geneem, soos probleemoplossing, doelwitorientasie, visie, konseptuele vermoë, intelligensie en besigheidsin; so ook vaardighede soos die vermoë tot spanbou, om te inspireer, uit



foute te leer en geleentheid te benut (Coetzee, 1991). Daarbenewens is navorsers geneig om agtergrondfaktore by die daarstelling van 'n entrepreneursprofiel in ag te neem (Kent, Sexton & Vesper, 1982). Die psigodinamiese en sosiale sielkunde gee veral hieraan steun. Wat die entrepreneur se vroeë opvoeding en gesinsagtergrond betref, dui Sargent en Young (1991) aan dat onderrig en sosialisering grootliks struktuur gee aan die entrepreneur se huidige persepsies, waardes en oortuigings. Vorige ervaring mag aan die entrepreneur leergeleentheid gebied het wat hy met vrug vir die entrepreneuriese proses kan aanwend. Die agtergrond van die entrepreneur gee daarbenewens vorm aan sy identiteit. Volgens Wickham (1998) is die spesifieke aangeleerde faktore wat tot die sosiale ontwikkeling van die entrepreneur lei, leer, opleiding, ervaring in broeikas ("incubator") organisasies, mentorskap en die blootstelling aan motiverende rolmodelle. Spesifieke biografiese en sosiale agtergrondfaktore wat onder andere vir die entrepreneursprofiel in ag geneem word, is ervarings gedurende kinderjare, ouderdom, lewensiklusstadium, geboortevolgorde, formele onderrig en vorige werkervaring, die beroep van sy of haar ouers en dié se sosio-ekonomiese status, gemeenskap en kultuur asook ekonomiese omstandighede (Greenhaus & Callanan, 1994; Wickham, 1998).

Hierdie toenemende uitbreiding van die entrepreneursprofiel verteenwoordig die grootste probleem van vormisme, naamlik hoe meer inligting met betrekking tot 'n "feit" beskikbaar word, hoe moeiliker word dit om daardie feit afdoende te omskryf en af te baken. Presisie neem met ander woorde af namate meer inligting beskikbaar word (Pepper, 1942). Binne die veld van entrepreneurskap het dit daartoe gelei dat veral die groot aantal trekke wat belangrik geag word vir entrepreneurskap, van die entrepreneur 'n onwerklike persoon gemaak het (Gartner, 1989). Die attribute wat aan die entrepreneur toegedig word, is (oordrewe) positief, vandaar Drucker (1985) se beskuldiging dat die personologiese benadering die entrepreneur voorhou as 'n karikatuur: "... a cross between Superman and the Knights of the Round Table" (p. 128).

By nadere ondersoek van die literatuur blyk dit dat die probleem verdiep: sommige skrywers hou weer 'n oordrewe negatiewe beeld van die entrepreneur voor. Dié

beeld is moeilik te versoen met die positiewe stereotipe van die entrepreneur en as sodanig word spesifisiteit verder bemoeilik. Kets de Vries (1989) beklemtoon byvoorbeeld die afwykende gedragspatroon van die entrepreneur: 'n beheptheid om te beheer; 'n wantroue in andere, 'n narsistiese behoefte aan erkenning, 'n geneigdheid om andere in 'n oordrewe vorm te takseer – en vinnig van dié opinie te verander, en 'n geneigdheid om werknemers van hom afhanklik te maak. Chell et al. (1991) wys op bevindinge dat die entrepreneur 'n Tipe A-persoonlikheidsoriëntasie openbaar: geneigdheid tot hoë vlakke van mededingendheid, aggressiwiteit, ongeduld, strewe na prestasie en stres. Bartlett (1988) is van mening dat die entrepreneur se sukses grootliks van 'n Machiavelliaanse benadering tot die lewe afhang. Die entrepreneur word vanuit hierdie perspektief deur nyd, gierigheid en vrees gemotiveer en is by uitstek daarop ingestel om andere uit te buit. Vandaar die entrepreneur se oordrewe innemendheid, najaag van wins (ten alle koste) en beheptheid met handel dryf (koop en verkoop). Daarbenewens het die entrepreneur 'n renons in formele onderrig. Hy verkies eerder leer deur ervaring. Hy poog enersyds om die verbruiker (van sy produkte) se besluite te manipuleer tot outomatiese aankoopgedrag en andersyds die behoefte aan kennis van mededingende produkte te beperk. Die negatiewe beskouinge, soos hierbo gehuldig, maak gevolglik van die entrepreneur 'n sosiaal wanaangepaste persoon (Wickham, 1998).

Gartner (1989) kan derhalwe met reg die aantyging maak dat die lys van attribute sodanig uitgebrei is dat dit vol teenstrydighede is, nie net wat die persoonlikheidsprofiel van die entrepreneur betref nie, maar ook ten opsigte van agtergrondfaktore. Wat huislike agtergrond byvoorbeeld betref, is sekere teoretici van mening dat entrepreneurs uit 'n gesinsagtergrond kom waar veral die vaders entrepreneurs was of andersyds ten minste ondersteunend was en onafhanklikheid, prestasie en verantwoordelikheid aangemoedig het (Hisrich & Peters, 1992). Hierteenoor staan Kets de Vries (1985) se teorie. Volgens hierdie teorie is dit juis ongunstige kinderjare wat afkeer in outoriteit tot gevolg het en dit moeilik maak om in organisasieverband met andere saam te werk, wat die entrepreneur dwing om onafhanklik 'n onderneming te begin. Wat geboortevolgorde betref, word gepostuleer dat die spesiale aandag wat die eersgeborene ontvang en die gevolglike

selfvertroue wat dit in die hand werk, hom veral geskik maak vir entrepreneurskap. Talle studies bevestig egter nie die sogenaamde eersgeborene-effek nie (Hisrich & Peters, 1992). Sommige teoretici is van mening dat latere stadia in die lewensiklus bepaalde tipes entrepreneurskap tot gevolg kan hê. Daarteenoor bevraagteken baie ontwikkelingsielkundiges deesdae die konsep van lewensiklusse (Sternberg, 1988a). Sels ervaring kan teenoorgestelde effekte op entrepreneursprestasie hê. Kent et al. (1982) dui in hierdie verband aan dat ervaring aan die entrepreneur 'n stel riglyne en bepaalde kennis bied wat benut kan word om entrepreneurs te presteer. Daarteenoor kan ervaring gewoontes vaslê wat moeilik verander kan word en gevolglik beperkend op innoverende entrepreneursgedrag inwerk.

Sels die feit dat navorsers wat vormisme aanhang hulle tot empiriese data wend, los nie die probleem op nie. Soos reeds gestel, is van die bevindings met betrekking tot entrepreneurse eienskappe soms teenstrydig en gaan die meting van die persoonlikheidseienskappe van entrepreneurs, soos wat Coetsee (1990) aandui, tipies mank aan die tekortkominge inherent aan psigologiese meetinstrumente en metingsmetodes.

Stevenson, Roberts en Grousbeck (1989) weier om te aanvaar dat entrepreneurskap gereduseer kan word tot 'n ideale entrepreneurse profiel en kom tot die volgende slotsom: op die ou end sal die soektog na 'n enkele sielkundige profiel van die entrepreneur stellig misluk. Vir elke tradisionele definisie van die entrepreneurse tipe is daar talryke teenvoorbeelde wat die teorie weerlê. Dit is eenvoudig nie net een tipe individuele patroon of gedragpatroon wat na vore tree nie, soos wat selfs 'n vlugtige oorsig van bekende entrepreneurs dit sal bevestig. 'n Sielkundige model is ook nog nie nuttig vir die opleiding of ontwikkeling van entrepreneurskap aangepas nie. Wickham (1989) ondersteun hierdie sentiment.

Daar is egter steeds pogings (en daar sal waarskynlik altyd wees) om die relevansie en belangrikheid van persoonlikheid vir entrepreneurse sukses voor te hou. Die aanslag mag egter verskil. Die volgende relatief omvattende uiteensetting dien as voorbeeld:

Ten spyte van sy oortuiging dat persoonlikheid met entrepreneuriese sukses verband hou, was daar sekere vrae waarop Miner (1996) nie antwoorde gehad het nie: Waarom slaag sekere entrepreneurs met een tipe onderneming, maar misluk met 'n ander? Waarom behaal sekere entrepreneurs aanvanklik sukses, maar misluk wanneer 'n onderneming 'n sekere grootte bereik? Navorsing om dié vrae aan te spreek, lei hom tot die volgende siening met betrekking tot entrepreneurs en persoonlikheid. In die *eerste* plek is hy die mening toegedaan dat daar nie een enkele tipe entrepreneur is nie, maar vier verskillende tipes, elk met 'n bepaalde persoonlikheidsamestelling. *Tweedens* volg elke tipe entrepreneur se loopbaan 'n spesifieke roete tot sukses en elkeen moet derhalwe op 'n eiesoortige wyse met 'n bepaalde onderneming in verhouding tree. Miner (1996) definieer sy vier entrepreneuriese persoonlikheidstipes op 'n beskrywende wyse soos volg: die persoonlike presteerder, die superverkoopspersoon, die ware bestuurder en die ekspert idee-generoerder. Getrou aan die dispersiewe aard van vormisme verskaf Miner (1996) dan 'n lysie ("laundrylist") van elk se eienskappe wat hieronder ter wille van volledigheid ingesluit word, maar ook tasbaar uitdrukking aan die vormistiese styl gee.

Die *persoonlike presteerder* beskik oor meeste van die volgende eienskappe:

- behoefte aan prestasie;
- behoefte aan terugvoering;
- die begeerte om te beplan en doelwitte te stel;
- sterk persoonlike inisiatief;
- sterk persoonlike toegewydheid aan die organisasie;
- die oortuiging dat 'n enkele persoon 'n verskil kan maak; en
- die oortuiging dat werk deur persoonlike doelwitte gerig moet word en nie deur dié van andere nie.

Die *superverkoopspersoon* se persoonlikheidsamestelling sien soos volg daaruit:

- die kapasiteit om empatie vir andere te hê;
- die behoefte om andere van hulp te wees;

- die oortuiging dat sosiale prosesse van groot belang is;
- die behoefte aan sterk, positiewe verhoudings met andere; en
- die oortuiging dat die verkoopsplan sentraal is in die uitvoering van 'n onderneming se strategie.

*Ware bestuurders* kan oor soveel soos ses persoonlikheidseienskappe beskik:

- die behoefte om 'n korporatiewe leier te wees;
- beslistheid;
- positiewe houding met betrekking tot outoriteit;
- behoefte aan kompetisie;
- behoefte aan mag; en
- behoefte om in 'n groep uit te staan.

Die volgende eienskappe gee uitdrukking aan die *ekspert-idee-genererder*:

- behoefte aan innovasie;
- 'n liefde vir idees;
- die oortuiging dat nuwe produkontwikkeling van kardinale belang is om uitvoering te gee aan 'n onderneming se strategie;
- hoë intelligensie; en
- die behoefte om risiko te vermy.

Miner (1996) bevind dat sommige entrepreneurs oor meervoudige samestellings van bogenoemde patrone beskik. Die mees komplekse entrepreneur sal sterk staan ten opsigte van elk van die vier samestellings.

Ten einde te slaag, moet elke entrepreneurstipe 'n bepaalde roete volg, soos deur Miner (1996) geïdentifiseer. Soos in die geval van die eienskappe word ook die loopbaanroetes in lysvorm uiteengesit.

*Die persoonlike presteerder* moet

- energiek wees en hom totaal kan toewy aan die onderneming;
- soveel as moontlik leer oor wat nodig is om die onderneming te bestuur;

- doelwitte en strategieë beplan en tydskedules daaraan kan koppel en dit voortdurend verfyn;
- buigzaam wees, die onderneming se struktuur los hou en responsief wees met betrekking tot geleenthede en bedreigings; en
- probleme kan oplos en persoonlik die krisisse en behoeftes van die organisasie kan aanspreek.

Die *superverkoopspersoon* moet let op drie kritiese aspekte, naamlik:

- leer om te verkoop en leer van die produk of diens wat verkoop word;
- bepaal homself uitsluitlik tot verkope; en
- voorsien steun om die ander aspekte van die onderneming te bestuur.

Die *ware bestuurder* se roete impliseer dat hy ingestel is om

- sy eie werknemers te bestuur en 'n organisasiestruktuur uit te bou; en
- stelsels en strukture te ontwikkel om aankope deur klante te optimaliseer.

Die *idee-genererende* roete vereis

- genoegsame kennis om 'n ekspert te kan wees;
- die vryheid om te kan innoveer en idees te implementeer; en
- vaardighede en toegang tot vaardighede wat die eienskappe van die ekspert idee-genererder komplementeer.

Hierdie "roetes" van Miner (1996) neem 'n normatiewe karakter aan, en dui sodoende op 'n ander tipe vormisme as die immanente vormisme wat tot nou toe aangespreek is, naamlik *transendente* vormisme wat soos volg deur Pepper (1942) uiteengesit word: Die gesonde-verstand of primitiewe grondmetafoor van transendente vormisme kom vanaf twee nou verwante bronne: die werk van die ambagsman wat verskillende voorwerpe volgens dieselfde plan of vir dieselfde rede maak (soos 'n skoenmaker wat skoene maak of 'n timmerman wat beddens maak) en die waarneming van natuurlike voorwerpe wat ooreenkomstig dieselfde plan voorkom of groei (soos kristalle, akkerbome of skape). Plato beklemtoon die ambagsman, Aristoteles die natuurlike groei, maar die kategorieë wat algaande langs

hierdie weg bereik word, is dieselfde.

Diegene betrokke by die ontwikkeling en opleiding van entrepreneurs aan die hand van lesings, handleidings, en dies meer volg die metafoor van die “ambagsman”. Dié mense is die mening toegedaan dat daar ‘n ideale en standaard *plan* is wat gevolg kan word en *materiaal of hulpbronne* wat benut kan word om entrepreneurskap in die hand te werk. Hierdie plan is die geldende norm en dit hang enersyds af van die sukses van die opleiers en opleidingsmateriaal en andersyds van die mate waartoe dit deur die aspirant entrepreneurs benut is. Die norm blyk meestal ‘n *ideaal* te wees en word nooit presies bereik nie. Diegene wat as entrepreneurs aan die “plan” uitvoering gee, tree min of meer dieselfde op omdat hulle die identiese “plan” navolg, maar die norm wat gestel is, word nie ten volle vertoon nie en *transendeer* derhalwe die onderskeie entrepreneurs se uitvoering van entrepreneurskap.

Teoretici wat ‘n gedragsbenadering tot entrepreneurskap propageer, gee uiting aan die siening van natuurlike ontwikkeling volgens dieselfde planmatigheid. Die klem is op wat die entrepreneur *doen* (eerder as wie of wat hy is). Gartner (1989) stel dit soos volg: “This approach to the study of entrepreneurship treats the organization as the primary level of analysis and the individual is viewed in terms of activities undertaken to enable the organization to come into existence.” (p. 57).

Die geneidheid van die voorstanders van dié siening is derhalwe om entrepreneurskap te beperk tot die skepping van ‘n nuwe onderneming (Gartner, 1989). Die dinamika van dié skeppingsproses spruit uit die entrepreneur self, maar daar is ‘n uniforme plan wat alle entrepreneurs navolg in die skepping van ‘n nuwe organisasie, aldus hierdie siening: “In behavioural approaches to the study of entrepreneurship an entrepreneur is seen as a *set* of activities involved in organization” (Gartner, 1989, p. 47). Die spesifieke ondersteuning en hulpbronne tot elke entrepreneur se beskikking (of die gebrek daaraan) maak dat entrepreneurs se gedragsuitkomst van mekaar sal verskil en die “bloudruk” van die proses vervorm. As sodanig *transendeer* die norm, organisasieskepping, die entrepreneurs se aksies.

Die grondmetafoor vir plan en materiaal impliseer volgens Pepper (1942) drie kategorieë wat parallel loop tot dié van immanente vormisme. Die kategorieë van transendente vormisme is:

- norme;
- inhoud om die norme toe te lig; en
- 'n beginsel van toeligting wat in norme sal realiseer.

Die enigste wesentlike verskil tussen immanente en transendente kategorieë kom in die eerste kategorie voor. Albei stelle gee erkenning aan 'n kategorie van:

- vorme;
- die voorkoms van hierdie vorms in die natuur; en
- die verbintenis tussen die eerste en tweede kategorieë.

'n Norm is kompleks van aard, maar is egter nie dieselfde as 'n klas soos wat dit by immanente vormisme voorkom nie. Die funksie van klassifikasie is om te diskrimineer en nie om vorm te verskaf nie, terwyl 'n norm wel vorm verleen. Daarbenewens word spesifieke eienskappe as absoluut binne 'n klas gereflekteer, terwyl 'n norm slegs ten dele gereflekteer word. Kenners is dit nietemin eens oor watter normatiewe vereistes vir die totstandbrenging van 'n nuwe onderneming geld. Hierdie norme neem 'n sekere *wetmatigheid* en reëlmatigheid aan soos wat dit voorkom in die handboeke en populêre selfhelpboeke met betrekking tot die skepping van 'n nuwe onderneming. Vergelyk in dié verband enkele voorbeelde soos dié van Hisrich en Peters (1992); Phillipson (1995); Merrill en Sedgwick (1993); Timmons (1990); en Vesper (1993).

Soos natuurwette deur wetenskaplikes ontdek en blootgelê word, is dit die taak van navorsers op die gebied van entrepreneurskap om deur middel van die induktiewe metode die wette van entrepreneurskap te ontdek, wat dan as norme dien om die skepping van nuwe organisasies te reguleer. Pepper (1942) definieer die induktiewe metode as 'n metode wat waarnemings vir die ontdekking van die reëlmatighede of wette wat in die natuur *standhou*, versamel. Nie dat induksie foutloos geskied nie,



intendeel, maar die doelwit is om die wetmatigheid na vore te bring soos wat dit natuurlik voorkom.

Dié besondere beskouing van entrepreneurskap huldig sekere kenmerke soos wat dit stapsgewys in handboeke en selfhelpboeke voorkom en as wet/norm vir entrepreneurskap dien om die voornemende entrepreneur optimaal te vorm tot die aksie van entrepreneurskap.

In 1989 ontvang Gartner 'n beste artikel-toekenning vir sy artikel "*Who is an entrepreneur? is the wrong question*". In die artikel kritiseer hy die persoonlikheidstrekbenadering tot entrepreneurskap. Hy stel voor dat 'n gedragsbenadering tot entrepreneurskap (wat die entrepreneur *doen*, eerder as wie hy *is*) 'n meer toereikende en sinvoller benadering tot entrepreneurskap is. Daarbenewens is dit volgens hom ook 'n meer produktiewe perspektief om navorsing te stimuleer en in die hand te werk. Gegewe Pepper (1942) se tipologie blyk Gartner (1989) se voorstel egter nie in wese 'n noemenswaardige paradigmaskuif te wees nie. Hy redeneer nog steeds vanuit 'n vormistiese perspektief – vorm word aan entrepreneurskap gegee; hoewel hy tóg suiwer onderskei tussen wat Pepper (1942) as immanente en transendente vormisme voorhou. Teoretici wat vanuit die raamwerk van vormisme redeneer, is weliswaar geneig om dié twee tipes te integreer of nie te onderskei tussen die twee vorme nie, wat tot verwarring aanleiding kan gee [vergelyk die profiel in Chell et al. (1991, pp. 44-53), waar persoonlikheids- en gedragsveranderlikes as 'n eenheid van eienskappe voorgestel word; of Timmons (1990) wat verwys na die entrepreneur se psige ('mind'), maar dit dan stel dat suksesvolle entrepreneurs hulle onderskei, nie soseer deur hulle persoonlikhede (in immanente vormisme) nie, maar deur wat hulle doen (transendente vormisme). Hy onderskei derhalwe sekere "temas" wat rondom suksesvolle entrepreneurs ontwikkel het, na aanleiding van wat hulle doen en hoe hulle optree. Hierdie temas reflekteer spesifieke eienskappe van die entrepreneur wat Timmons (1990) as *houdings* en *gedrag* omskryf. Soos wat egter uit tabel 3.3 hieronder blyk, kan baie van die gedragseienskappe net sowel as persoonlikheidseienskappe bekend staan.

Tabel: 3.3 *Ses temas – verlangde en aanleerbare houdings en gedragskenmerke van suksesvolle entrepreneurs (uit Timmons, 1990, p. 166)*

Tema	Houding of gedrag
Toegewydheid en determinasie	Volharding en beslistheid Dissipline Deursettingsvermoë om probleme op te los Totale immersie
Geleentheidsobsessie	Beskik oor 'n interne kennis van klante se behoeftes Markgedrewe Obsessie met waardeskepping en -verbetering
Toleransie vir risiko, teenstrydigheid en onsekerheid	Berekende risikonemer Risikoverminderaar Risikodeler Toleransie vir onsekerheid en gebrek aan struktuur Toleransie vir stres en konflik
Kreatiwiteit, selfstandigheid en vermoë om aan te pas	Vermoë om probleme op te los en oplossings te integreer Niekonvensioneel, onbevooroordeeld, laterale denker Ongedurigheid met die status quo Vermoë om aan te pas Vermoë om te leer Gebrek aan vrees vir mislukking Vermoë om te konseptualiseer
Gemotiveerd om uit te styg	Doelwit- en resultaat oriëntasie Gedrewe om te presteer en te groei Lae behoefte aan status en mag Interpersoonlik ondersteunend (vs. mededingend) Bewus van eie swakhede en sterk punte Sien dinge in perspektief en beskik oor 'n sin vir humor Selfaansitter ("self-starter")
Leierskap	Interne lokus van beheer Integriteit en betroubaarheid Geduld Spanbouer en "maker van helde" Ervaring Nie 'n alleenloper nie

**Byskrif**

Timmons (1990) onderskei vyf verlangde eienskappe waaraan entrepreneurs verskieslik moet voldoen, maar wat volgens hom eerder ingebore is; dié is 1) energie, gesondheid en emosionele stabiliteit, 2) kreatiwiteit en innoverendheid, 3) intelligensie, 4) kapasiteit om te inspireer, en 5) waardes.

Volgens Wickham (1998) blyk daar nie 'n enkele entrepreneursiese tipe te wees nie, maar is daar nietemin 'n konsekwentheid in die wyse waarop entrepreneurs hulle taak benader. Hy kan dan ook nie anders nie as om maar weer 'n lys voor te hou van die "karakter" wat die entrepreneur ten toon stel wanneer werk benader word. Dit behels harde werk, selfaangedrewendheid, die stel van persoonlike doelwitte, veerkragtigheid (die vermoë om terug te spring), selfvertroue, bevatlikheid vir nuwe idees, selfgeldendheid, die soeke na informasie, 'n leer-ingesteldheid, die soeke na geleenthede, ontvanklikheid vir verandering, toegewydheid aan andere, en 'n gemaklikheid met mag. Daarbenewens is Wickham (1998) van mening dat die entrepreneur oor bepaalde vaardighede moet beskik, maar dié blyk dieselfde te wees as die bestuursvaardighede wat van 'n algemene bestuurder verwag word, naamlik strategiese, beplannings-, bemarkings-, finansiële, projekbestuurs- en tydbestuursvaardighede en veral mensvaardighede soos leierskaps-, motiverings-, delegerings-, kommunikasie-, en onderhandelingsvaardighede.

Immanente en transendente vormisme is in wese eenders. Albei behels 'n oorsaaklike struktuur wat bestaan uit 'n basiese besonderheid (entrepreneurskap) wat beskik oor sekere eienskappe (in die geval van immanente vormisme) en kenmerke (wat as norme geld in die geval van transendente vormisme). Hierdie eienskappe/kenmerke neem die aard van 'n wet aan wat vorm gee aan die besonderheid, naamlik, entrepreneurskap. Daar is egter ander wetmatighede in die vorm van steuringsveranderlikes wat op die eienskappe/kenmerke van 'n basiese besonderheid soos entrepreneurskap sal inwerk.

Die volgende analogie van Pepper (1942) dien as voorbeeld:

A botanist or horticulturist could tell us in great detail what is the *normal* growth and appearance of any particular variety of oak. Give the oak suitable soil, water, sun, fertilization, and freedom from other vegetation, from insects, and the like, and the normal oak will be exemplified. The law of the oak will exhibit itself in concrete existence just as the law of gravitating mass exhibited itself in the dropped ball. But plant the oak in

poor soil or on a windswept hill, or in a thick forest, and it will be distorted from its normal growth just as the planet was from the normal gravitational path. This distortion will be a resultant of the forces of other laws in which the characters of the oak participate in conjunction with the normal law of growth of the oak (p. 179).

Om distorsies met betrekking tot suksesvolle entrepreneurskap te minimaliseer, word sekere (etiese) norme en standaarde op vormistiese wyse voorgelê om optimale entrepreneurskap in die hand te werk en te voorkom dat entrepreneurs faal. Vir die vormis reflekteer die norme, standaarde en “wette” wat in handleidings, handboeke en selfhelpboeke beskryf word, die “waarheid” met betrekking tot entrepreneurskap. Diegene wat dogmaties glo dat ‘n tipiese vormistiese kenmerk soos byvoorbeeld ‘n sakeplan ‘n besliste voorvereiste (en waarborg) vir entrepreneuriese sukses is, moet egter kennis neem van Weick (1969) se waarskuwing ten opsigte van beplanning.

Hy waarsku teen voortdurende voorskrifte om te beplan, omdat voorskrifte verkwistend en misleidend kan wees. Dit is ‘n vermorsing van tyd om toekomstige gebeurlikhede te probeer antisipeer, want ‘n mens kan nooit weet hoe dinge sal gebeur nie.

Bhide (1994) wys daarop dat ten spyte van die populariteit wat beplanning in die sakearena geniet, dit nie gemaklik pas binne die kader van die oprigting van nuwe ondernemings nie. Entrepreneurs moet vinnig beweeg om ‘n idee te implementeer, anders gaan geleenthede verlore. Bhide (1994) se bevinding is dat in plaas van diepgaande analises, suksesvolle entrepreneurs se benaderings eerder is om vinnig, goedkoop en tydig te wees. Idees wat nie belofte inhou nie, word vinnig uitgesif. Dit word bereik deur gesonde oordeel en refleksie – nie deur massas data te versamel nie. Realisme, maar ook passie, speel ‘n sterk rol by die neem van sakebesluite. Entrepreneurs minimiseer die hulpbronne wat benut word om idees na te vors. Volgens Bhide (1994) is dit vir entrepreneurs moeilik om te onderskei tussen analise en aksie. Hulle is genoodsaak om “in te duik” en te improviseer. Soos wat probleme hulle voordoen, soek entrepreneurs na oplossings en is hulle

genoodsaak om hulle strategieë voortdurend aan te pas soos wat gebeure ontplooi.

Bestuurswetenskaplikes soos Stevenson et al. (1989), asook Wickham (1998), bring deur middel van wetenskaplike induksie entrepreneuriese gedrag binne die kader van *bestuur*. Volgens Stevenson et al. (1989) word entrepreneurskap dan 'n bepaalde *benadering* tot bestuur. Bestuur word volgens hulle gesien as gedrag wat bipolêr neerslag vind in twee oriëntasies of bestuurstyle: bestuursgedrag vind neerslag in 'n entrepreneuriese domein enersyds en 'n administratiewe domein andersyds. Entrepreneuriese gedrag word gepersonifiseer as a 'promotor' aan die een kant en administratiewe tipe gedrag word gepersonifiseer as 'n 'trustee' aan die teenoorgestelde pool. Die promotor is die persoon wat oor die selfvertroue beskik dat hy die vermoë het om 'n geleentheid te kan aangryp ongeag die hulpbronne tot sy beskikking. Vandaar Stevenson et al. (1989) se siening van entrepreneurskap as: ". . . the pursuit of opportunity without regard to resources currently controlled" (p. 7). Die trustee, daarenteen, benadruk die doelmatige gebruik van bestaande hulpbronne. Stevenson et al. (1989) identifiseer ses afsonderlike dimensies van sakepraktyk wat die twee kontrasterende bestuurstyle toelig, naamlik: strategiese oriëntasie, verbondenheid tot geleenthede, verbondenheid tot hulpbronne, beheer van hulpbronne, bestuurstruktuur, asook vergoedingsfilosofie. Tabel 3.4 is 'n opsomming van die twee uiteenlopende bestuursoriëntasies.

Let daarop dat die 'promotor' 'n tipe is wat uitvoering gee aan entrepreneuriese gedrag.

Tabel 3.4 *Entrepreneuriese versus administratiewe bestuurstyl* (aangepas uit Stevenson, Roberts en Grousbeck, 1989, pp. 8-17)

	Promotor	Trustee
	Entrepreneuriese domein	Administratiewe domein
Strategiese oriëntasie:	Geleentheidsaangedrewe	Hulpbronaangedrewe
Verbondenheid tot geleentheid:	Revolusionêr en van korte duur	Evolusionêr en duur relatief lank
Verbondenheid tot hulpbronne:	Meerdere besluite met die minimum verbondenheid aan elke besluit	Besluit is 'n enkele aksie met volle verbondenheid tot die besluit
Beheer van hulpbronne:	Episodiese benutting of huur van benodigde hulpbronne	Eienaarskap of indiensneming van benodigde hulpbronne
Bestuurstruktuur:	Plat met meerdere informele netwerke	Formele hiërargie
Vergoedingsfilosofie:	Waardegedrewe; prestasiegebaseerd; spangeoriënteerd	Sekuriteitsgedrewe; hulpbrongebaseerd, bevorderingsgeoriënteerd

Volgens Wickham (1998) is entrepreneurskap 'n bestuurstyl en kan daarom aangeleer word. 'n Bestuurder kan derhalwe kies om entrepreneuries te bestuur. 'n Entrepreneuriese bestuurder fokus enersyds op die bestuur van *verandering* en andersyds is die entrepreneuriese bestuurder gefokus op *geleentheid*. Die entrepreneur bestuur daarbenewens met die *totale* organisasie in die oog, nie slegs 'n sekere aspek daarvan nie.

Wickham (1998) kontrasteer konvensionele bestuur met entrepreneuriese bestuur soos diagrammaties vervolgens uiteengesit.

Tabel 3.5 'n Vergelyking tussen konvensionele bestuur en entrepreneuriese bestuur (aangepas uit Wickham, 1998, p. 23).

Konvensionale bestuur		Entrepreneuriese bestuur
Deel van 'n organisasie	Omvang →	Die totale organisasie
Handhaaf die status quo	Doelwitte →	Bewerkstellig verandering
Hou hulpbronne in stand	Fokus →	Jaag geleenthede na

Binne hierdie raamwerk word entrepreneurskap dus nie beperk tot die oprigtingsfase van 'n onderneming nie (Stevenson et al. 1989), maar is dit 'n bestuursbenadering wat, hoewel dit veral tydens die oprigtingsfase sal voorkom, in enige onderneming, ongeag die leeftyd daarvan, mag voorkom. Dit kan ook as 'n bepaalde *kultuur* in 'n organisasie gevestig word (Stevenson & Gumpert, 1988). Nietemin, entrepreneurskap is steeds iets (in die vorm van styl, oriëntasie óf kultuur) wat die persoon rig.

Ten slotte: Die beperkendheid van vormisme lê in die losse kategoriese struktuur, onafgebakendheid en onpresiesheid daarvan: presies oor watter en hoeveel eienskappe beskik die entrepreneur? Die lys word toenemend langer, en soos reeds aangedui, is baie van die navorsingsbevindinge teenstrydig en daarbenewens is die korrelasies met die kriterium laag (Van Daalen, 1989). Wat is die juiste stappe wat 'n entrepreneur moet neem om suksesvol te wees? Die inhoud van boeke en kursusse wat dié vraag aanspreek, stem nie presies ooreen nie. Dit is geneig om so algemeen (en wat die selfhelpboeke betref, soms so voor die hand liggend) te wees dat dit onmoontlik bevredigend afgestem kan word op die unieke behoeftes van die spesifieke individu wat die boek raadpleeg of die kursus bywoon. Hou entrepreneurskap net met die oprigtingsproses van 'n nuwe onderneming verband of is dit 'n bestuursoriëntasie wat in enige organisasie, ongeag die leeftyd daarvan, aangewend kan word? Teen die agtergrond van die voorgaande, blyk daar nie

ooreenstemmigheid te wees nie.

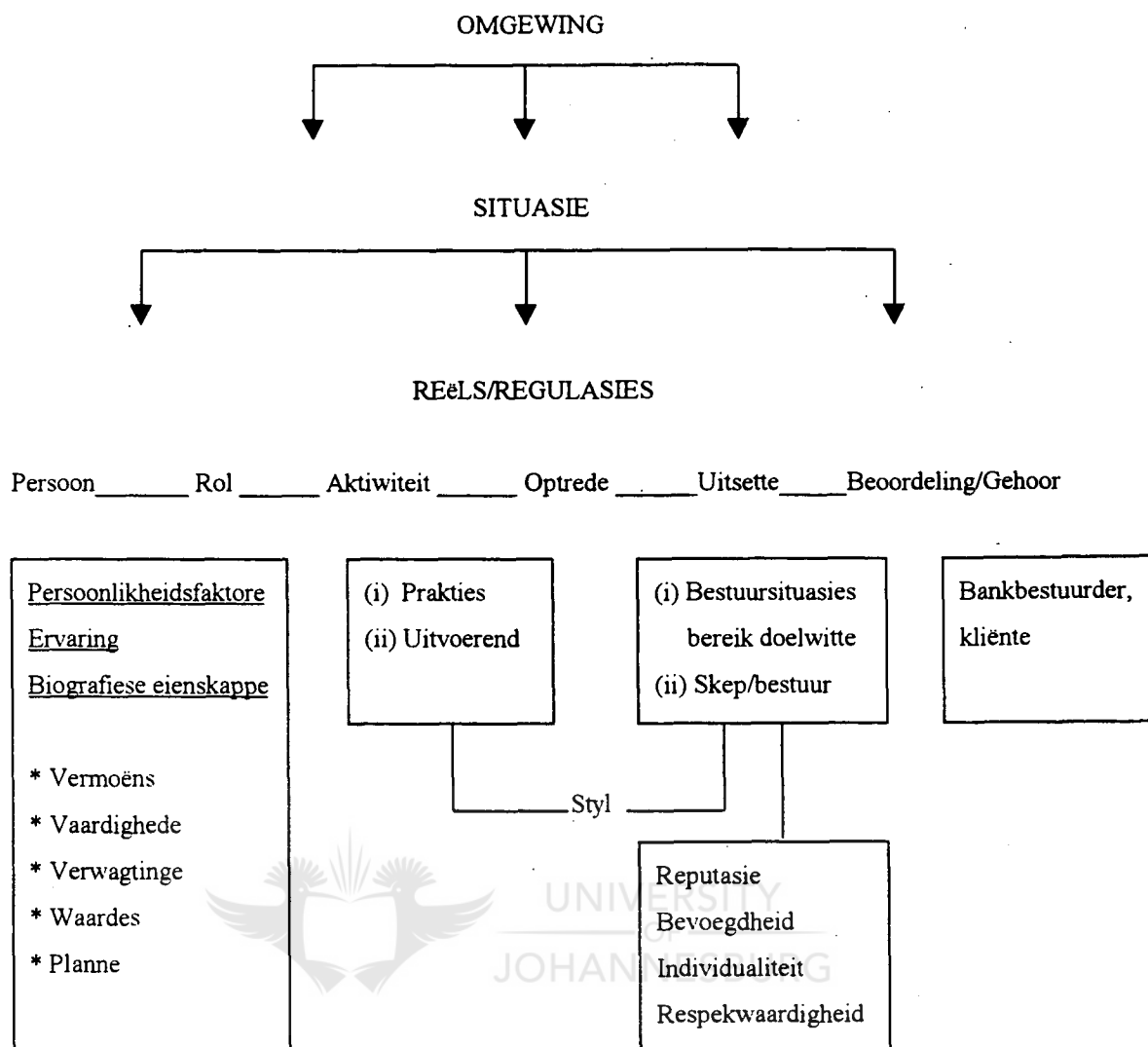
Die ongemak wat die onafgebakendheid en onpresiesheid van entrepreneurskap binne die vormistiese denkraam meebring, vra vir struktuur. 'n Wêreldhipotese wat hieraan voldoen, maar soos vormisme steeds analities van aard is, is meganisme. Vervolgens word entrepreneurskap soos wat dit binne hierdie model neerslag vind, aangespreek.

### **Meganisme**

Ten einde die dispersiewe probleme van die vormistiese benadering tot entrepreneurskap te oorkom, neem Chell (1984) die persoonseienskappe van die entrepreneur in 'n groter geïntegreerde model op. Dié model is deur 'n bedryfsielkundige hier te lande, Van Daalen (1989), soos in figuur 3.1 aangepas.







Figuur 3.1 'n Model van die psigologiese eienskappe van entrepreneurs (aangepas uit Van Daalen, 1989, p. 359).

Volgens dié model word die entrepreneur met situasies uit die interne en eksterne omgewings van die onderneming-in-wording gekonfronteer. Hierdie situasies is reëlgebonde en vereis dat die entrepreneur telkens 'n toepaslike rol sal aanneem om die betrokke situasie die hoof te bied. Elke entrepreneur beskik oor 'n repertoire van persoonsveranderlikes wat hy aanwend in 'n gegewe situasie. Wanneer die entrepreneur uitvoering aan die toepaslike rol gee, is hy betrokke by 'n verskeidenheid aktiwiteite wat óf prakties óf ekspressief van aard is. Laasgenoemde gee uitdrukking aan die styl en reputasie van die entrepreneur. Aksies word egter

uitgevoer met 'n gehoor (bv. die klante) in gedagte.

Hierdie model met sy meganistiese struktuur neig derhalwe om die aard van 'n masjien aan te neem, gegewe Pepper (1942) se stelling dat vormisme gevaar loop om oor te gaan tot meganisme wanneer dit die bestaanskategorieë daarvan met tyd en ruimte identifiseer.

Die grondmetafoor vir meganisme is 'n masjien (Pepper, 1942). Reese en Overton (1970) dui aan dat die meganistiese model:

... represent the universe as a machine, composed of discrete pieces operating in a spatio-temporal field. The pieces – elementary particles in motion – and their relations form the basic reality to which all other more complex phenomena are ultimately reducible. In the operation of the machine, forces are applied and there results a discrete chain-like sequence of events. These forces are the only efficient or immediate causes; purpose is seen as a mediated or derived cause. Given this, it is only a short trip to the recognition that complete prediction is *in principle* possible, since complete knowledge of the state of the machine at one point in time allows inference of the state at the next, given a knowledge of the forces to be applied. (p. 131).

Meganisme is derhalwe 'n tipe struktuur waarvan die werkende dele hulle afsonderlike identiteite behou en individueel sekere effekte produseer, sodanig dat die aktiwiteite van die struktuur resulteer in die som van die individuele aktiwiteite van die dele (Smuts, 1926).

“Masjien” impliseer funksie en volgens Stevenson et al. (1989) huldig ekonome 'n funksionele benadering tot entrepreneurskap. Kirzner (1982) gee in hierdie verband 'n oorsig van ekonomiese denke sedert die agtiende eeu: teoretici soos Say, Mill en Roscher fokus op die funksie van entrepreneurskap as 'n arbeidsaktiwiteit; Say, spesifiek, beklemtoon die funksie van die entrepreneur as dié een wat die onderskeie produksiefaktore byeenbring. Vir die teoretikus, Cantillon, die pionier van

entrepreneuriese teorie, asook winsteoretici soos Mangoldt, Hawley en Knight is dit die funksie van die entrepreneur om as ekonomiese aktiwiteit risiko te neem. Vir 'n ander groep skrywers, wat veral deur Schumpeter verteenwoordig word, is dit die funksie van die entrepreneur om te innoveer en te sorg vir diskontinue verandering in die ekonomie. Gundersen (1990) verwys soos volg na die rol van die entrepreneur vanuit Schumpeter se beskouing: innovasie kom voor in stappe wat so omvangryk is – in werklikheid *deurbrake* – dat dit dadelik totaal nuwe industrieë dikteer en bestaande industrieë oorbodig maak, 'n proses wat Schumpeter as “kreatiewe destruksie” voorhou.

Ander skrywers, daarenteen, is van mening dat die entrepreneur 'n bepaalde funksionele posisie beklee tussen verskillende markte. Die entrepreneur dien derhalwe as 'n middelman of *arbitrageur* wat sekere hulpbronne goedkoop bekom en die uitset teen 'n duurder prys van die hand sit. 'n Aanvullende sienswyse is die beskouing van die entrepreneur as essensieel 'n koördineerder, organiseerder of een wat 'n gaping vul. Ander funksies van die entrepreneur wat volgens Kirzner (1982) in die literatuur voorkom, is om leierskap (in die ekonomie) te verskaf, uitdrukking aan 'n opregte begeerte te gee; op te tree as 'n spekulateur; 'n werkgewer; 'n toesighouer of bestuurder; om as 'n bron van inligting te dien; en om ingestel te wees op geleenthede wat tot op hede nog nie in die mark raakgesien is nie. Nietemin, ongeag die funksie wat benadruk word, verleen ekonome aan die entrepreneur 'n bepaalde rol in die ekonomiese ratwerk, want vir die tradisionele ekonoom is die ekonomie 'n groot meganiese eenheid wat uit diskrete eenhede bestaan en binne 'n bepaalde ruimte en tyd aan die werk is.

Gegewe die grondmetafoor vir meganisme, die masjien, is dit egter die studieterrrein van die fisika wat beslag gee aan dié wêreldmetafoor. In fisika het daar in die afgelope dekades egter fundamentele veranderinge plaasgevind: van 'n meganiese teorie na 'n elektriese teorie en meer onlangs [ná die publikasie van Pepper (1942) se werk oor wêreldhipoteses] 'n uitbreiding tot 'n elektroniese teorie. Pepper (1942) was egter van mening dat, ongeag die veranderinge wat in fisika voorkom, die basiese kategorieë van meganisme dieselfde sal bly. Ses meganistiese kategorieë

word na analogie van 'n masjien onderskei, maar slegs drie daarvan, die sogenaamde primêre kategorieë, het 'n invloed op die werking van die masjien. Die sogenaamde sekondêre kategorieë, wat nie 'n invloed het op die doeltreffende funksionering van die masjien nie, word derhalwe vir die onderhawige studie buite rekening gelaat. Die drie primêre kategorieë van meganisme is die volgende:

- i. Daar bestaan 'n konfigurasie van afsonderlike dele wat elk 'n spesifieke plasing of plek ('location') beklee.
- ii. Die dele van 'n masjien word in eksakte kwantitatiewe terme uitgedruk. Hierdie kwantiteite is van belang vir die doeltreffende funksionering van 'n masjien en staan as *primêre kwaliteite* bekend.
- iii. Daar bestaan 'n effektiewe verhouding of wet wat die afsonderlike dele van die masjien saamsnoer en dit kan in die vorm van 'n funksionele vergelyking uitgedruk word. Hierdie vergelyking gee uitdrukking aan die interverwantskap van die onderskeie dele van die masjien in aksie.

In meer algemene terme kan die primêre meganistiese kategorieë volgens Pepper (1942) soos volg voorgestel word:

- |                    |   |                        |
|--------------------|---|------------------------|
| Primêre kategorieë | { | i. 'n Veld van plasing |
|                    |   | ii. Primêre kwaliteite |
|                    |   | iii. Primêre wette     |

Waar ekonome tradisioneel geneig was om die entrepreneur 'n funksionele kwaliteit binne die groter makro-ekonomiese masjien te gee, het die metafoor van die rekenaar dit vir ekonome moontlik gemaak om die entrepreneur eerder op 'n mikrovlak te bestudeer en so ook die sielkunde van entrepreneurskap aan te sny. Na analogie van die rekenaar is die entrepreneur 'n *besluitnemer*. Die besluitnemingsbenadering is gebaseer op die sogenaamde rasonale keuse-teorie (Anderson, 1996). Volgens dié skrywer impliseer dit die volgende betreffende mense, en dus ook wat die

entrepreneur betref:

“People are held to be almost errorless maximizers of individual utility. They are seen as being quite clear about their goals, having perfect information about the means to achieve those goals, and being able to calculate rapidly and precisely the exact trade-offs and Bayesian\* optima that allow them to reach their goals by the most cost-effective method” (p. 100).

Casson (1982) en Eisenhauer (1995) is ekonomiese wat besluitnemingsmodelle voorhou. Volgens Casson (1982) is die entrepreneur iemand wat daarin spesialiseer om beslissende besluite te maak betreffende die koördinasie van seldsame hulpbronne. Hy gaan dan voort om die besluitnemingsproses reëlmatig in eksakte onafhanklike, maar interverwante eenhede uiteen te sit. Hierdie “aktiwiteite” en “kwaliteite” word in tabel 3.6 uiteengesit.

Tabel 3.6 *Entrepreneuriese besluitnemingsaktiwiteite en die kwaliteite wat daarvoor vereis word* (uit Casson, 1982, p. 29)

AKTIWITEITE	KWALITEITE
<p><i>Eerste fase:</i> formulering van 'n besluitnemingsprobleem</p> <p>Spesifisering van die doelwit            Spesifisering van die opsies            Spesifisering van die beperkinge            Afleidings maak uit die besluitnemingsreël</p>	<p>Selfkennis (of kennis van die doelwitte)            Verbeelding            Praktiese kennis            Analitiese vermoë</p>
<p><i>Tweede fase:</i> generering van data</p> <p>Data-invordering            Data-skatting</p>	<p>Soekvaardighede            Versiendheid</p>
<p><i>Derde fase:</i> uitvoering van die besluit</p> <p>Aanwending van die data tot die besluitnemingsreël</p>	<p>Syfervaardighede</p>
<p>Inisiëring van die implementeringsproses</p>	<p>Kommunikasievaardighede (in die formulering van instruksies)</p>

\* Thomas Bayes was 'n Engelse wiskundige.

Hierdie tabel dui aan dat Casson (1982) se model uitdrukking aan meganisme gee deurdat dit die primêre kategorieë van hierdie wêreldteorieë reflekteer. In die eerste plek is daar sprake van afsonderlike dele wat elk 'n spesifieke lokus beklee. Daar is in die tweede plek sprake van eksakte kwantitatiewe terme. Derdens is daar 'n aanduiding van 'n afhanklikheid of verhouding tussen die aktiwiteite en kwaliteite van die model. Hierdie verhouding is funksioneel van aard en dui op die interverwantskap van die onderskeie dele.

Eisenhauer (1995) stel dit dat die besluit om 'n entrepreneur te word in wese ekonomies van aard is. Hierdie besluit word enersyds deur persoonlike of sielkundige faktore en andersyds deur eksterne of omgewingsfaktore beïnvloed. Al die faktore, hetsy sielkundig/persoonlik of ekstern/omgewing, is egter ekonomies van aard. Die sielkundige/persoonlike faktore sluit derhalwe veranderlikes in soos risiko-afkerigheid en persepsies van die voordele wat die totstandbrenging van 'n nuwe onderneming vir die voornemende entrepreneur inhou. Die omgewings-/eksterne faktore sluit veranderlikes in soos rentekoerse, saamgestelde welvaart, besoldiging en toestande in die besoldigingssektor, die waarskynlikheid van werkloosheid, die milddadigheid van versekeringsvoordele en die tydsduur tot afrede.

Alhoewel Eisenhauer (1995) die entrepreneur as 'n ekonomiese mens voorhou (met ander woorde een wat rasonale besluite neem; soos 'n masjien meganies funksioneer en tot perfekte besluite kom), gee hy nie uitdrukking aan die struktuur van die besluitnemingsproses as sodanig nie. Gegewe die kategorieë van sy model verklaar hy die entrepreneursbesluit derhalwe eerder in vormistiese terme: sekere onafhanklike ekonomiese veranderlikes, enersyds intern, andersyds ekstern tot die persoon gee vorm aan sy besluit om entrepreneurs op te tree. Dit is aanduidend van hoe naby vormisme en meganisme aan mekaar lê en hoe maklik die twee met mekaar verwar kan word.

Pepper (1942) dui aan dat dit veral die fundamentele kategorie van meganisme is, naamlik die veld van loki, wat meganisme van vormisme onderskei: hierdie kategoriale voorskrif dui die grens tussen meganisme en vormisme aan. In vormisme

is die realiteit van die vorme afsonderlik van, of ten minste onderskeibaar van die realiteit van die besonderhede. In meganisme, soos wat die voorstanders daarvan graag herhaal, *bestaan slegs besonderhede*. Verder is hierdie besonderhede van meganisme nie die blote of basiese besonderhede van vormisme nie, maar wel die strukturele besonderhede van ruimte en tydlokusse. Die aard van bestaan en die beperkinge van realiteit word deur ruimtelike en temporele strukture gedefinieer. Dit is waarom meganisme met veiligheid gedefinieer kan word, soos wel dikwels gedoen word, as die teorie wat ruimte en tyd fundamenteel maak, aldus Pepper (1942).

Die wet wat vir Eisenhauer (1995) se teorie geld, is duidelik dié van vormisme en nie dié van meganisme nie. Die volgende woorde van Pepper (1942) is aanduidend daarvan:

“What is the status of these laws? He speaks of them as if they were discrete and separable from the masses in the field, or as if they were operated upon the field but were not of it – as if, in a word, they were *forms* which are repeatedly exemplified in the field.” (p. 210).

Meganisme is 'n kragtige metafoer en het gevolglik navorsing in alle areas van die sosiale wetenskappe in die twintigste eeu beïnvloed (Payne, 1996). Dié metafoer word egter toenemend gekritiseer. Vir Frankl (1970) is die primêre probleem met dié metafoer dat dit reduksionisties is, die mens is vir Frankl méér as 'n masjien. Zohar en Marshall (1993) kritiseer die engheid en gebrekkige omvang van meganisme. Capra (1996) kritiseer die elementaristiese en materialistiese aard daarvan; die obsessie om alles te wil kwantifiseer is volgens hom die gevolg van meganisme. Capra (1996) is van mening dat meganisme verkeerdlik impliseer dat 'n geheel verstaan kan word deur die analise van die afsonderlike dele daarvan. [Dit sluit aan by Kohl (1992) se stelling dat analise komponente tot gevolg het wat niks van die geheel reflekteer nie.]

Volgens Capra (1996) kan sisteme nie analities verstaan word nie omdat analise die interaktiewe aard van 'n sisteem negeer. Daarbenewens is 'n meganistiese

benadering soos die besluitnemingsbenadering, gegrond in die rasionele keuse teorie, volgens Anderson (1996) en individualisties en op die kort termyn ingestel, en nie wyd genoeg nie. Al die genoemde kritiek hou verband met wat Pepper (1942) die gebrekkige omvang van meganisme noem. Vandaar die aantreklikheid van 'n wêreldteorie wat sintese impliseer, naamlik organisisme, die volgende onderwerp van bespreking.

### **Organisisme**

Die grondmetafoor vir organisisme is volgens Reese en Overton (1970) die organisme, 'n lewende georganiseerde sisteem. Organisisme verskil volgens hulle soos volg van meganisme:

... the essence of substance is activity rather than the static elementary particle proposed by the mechanistic model ... In this representation, then, the *whole* is organic rather than mechanical in nature. The nature of the whole, rather than being the sum of its parts, is presupposed by the parts and the whole constitutes the condition of the meaning and existence of the parts ... the important point here is that efficient cause is replaced by formal cause (i.e. cause by the essential nature of a form) (p. 133).

Pepper (1942) aanvaar die term "organisisme" slegs by gebrek aan 'n beter woord. Vir hom is "organisisme" te veel gelaai met biologiese konnotasies, te staties en te sellulêr. Die enigste ander term waaraan hy as grondmetafoor vir organisisme oorweging skenk, is "integrasië", wat volgens hom net effens beter as "organisisme" is, maar steeds onvoldoende is. Vir Vondracek et al. (1986) impliseer "integrasië" dat die mens (en derhalwe ook die entrepreneur), organismies gesien, inherent aktief is: Dit is die mens wat self die bron van sy gedrag in die wêreld voorsien, dit is nie die wêreld wat die bron van die mens se gedrag voorsien nie. Mense gee ooreenkomstig hul struktuur betekenis aan hul gedrag, hulle voorsien hul gedrag van organisasie (met vorm) en integreer enige gegewe gedrag tot die geheel. Hulle is, ooreenkomstig hul aktiwiteit en hul organisasie daarvan, *samestellers* van die wêreld



en nie passiewe *deelnemers* aan die wêreld nie. Verder word dit as 'n gegewe aanvaar dat verandering of ontwikkeling 'n gevolg van die inherente aktiwiteit van mense is.

Volgens Pepper (1942) glo die organisasie dat daar 'n verbloemde organiese proses onderliggend aan elke gebeurlikheid is. Deur werklike prosesse in die wêreld te ondersoek, sal die organiese strukture daarvan blootgelê kan word; hoewel sommige hulle meer duidelik en openlik openbaar. Pepper (1942) identifiseer sewe kategorieë vir organisasie wat hy op funksionele gronde in twee afsonderlike groepe verdeel. Die funksie van die sogenaamde "progressiewe" kategorieë is om die stappe in die organiese *proses* bloot te lê. Die sogenaamde "ideale" kategorieë, daarenteen, het ten doel om die wesenskenmerke te openbaar van die organiese struktuur wat uiteindelik gerealiseer word. Die struktuur wat ten uitvoer gebring word, is altyd die ideaal wat nagestreef word deur die progressiewe stappe van die proses.

Pepper stipuleer die kenmerkende kategorieë van organisasie soos volg:

- fragmente van ervaring wat voorkom in samehang met;
- *skakels* of verbindings of implikasies, wat spontaan daartoe aanleiding gee as gevolg van die verergering van;
- *teenstrydighede*, gapings, teenstand, of verydeling, tot resoluë in;
- 'n *organiese geheel*, wat bevind is om;
- *implisiet* in die fragmente te wees; en;
- die vorige teenstrydigheid te transendeer deur middel van 'n *koherente totaliteit*, wat
- die oorspronklike fragmente van ervaring, sonder enige verlies, *in stand hou*, spaar of bewaar.

Die vierde kategorie, *organiese geheel*, is die spil waarom alles draai en maak derhalwe deel uit van beide stelle kategorieë. Dit is die einddoel en finale fase van die progressiewe kategorieë en die spesifikasieveld van die ideale kategorieë. As sodanig maak kategorieë 1 tot 4 deel uit van die progressiewe stel en kategorieë 4 tot 7 maak deel uit van die ideale stel kategorieë.

Vanuit 'n organismiese perspektief kan entrepreneurskap beskou word as 'n fase in die evolusie van 'n organisasie. Perren (1996) dui aan dat die hoofveranderlikes in fasemodelle die grootte en ouderdom van die organisasie (onderneming) is. Die entrepreneuriese fase is dieselfde as die pioniersfase van 'n organisasie. Daar is 'n verskeidenheid fasemodelle wat uitdrukking gee aan die ontwikkelingsdinamiek van organisasies (sien Perren, 1996). Die model van Greiner (1972) is waarskynlik die bekendste, aldus Robbins (1990). Vir die doeleindes van die huidige studie, egter, word gefokus op die werk van Lievegoed (1991) omdat hy enersyds 'n bedryfsielkundige was en andersyds gespesifiseer het dat sy verwysingsraamwerk natuurhistories en derhalwe organismies is. Let byvoorbeeld op sy organismiese beeldspraak: "Just as the *unicellular organism* can accomplish all the functions that are essential for its *life*, so a pioneer company in its *embryonic* form can fulfil all the necessary entrepreneurial functions" (p. 54). Hy beskryf die pioniersfase soos volg:

'n Onderneming kom as organisasie tot stand deur 'n kreatiewe daad van 'n mens. Dié persoon is 'n entrepreneur; sy persoonlikheidsstruktuur is van so 'n aard dat sy persepsie en verbeelding gerig is op werklike behoeftes in die ekonomiese sfeer. Hy reageer dienooreenkomstig op 'n verbruikerbehoefte deur kreatief antwoord te gee op sodanige behoefte teen 'n prys wat die verbruiker gewillig is om te bepaal. Noodwendig begin hy dan 'n organisasie in die vorm van 'n onderneming, aanvanklik moontlik met skrapse hulpbronne.

Lievegoed (1991) dui aan dat 'n pioniersorganisasie oor spesifieke eienskappe beskik. Hierdie eienskappe hou verband met die feit dat die pionier (dit is die entrepreneur, gesien vanuit hierdie verwysingsraamwerk) primêr ingestel is op ekonomiese en tegniese prestasie. Sy gedagtes is hoofsaaklik ingestel op die produk of diens wat hy vervaardig of lewer en die mark wat hy ontgin. Hy het besliste doelwitte voor oë en sy onderneming is die eenvoudigste en mees geskikte organisasie om uitvoering daaraan te gee.

Lievegoed (1991) spesifiseer die volgende kenmerke van die pioniersfase:

- *Leierskap is outokraties.* Die entrepreneur is die onbetwiste leier, gee die pas aan en deel bevele uit.

Sy werkerskorps aanvaar hierdie tipe leierskap (wat in die algemeen nie baie populêr is nie) omdat hy die eienaar is en volle verantwoordelikheid vir die ekonomiese welsyn van die onderneming aanvaar. Daarbenewens tree hy gewoonlik met 'n spesifieke styl van charisma en selfvertroue op. Sy absolute outoriteit hou gewoonlik verband met die volgende faktore:

- Hy ken al sy werknemers en is bewus van hulle persoonlike omstandighede;
  - Hy is vertrouwd met die taakinhoud van al sy werknemers en het in 'n stadium dit waarskynlik self behartig; en
  - Hy word as suksesvol beleef en sy situasie verleen aan hom prestige.
- *Kommunikasie is direk.* Die kommunikasie vloei gewoonlik direk van die pionier/entrepreneur na sy werknemers. Die kontak is meestal informeel vir die volgende rede: noue sielkundige verbondenheid tussen die entrepreneur en sy werknemers maak kommunikasie buigsaam en doeltreffend. In hierdie stadium is daar nog geen behoefte aan die formalisering van kommunikasie en die instelling van informasiekanale nie. Daar bestaan geen posbeskrywings om elke persoon se pligte en regte te reguleer nie en daar is ook nie dinge soos prosedures, taakomsrywings, kodenommers, gespesifiseerde regulasies, ensovoorts nie.
  - *Die styl van organisering is persoonsgeoriënteerd.* Die geneigdheid in 'n organisasie in sy pioniersfase is dat vanweë die buigsaamheid wat aan die orde van die dag is, werknemers take aanneem waarvan hulle enersyds hou en andersyds waarin hulle presteer, juis omdat dit die styl van die entrepreneur is. Daar is derhalwe nie juis sprake van funksionariese wat uitvoering gee aan afgebakende take nie. Organisatories lyk dit op die oog af chaoties en ongesond.

Die werknemers is egter meestal hoogs gemotiveerd in dié tipe werksmilieu en presteer optimaal.

- *Die werkstyl is improvisierend van aard.* Probleme word opgelos deur improvisasie. Daarbenewens is die werknemers meestal in staat en geskoold om meer as een taak te verrig. Dit is dié werkstyl wat die onderneming buigsaam hou en in staat stel om vinnig aan te pas by die behoeftes en eise van klante.
- *Die werksmag is een groot familie.* Die paternalistiese bestuurstyl wat gewoonlik tydens die pioniersfase geld, lei daartoe dat die entrepreneur selfs by persoonlike aangeleenthede van werknemers betrokke raak: “‘We’re all one big family’ is a favourite phrase of many a pioneer (until the first strike gives him a moral shock from which he usually never quite recovers)” (p. 51).
- *Die pionier se mark is klante wat hy ken.* Dit is vir die entrepreneur belangrik dat ‘n persoonlike verhouding met sy klante bewerkstellig word. Hy het gewoonlik begrip vir hulle behoeftes en poog om hulle intuïtief te verstaan. Dit is vir hom belangrik om sy klante te behou. Hy is derhalwe buigsaam en is bereid om aanpassings te maak om hulle behoeftes te bevredig: die produksiemetode van die pionier is in werklikheid soos ‘n vergrote weergawe van wat in ‘n ambagsman se werkswinkels aangaan, met al dieselfde voordele en nadele daaraan verbonde, aldus Lievegoed (1991).
- *Die gevestigde, groeiende pioniersonderneming.* In die voorafgaande gedeeltes is aandag geskenk aan die kenmerke van die gesonde, suksesvolle pioniersonderneming met die entrepreneur as die hoof en dryfveer daarvan. Uitstaande kenmerke van die sterk pioniersonderneming is buigsaamheid, en sterk interne motivering.

Vanuit ‘n organismiese perspektief moet die pioniersonderneming *noodwendig groei*. Groei vind egter nie sonder probleme plaas nie (die derde progressiewe kategorie van Pepper, (1942)). So staan die entrepreneur byvoorbeeld enige persoon teë wat

hom as leier die stryd aansê. In baie gevalle doen hy weinig in terme van opvolgbeplanning vir iemand om eventueel by hom oor te neem, wat uiteraard die organisasie in 'n moontlike krisis kan dompel wanneer die entrepreneur nie meer by magte is om aan sy taak uitvoering te gee nie of tot sterwe kom. Die entrepreneur is daarbenewens geneig om sy organisasie as 'n relatiewe geslote sisteem te beskou. Hy is eng op sy produk/diens en klante gefokus. Hy poog om alles te beheer en by alle fasette van die organisasie betrokke te wees; hy staan inmenging teë en sy selfbeeld is gekoppel aan die finansiële sukses van sy onderneming. Lievegoed (1991) dui aan dat die geslote aard van die pioniersorganisasie tegelykertyd sy krag en kwesbaarheid is. Solank as wat eksterne invloede nie te veel krag op die organisasie uitoefen nie, kan hy feitlik ongesteurd voortbestaan. Indien daar egter groot verskuiwings in die omgewing plaasvind, soos tegnologiese veranderings wat sy produkte verouderd maak, marktoestande wat verander en konkurrente wat met nuwe tegnieke sy tradisionele veld betree, of as die mark sodanig groei dat hy nie meer met al sy klante 'n persoonlike verhouding kan bewerkstellig nie of die sosiale struktuur sodanig verander dat sy paternalistiese bestuurstyl onaanvaarbaar word, dan bereik die pioniersfase sy grense van ontwikkeling. Volgens Lievegoed (1991) word dié fase van ontwikkeling dan "oorryp" indien daar nie oorgegaan word tot 'n nuwe fase nie. Die organisasie beleef dan 'n krisis wat gereflekteer word deur simptome soos dalende winste, interne konflik (veral wat leierskap betref), toenemende klagtes van klante, 'n afname in beweeglikheid en soepelheid, kommunikasieblokkerings en 'n afname in motivering.

Indien 'n organisasie te groot word en die aard van 'n pioniersorganisasie ontgroeï, kan dit opgedeel word in kleiner eenhede wat elk toegelaat word om 'n entrepreneuriese karakter te behou. Die tradisionele neiging, egter, is om in 'n volgende fase van *differensiasie* te ontwikkel waarin die burokrasie as bestuursfilosofie geld.

Hierdie fase val buite die raamwerk van die onderhawige studie en word derhalwe nie aangespreek nie. Daar word volstaan met Lievegoed (1991) se siening dat hierdie fase in wese die antitese van die pioniersfase is: dit is rasioneel in plaas van

intuïtief, meganies in plaas van organies, onpersoonlik in plaas van situasiegebonde en dit is op organisatoriese in plaas van situasiegebonde beginsels gebaseer. Die burokrasie word toenemend gekritiseer as ontoereikend vir die eise van vandag. Pinchot en Pinchot (1996) stel dit soos volg: die wêreld het nie meer die masjienagtige organisasies wat deur burokrasie geproduseer word, nodig nie. Die uitdagings van die hede vereis lewendige, intelligente organisasies. Die fase van differensiasie bring dus eiesoortige probleme na vore en vra volgens Lievegoed (1991) na 'n volgende fase van *integrasie* ('n organismiese grondmetafoor) wat dui op Pepper (1942) se idee van heelheid ("totality") en wat met die belangrikste organismiese kategorie, *organiese geheel*, verband hou. Ook hierdie fase val buite die kader van die onderhawige studie en sal derhalwe nie aangespreek word nie.

Die ontwikkelingsmodel van Lievegoed (1991), blyk 'n tekenende voorbeeld van 'n organismiese perspektief op entrepreneurskap te wees. Entrepreneurskap word voorgelê as 'n fase (fragment) aaneengeskakel met opeenvolgende fases wat uiteindelik uitloop in 'n organiese eenheid. Die feit dat die entrepreneuriese fase vanweë sekere beperkinge uitloop in ander fases beteken dat dit getransendeer word, maar nie opgehef word nie.\* Dit blyk deel te wees van 'n groter organismiese ontwikkelende totaliteit.

Nog 'n ontwikkelingsperspektief op entrepreneurskap is om dit binne die raamwerk van *leer* te ondersoek, soos deur Swieringa en Wierdsma (1992). Wierdsma is 'n bedryfsielkundige. Hierdie skrywers is van mening dat 'n organisasie slegs sinvol kan ontwikkel indien sy lede kan saamwerk en saam kan werk deur te *leer*. Die "ideale" tipe organisasie is derhalwe die *lerende organisasie*, dit wil sê 'n organisasie met potensiaal om te leer hoe om te leer. [Die konsep van 'n lerende organisasie is deur Argyris en Schön (1978) op die akademiese voorgrond geplaas en meer onlangs deur Senge (1990) verpopulariseer.] Swieringa en Wierdsma (1992) onderskei

---

\* Perren (1996) dui aan dat biologiese organismes geneig is om deur redelike duidelike en voorspelbare fases van ontwikkeling te vorder, van die eenvoudige tot die meer komplekse. Dit is egter nie 'n noodwendigheid dat alle ondernemings deur die fases gaan soos wat fasemodelle impliseer nie. Die meeste klein ondernemings bly klein en verander nie (wat grootte betref). Fasemodelle is derhalwe op slegs 'n klein persentasie organisasies van toepassing.

benewens die lerende organisasie egter ook ander tipes van organisatoriese leer, naamlik die entrepreneuriese organisasie [waarvan die kenmerke nou by dié van Lievegoed (1991) se pioniersorganisasie aansluit], die voorskriftelike organisasie wat burokratiese van aard is en as sodanig ooreenstem met Lievegoed (1991) se fase van differensiasie, en die onlerende organisasie (kom veral voor by organisasies wat burokratiese is en verandering ondergaan). Die skrywers is van mening dat die laasgenoemde drie tipes organisasies oor beperkte leervermoë beskik of met leerprobleme worstel. Om hieraan te ontsnap, moet dié tipe organisasies ontwikkel tot lerende organisasies, aldus Swieringa en Wierdsma (1992). Wat organisasie betref, vind integrasie dus op die vlak van die lerende organisasie plaas.

Vir die doeleindes van die onderhawige studie sal aandag slegs gegee word aan die kenmerke van die leerproses soos wat dit by die entrepreneuriese organisasie voorkom: binne die entrepreneuriese organisasie vind leer gewoonlik baie vinnig plaas. Dit kan vergelyk word met die leerproses van jong kinders en die proses is as sodanig entrepreneuries:

“at every turn new things are learned: in the first phase, learning production, promotion, selling and administration; in the next phase, learning development of new products and new markets; then, learning to develop cooperative links with other organizations. And as a side effect, learning how to overcome conflicts, crisis and so on.” (p. 48).

Hierdie tipe organisasieleer is aksiegedrewe deur te doen, te eksperimenteer en te ervaar. Wanneer op nuwe strategieë besluit word, is die wesentlike vrae wat gestel word: kan ons dit doen, sal ons slaag? Nuwe kennis of insig is slegs van belang as daar iets mee gedoen kan word. Die geneigdheid is om analise, teoretisering en refleksie laag aan te slaan.

Volgens Swieringa en Wierdsma (1992) vind leer in die entrepreneuriese organisasie meestal *onbewus* plaas via die meganismes van *nabootsing* enersyds en *beloning* en straf *andersyds*. Die geneigdheid van werknemers is om die gedrag en waardes van

die entrepreneur na te boots, omdat die reëls vir samewerking implisiet gebaseer is op lojaliteit teenoor die entrepreneur. Daarbenewens is die entrepreneuriese organisasie by uitstek ingestel op sy markte en klante. Eksterne organisasiegedrag word derhalwe aangeleer via die meganismes van beloning en straf van veral hierdie partye. Gedrag wat van buite beloon word, word spoedig deur almal aanvaar en eweseer word gedrag wat van buite gestraf word vinnig afgeleer "... the only criterion for outside behaviour that really counts is success." (p. 50).

Wat kollektiewe leer betref, vind dit in die entrepreneuriese organisasie bykans eksklusief plaas op die vlak van *verbetering* [dit wat Argyris (1985) as "single loop learning" definieer]. Solank as wat die organisasie suksesvol is, word nie oorweging aan insig ("double loop learning") geskenk nie. Leer op die vlak van beginsels ("triple loop learning") vind bykans glad nie kollektief plaas nie, omdat dié tipe leer eksklusief gereserveer word vir die entrepreneur. Wanneer die eksterne faktore waarop die organisasie aangewys is drasties en dramaties verander of wanneer die entrepreneur iets oorkom of sy mag afstaan, kom die entrepreneuriese organisasie voor 'n bestaanskrisis te staan, omdat hulle nie oor die leervaardighede beskik om krisisse te oorkom nie. Wat is die reaksie op 'n diepgrondige krisis in 'n entrepreneuriese organisasie? Volgens Swieringa en Wierdsma (1992) is die gevolg bykans altyd om 'n voorskriftelike vorm aan te neem: hulle doen presies wat in die literatuur oor ontwikkelingsfases as natuurlik, noodsaaklik en onvermydelik voorgestel word. Dit is naamlik dat hulle *organiseer* en die gevolg daarvan is byna altyd dieselfde: die bevordering van burokrasie.

'n Derde ontwikkelingsperspektief op entrepreneurskap is dié van strategie. Henderson (1989) dui aan dat "strategie" 'n konsep is wat sy oorsprong in die biologiese wetenskappe het. 'n Strategiese beskouing van entrepreneurskap plaas dit derhalwe binne 'n organismiese perspektief. Die tradisionele bekouing van strategie, egter, is dat entrepreneurskap 'n analitiese proses is – dit wat die leierskorps van 'n organisasie beplan om in die toekoms te doen, uitgedruk in langtermyn doelwitte en aksieplanne. Dit is met ander woorde 'n proses van formulering wat opgevolg word deur implementering. Mintzberg en Waters (1994) argumenteer dat



ten spyte van die belangrikheid van hierdie perspektief van strategie, dit beperkend is en dat strategie breër beskou behoort te word. Derhalwe definieer hulle strategie as 'n patroon (of konsekwentheid) in 'n stroom van aksies. Daarbenewens onderskei hulle tussen doelbewuste strategieë enersyds en ontluikende strategieë ("emergent strategies") andersyds. 'n Doelbewuste strategie word gerealiseer soos wat die voornemende plan (intensie) daarvoor was. Ontluikende strategieë, daarenteen, is patrone of konsekwentheid wat gerealiseer word, ten spyte van, of in die afwesigheid van, intensies.

Dit is onwaarskynlik dat suiwer vorme van doelbewuste sowel as ontluikende strategieë voorkom; daar is eerder geneighede in die rigting van een van die twee. Mintzberg en Waters (1994) plaas derhalwe die twee vorme van strategie as teenoorgestelde pole op 'n kontinuum. In die werklike lewe sal strategieë dus uit 'n kombinasie daarvan bestaan wat, afhangende van die tipe, êrens langs die kontinuum geplaas kan word. Agt tipes strategieë word onderskei, waaronder 'n entrepreneuriese variant.

Die suiwerste vorm van 'n doelbewuste strategie is een van presiese, geartikuleerde intensies deur die leierskorps van 'n organisasie. 'n Entrepreneuriese tipe strategie daarenteen, is wanneer 'n enkele persoon beheer oor 'n organisasie uitoefen en derhalwe by magte is om sy persoonlike visie van rigting daarop af te dwing. Dit is die individu se visie – sy konsep van sy organisasie se plek in die wêreld – wat 'n bepaalde patroon of konsekwentheid in die hand werk. Dit vind plaas in samehang met sy vermoë om dié visie op die organisasie af te dwing. Vandaar dat dié tipe visie in jong of relatief klein organisasies na vore kom, maar soms ook in groter organisasies ten tye van 'n krisis waar 'n individu met 'n sterk wil en visie die leiding neem.

Mintzberg en Waters (1994) onderskei twee ontluikende eienskappe van die entrepreneuriese strategiese vorm. Anders as by die tipies beplande vorm gee die entrepreneur se visie slegs algemene rigting aan, daar is ruimte vir aanpassing en met verdrag kom die detail na vore. Tweedens, omdat die leier se visie persoonlik is, is hy by magte om dit totaal te verander. Omdat hy formuleerder sowel as implementeerder is, kan hy tydens enige stap in die proses reageer op gebeure uit die

verlede of op nuwe geleenthede of bedreigings in die omgewing.

Dit is hierdie aanpasbaarheid wat entrepreneuriese strategie onderskei van die beplande variasie: “Visions contained in single brains would appear to be more flexible, assuming the individual’s willingness to learn, than plans articulated through hierarchies, which are comprised by many brains” (p. 193). Mintzberg en Waters (1994) kom tot die slotsom dat entrepreneuriese organisasies wat groei en stabiliseer, entrepreneuriese strategieë laat vaar vir beplande strategieë.

Mintzberg en Waters (1994) se beskouing van entrepreneurskap doen weg met die tradisionele analitiese siening van strategie en verleen ‘n dinamiese, organismiese karakter daaraan. Binne dié raamwerk is die entrepreneuriese aksie ‘n verskynsel van ‘n “groter” konsep, soos wat tabel 3.7, ter wille van verheldering, aandui.



Tabel 3.7 *Opsommende uiteensetting van tipes strategieë* (uit Mintzberg & Waterman, 1994, p. 204).

Strategie	Wesenskenmerke
Beplan	Strategieë het hul oorsprong in formele planne: presiese intensies bestaan, geformuleer en geartikuleer deur sentrale leierskap, ondersteun deur formele kontroles om verrassingsvrye implementering te verseker in 'n gunstige, beheerbare of voorspelbare omgewing; strategieë is by uitstek doelbewus.
Entrepreneuries	Strategieë het hul oorsprong in 'n sentrale visie: intensies doen hul voor as die persoonlike, ongeartikuleerde visie van 'n enkele leier en is derhalwe aanpasbaar tot nuwe geleenthede; die organisasie is onder persoonlike beheer van 'n leier en is gelokaliseer in 'n beskermende niche in die omgewing; strategieë is relatief doelbewus, maar kan ontluikend van aard wees.
Ideologies	Strategieë het hul oorsprong in gedeelde oortuigings: intensies bestaan as 'n kollektiewe visie van al die rolspelers, kom in 'n geïnspireerde vorm voor en is relatief onveranderbaar, is onder normatiewe beheer deur indoktrinasië en/of sosialisering; organisasie is meestal proaktief vis-à-vis die omgewing; strategieë is eerder doelbewus.
Sambreel	Strategieë het hul oorsprong in begrensing: leierskap, in gedeeltelike beheer van organisatoriese aksies, definieër strategiese grense of doelwitte waarbinne ander rolspelers reageer op eie kragte of op 'n komplekse, miskien ook onvoorspelbare omgewing; strategieë is deels doelbewus, deels ontluikend en doelbewus ontluikend.
Proses	Strategieë het hul oorsprong in proses: leierskap beheer die prosesaspekte van strategie (indiensneming, struktuur, ens.), terwyl die inhoudsaspekte vir ander rolspelers gelos word; strategieë is deels doelbewus, deels ontluikend.
Onverbonde	Strategieë het hul oorsprong in enklaves: rolspeler(s) wat op 'n losse grondslag verbind is aan die res van 'n organisasie, genereer patrone in eie aksies in die afwesigheid van, of in direkte teenstelling met, sentrale of algemene intensies; strategieë is organisatories ontluikend, ongeag of dit doelbewus vir die rolspeler(s) is of nie.
Konsensus	Strategieë het hul oorsprong in konsensus: deur gesamentlike aanpassing nader rolspelers tot patrone wat deurlopend word in die afwesigheid van sentrale of gemeenskaplike intensies; strategieë is eerder ontluikend.
Opgelê	Strategieë het hul oorsprong in die omgewing: die omgewing dikteer patrone in aksies óf deur direkte oplegging óf deur organisatoriese keuses implisiet voor te spring of dit te beperk; strategieë is uiters voorkomend, alhoewel dit deur die organisasie geïnternaliseer mag word en doelbewus gemaak word.

Die voorafgaande organismiese benaderings stel entrepreneurskap gelyk aan die pioniersfase van 'n onderneming, en veronderstel dat entrepreneurskap noodwendig verdwyn of oorgaan in 'n ander fase as deel van 'n groter ontwikkelingspatroon. Daar bestaan egter 'n ander siening van entrepreneurskap, wat steeds as organismies beskou kan word.

Die uitdaging is om entrepreneurskap en burokrasie te integreer, maar steeds getrou aan organisasie, groei te bewerkstellig. Bedryfsielkundiges betrokke by organisasieontwikkeling huldig soms hierdie siening. Die bedryfsielkundige McCrimmon (1995) byvoorbeeld, stel entrepreneurskap in 'n gevestigde organisasie gelyk aan selfvernuwing. Hy is die mening toegedaan dat vir die suksesvolle voortbestaan van 'n organisasie sekere aktiwiteite (wat met wetenskaplike bestuur/burokrasie verband hou), soos beplanning, organisering en beheer, in stand gehou moet word om bestaande goedere en dienste op *effektiewe* wyse te lewer. Terselfdertyd egter, moet daar verkennende aksies plaasvind wat die organisasie in staat stel om die toekoms vernuwend en skeppend in te gaan. Organismiese eenheid sal vir McCrimmon (1995) kulmineer in die harmonisering van entrepreneurskap en burokratiese beheer. Hy beroep hom op Kanter (1989): "We need somehow to combine the best of entrepreneurialism and bureaucracy while avoiding the chaos of the former and the unresponsiveness of the latter." (p. 15). Die voordele wat die effektiwiteit van die burokrasie inhou, moet dus behou word. Dit is faktore soos betroubaarheid, kostebeheer, kwaliteitsbestuur, konsekwentheid, beheer oor groei, die vermoë om vir bepaalde volumes te produseer, asook aankoopmag. Terselfdertyd moet die beperkinge van burokrasie teengewerk word. Dit is swakhede soos die onwilligheid om te verander, werkerverveeldheid, oormatige prosedures, onbuigsaamheid, terughoudendheid ("unresponsiveness") en kwynende innovasie wat oorkom moet word met die entrepreneuriese ingesteldheid van innovasie, risikoneming, leierskap, improvisasie, buigsaamheid en 'n ingesteldheid om te leer, asook om foute te verduur.

Populêre bestuursinisiatiewe die afgelope tyd was egter eerder daarop gefokus om afgifte te verbeter ("delivery enhancement") deur middel van bestuurspraktyke soos

totale kwaliteitbestuur, die verbetering van klantediens en sogenaamde “business process re-engineering”. In tabel 3.8 dui McCrimmon (1995) aan hoe dié benaderings in wese van entrepreneuriese selfvernuwing verskil. Let op die meganistiese aard van die sogenaamde afgifteenadering teenoor die organisemiese aard van die selfvernuwende entrepreneuriese benadering.

Tabel 3.8 *Afgifte versus selfvernuwende entrepreneurskap* (uit McCrimmon, 1995, p. 33)

	Afgifte	Selfvernuwing (entrepreneurskap)
Struktuur	Hierargies	Vormloos
Vorm	Meganisties	Organies
Hoofmissie	Behou markposisie	Skep nuwe besigheid
Hoofaktiwiteit	Verhoog verkope, sny koste	Ontwikkel nuwe produkte
Primêre waardes	Effektiwiteit	Kreatiwiteit
	Uniformiteit	Diversiteit
Verandering	Staties	Dinamies
Take	Duidelike doelwitte	Dubbelsinning, ongedefinieerd
Uitvoering	Beplan	Opportunisties
Vernaamste voordeel	Kostebeheer	Kennis

Bestuurswetenskaplikes begin toenemend om entrepreneurskap as metafoor vir groei, oorlewing en vernuwing voor te hou; veral hier te lande na jare van ‘n politieke bestel wat isolasie, oorbeskerming en ‘n besadigde ekonomie tot gevolg gehad het. In hierdie verband stel Dyer, ‘n akademikus in entrepreneurskap en bestuur verbonde aan ‘n plaaslike bestuurskool (“Professionele entrepreneurs”, 1997, p. 3) dit byvoorbeeld dat daar in wese vier soorte ondernemings in Suid Afrika voorkom, wat hy beskryf as dinosourusse, vlugkapitaliste, opkomende reuse en professionele entrepreneurs. Van hierdie vier groepe word voorgehou dat slegs die professionele entrepreneurs sal oorleef en welvarend sal wees in die volgende eeu.

Die rede wat aangevoer word, is dat hierdie tipe ondernemings die enigste groep is wat uitgediende bestuurspraktyke sal verwerp en nuwe sakegeleenthede sal aangryp ten tye van 'n snel veranderende plaaslike en internasionale sakesektor. 'n Professionele entrepreneursgroep word gedefinieer as 'n onderneming wat innoverende idees ontwikkel en standhoudend groei. Daarbenewens kombineer professionele entrepreneurs ingrypende nuwe idees met die jongste bestuurstegnieke.

Entrepreneurskap binne 'n organismiese raamwerk het 'n oogmerk van sy eie, naamlik *oorlewing*, en daarvoor word *groei* as noodsaaklik geag. Gharajedaghi en Ackoff (1994) wys egter daarop dat 'n preokkupasie met groei tot sekere probleme lei, naamlik dat 'n organisme slegs kan groei ten koste van ander sisteme in sy omgewing en daarbenewens nie eksponensiële groei vir altyd kan volhou nie. Boonop blyk daar 'n optimale grootte vir elke tipe organisasie te wees en 'n toename verby hierdie punt lei tot 'n afname in doelmatigheid en doeltreffendheid. Ook kan 'n organisme nie wesentlik aan sy struktuur verander nie en alhoewel hy poog om sy toekoms te voorspel, word daar vanuit organisasie geredeneer dat die toekoms grootliks onbeheerbaar is. 'n Wêreldteorie wat verandering voorop stel en wat impliseer dat meer van die toekoms onder die entrepreneur se beheer gebring kan word, is kontekstualisme. Kontekstualisme, en hoe dit struktuur aan entrepreneurskap gee, word vervolgens aangespreek.

### **Kontekstualisme**

Die waarskynlikste grondmetafoor vir kontekstualisme is volgens Pepper (1942) die *historiese gebeurtenis*:

By historic event, however, the contextualist does not mean primarily a past event, one that is, so to speak, dead and has to be exhumed. He means the event alive in its present. What we ordinarily mean by history, he says, is an attempt to *re-present* events, to make them in some way alive again. The real historic event, the event in its actuality, is when it is going on *now*, the dynamic dramatic active event. We may call it an "act" ... But it is not

an act conceived as alone or cut off that we mean; it is an act in and with its setting, an act in its context (p .232).

Kontekstualisme vind sy beslag derhalwe in 'n handeling in en in samehang met 'n situasie of konteks. So 'n handeling is egter kompleks omdat dit verweefd is met ander handelinge wat voortdurend van patroon verander. Dit is soos die insidente in die intriges van 'n verhaal of drama; dit is letterlik die insidente van die lewe, aldus Pepper (1942). Dit is hierdie voortdurende veranderende patrone wat kontekstualisme as wêreldteorie onderskei van die vaste vorms van vormisme, die tyd-ruimtelike strukture van meganisme en die evolusionêre aanpassing van organisisme.

'n Handeling in terme van kontekstualisme dui op doelgerigte, intensionele gedrag (Young et al., 1996). Dit is in teenstelling met die disposisies van vormisme – ingebore of aangeleer (wat die entrepreneur se handelinge as sodanig *aandryf*). Kontekstualisme impliseer 'n toekomsgerigtheid (wat derhalwe die entrepreneur se handelinge *trek* in die rigting van dit wat hy antisipeer om te bereik).

Volgens Pepper (1942) kom daar 'n ordelikheid in die ander drie wêreldhipoteses voor (die dispersiewe aard van vormisme ten spyt). Daarenteen is kontekstualisme afgelei van “die totale gegewendheid van 'n gebeurtenis” wat 'n rykheid van interverwante skakerings impliseer, asook *nuwigheid* (“novelty”) en *wanordelikheid*, met ander woorde *verandering* van 'n radikale aard.

Die mees fundamentele aannames met betrekking tot kontekstualisme is derhalwe *verandering* en *nuwigheid* wat volgens Pepper (1942) binne 'n bepaalde gebeurlikheid slegs deur die kategorieë *kwaliteit* en *tekstuur* beleef word. Dit is hierdie twee konsepte wat volgens die kontekstualis struktuur gee aan die wêreld.

- Kwaliteit en tekstuur kan beswaarlik van mekaar geskei word en kan slegs sinvol verstaan word deur dit met mekaar te kontrasteer. Die kwaliteit van 'n gegewe gebeurtenis is sy intuïtiewe heelheid of totale karakter. Die tekstuur, daarenteen,

is die detail en verwantskappe wat uitdrukking gee aan die kwaliteit of karakter van 'n gebeurtenis. Payne (1996) verduidelik dit aan die hand van die volgende voorbeelde: die kwaliteit van kontekstualisme self is sy grondmetafoor, naamlik, die historiese gebeurtenis. Die tekstuur van kontekstualisme is die kategorieë, naamlik, kwaliteit en tekstuur. Die kwaliteit van 'n balletuitvoering is die totale effek wat dit oplewer. Die werklike dansers, die stel van die orkes is die tekstuur van die gebeurtenis. Soos wat Gestaltsielkundiges sou redeneer, die geheel (kwaliteit) word waargeneem en dit is eers by latere ondersoek dat daar tussen die dele (teksture) onderskei kan word. Kwaliteit kan verder bestudeer word aan die hand van drie subkategorieë, naamlik *spreiding*, *verandering* en *fusie*:

- *Spreiding*: Kontekstualiste huldig nie 'n liniêre siening van tyd soos die meganistiese nie. 'n Handeling impliseer *duur* en die gebeurtenis wat dit tot gevolg het, is gelokaliseer in die verlede, in die toekoms (daar is 'n toekomsgerigtheid) sowel as in die hede. Kontekstualiste beskou wel 'n liniêre of skematiese siening van tyd as bruikbaar om gebeure te beheer en te orden, maar dit is nie "werklik" in die sin dat dit die kwaliteit van 'n totale gebeurlikheid kan weergee nie.
- *Verandering*: Soos wat 'n gebeurlikheid ontvou, verander die kwaliteit daarvan. Voortdurende verandering is met ander woorde 'n kategorieë kenmerk van 'n gebeurlikheid en dit kom nooit tot 'n einde nie. Payne (1996) wys daarop dat permanente strukture skyn te bestaan maar in werklikheid word dit geïnterpreteer as historiese kontinuïteit wat onveranderlik is. Alhoewel verandering fundamenteel tot die kontekstualistiese posisie is, kom dit as die agtergrond voor – dit is daar, maar die gebeurlikheid is steeds interpreteerbaar.
- *Fusie*. Die kwaliteit van 'n gebeurlikheid word weergegee deur die mate waartoe die detail van die tekstuur saamsmelt. Ter illustrasie gebruik Pepper (1942) 'n voorbeeld wat ontleen is aan die sielkundige/filosoof William James ten opsigte van die smaak van lemonade: suurlemoen, suiker en water is die bestanddele of detail van die smaak, maar die kwaliteit van lemonade is so 'n bestendige samesmelting van die drie bestanddele dat dit baie moeilik is om die onderliggende



“komponente” van lemonade te onderskei. Waar fusie derhalwe plaasvind, word die kwaliteit van die detail totaal opgeneem in die eiesoortige kwaliteit van die geheel. Daarbenewens definieer Pepper (1942) fusie as: “an agency of qualitative simplification and organization” (pp. 243, 244). Payne (1996) verduidelik dat ‘n groep sportmanne wat op ‘n gekoördineerde wyse saamspeel ‘n groter mate van fusie vertoon as ‘n span met ewe bedrewe individue wat nie daarin slaag om as ‘n eenheid te funksioneer nie. Volgens die ander wêreldteorieë word fusie geïnterpreteer as vaagheid, ‘n onvermoë om te diskrimineer en is dit verwarrend; maar dit is ‘n sentrale kenmerk van kontekstualisme aangesien die kontekstualis glo dat selfs die eenvoudigste dinge fusies van details is (Payne, 1996).

Twee van die kategorieë wat vir *tekstuur* geïdentifiseer is, is *bundels* (“strands”) en *konteks*. Maar die drie konsepte is so kompleks verweef dat hulle volgens Pepper (1942) saam bespreek moet word: ‘n tekstuur bestaan uit bundels en dit lê binne ‘n konteks. Verder is daar geen duidelike skeidslyn tussen bundels en konteks nie, want dit is die konneksies van die bundels wat die konteks bepaal en die konteks bepaal in ‘n hoë mate die kwaliteite van die bundels. Maar by wyse van ‘n definisie kan daar gesê word dat wat ook al direk tot die kwaliteit van ‘n tekstuur bydra, as ‘n bundel beskou kan word, terwyl wat ook al indirek daartoe bydra, as konteks beskou kan word.

As voorbeeld stel Payne (1996) die besluitnemingsaktiwiteit van ‘n groep senior uitvoerende amptenare as ‘n gebeurlikheid voor. Die amptenare self verteenwoordig die bundels van die gebeurlikheid. Hulle is egter ingebed in ‘n konteks wat verteenwoordig word deur hulle onderskeie departemente en in ‘n wyer sin deur hulle professionele verwysingsgroepe. Hierdie kontekste van die bundels dra uiteraard iets van hulle kwaliteit oor in die tekstuur van die gebeurlikheid. Dit impliseer dat elk van hierdie bundels weer hervoorgestel kan word as ‘n gebeurlikheid of ‘n kwaliteit met sy eie tekstuur en bundels, ensovoorts. Hierdie interverwantskap is vir die kontekstualis so voor die hand liggend dat hy dit belaglik ag om dinge in hulle fyner elemente te ontleed, aangesien ‘n analise van elemente die

werklike kwaliteit van 'n gebeurlikheid verwring. Daar kan, soos wat Pepper (1942) aandui, in terme van kontekstualisme ook geen finale of volledige ontleding van enigiets wees nie:

The reason for this is that what is analyzed is categorically an event, and the analysis of an event consists in the exhibition of its texture, and the exhibition of its texture is the discrimination of its strands, and the full discrimination of its strands is the exhibition of other textures in the context of the one being analyzed – textures from which the strands of the texture being analyzed gain part of their quality. In the extended analysis of any event we presently find ourselves in the context of that event, and so on from event to event as long as we wish to go, which would be forever or until we got tired (p. 249).

Dit is die geval met die ontleding van enige gebeurlikheid. Soos wat 'n tekstuur ontleed word, word afbeweeg in die struktuur van die bundels (waaruit die tekstuur bestaan) en terselfdertyd word uitgereik na sy konteks. Die steun vir enige tekstuur lê in sy konteks, wat só uitgebreid is dat die einde nooit bereik kan word nie. Vir die kontekstualis is dit derhalwe *pragmaties* of *prakties* om sy ontleding te beperk tot die mate waartoe dit die kwaliteit van die bepaalde entiteit wat bestudeer word, na vore bring. Payne (1996) toon aan dat die pragmatiese besluit om te bepaal waar 'n gebeurlikheid eindig, verwant is aan die besluit, vanuit 'n sisteemteoriemodel, oor waar die grense van 'n sisteem lê. Albei is in 'n absolute sin arbitrêre besluite. Dit is heeltemal korrek vir die kontekstualis om op 'n intuïtiewe wyse tot 'n gevolgtrekking te kom waar die heelheid lê.

Die derde kategorie van tekstuur is *verwysings* van die bundels; dit is meer gedetailleerde spesifikasies, waarvan daar vier is, naamlik *liniêr*, *konvergent*, *blokkering* en *instrumenteel*.

- *Liniêre verwysings*: die eenvoudigste en mees basiese verwysing word liniêr genoem. 'n Liniêre verwysing het 'n *aanvangspunt*, 'n transitiewe *rigting* en

bereik 'n einde of *voldoening* ("satisfaction"). Die rigting, volgens Pepper, (1942) is egter nie slegs vorentoe nie, maar ook terugwaarts: ". . . a linear reference is a transition from an initiation to a satisfaction with a continuous intervening spread pointing both forward and back." (p. 253). Om terug te keer tot Payne (1996) se voorbeeld van die groep uitvoerende amptenare: die voorsitter se aktiwiteite om by 'n agenda te hou, is aanduidend van 'n liniêre verwysing. Die vergadering word begin met die agenda en soos wat die teenwoordiges voortgaan met die vergadering beweeg die agenda hulle vorentoe en agtertoe, direk en indirek deur hul verwantskap met gebeure in die verlede. Die vergadering word uiteindelik afgesluit en die voldoening van die bepaalde liniêre verwysing word daarmee bereik.

- *Konvergerende verwysings*: 'n Konvergerende verwysing is 'n komplekse liniêre verwysing waarin verskeie aanvangspunte byeenkom in een voldoening (of waar verskeie voldoenings afgelei is van 'n enkele aanvangspunt). Dit is die kontekstualis se weergawe van die vormis se vorm omdat dit eendersheid impliseer. Payne (1996) gee as voorbeeld hiervan 'n konsensusbesluit. Die onderskeie uitvoerende amptenare is dit eens slegs met betrekking tot 'n bepaalde vraagstuk en verskil (of is non-konvergent) ten opsigte van die ander.
- *Blokkering*: Volgens Pepper (1942) is blokkering in die ware sin van die woord nie 'n verwysing nie, maar die breking van 'n verwysing (hetsy liniêr of konvergent). Bundels verloop nie altyd gladweg van aanvang tot 'n bevredigende voldoening nie. Wanneer dit wel gebeur, dui dit op orde. Wanneer blokkering egter plaasvind kom nuwigheid ("novelty") en wanorde na vore. Blokkering vind gewoonlik plaas omdat een bundel in konflik met 'n ander bundel kom en dit het 'n indringende nuwigheid ("intrusive novelty") tot gevolg. Die bundel of aksie wat inmeng, beskik oor 'n eie geskiedenis en ná die konflik of blokkering is dit moontlik om te bepaal hoe die onderskeie verwysings tot die konflik aanleiding gegee het. Hierdie tipe nuwigheid is derhalwe nie absoluut oorspronklik of nuut nie. Die meeste nuwigheide is van hierdie aard, maar die kontekstualis is altyd gereed vir 'n bundel wat absoluut willekeurig begin of

geblokkeer kan word. Pepper (1942) verwys na 'n ontluikende nuwigheid ("emergent novelty").

- *Instrumentele verwysings:* 'n Instrumentele verwysing is 'n sekondêre aksie wat geneem word om, wanneer 'n liniêre verwysing geblokkeer word, die hindernis te verwyder of te omseil. Die gevolg is dikwels 'n uitgebreide en gekompliseerde integrasie. Die saambindende faktor is 'n liniêre verwysing wat volhard weens die gebrek aan voldoening. Dit is die positiewe dinamiese faktor in die integrasie. Die negatiewe faktor is die blokkering in die vorm van 'n indringende nuwigheid. 'n Instrumentele aksie is derhalwe 'n tekstuur in eie reg, met sy eie voldoening, maar word enersyds gerig deur die terminale aksie wat hy dien en andersyds deur die blokkerende aksie wat hy poog om te neutraliseer. Hierdie patroon kan so verweefd raak dat wat oorspronklik 'n blokkering was, 'n geartikuleerde liniêre verwysing op sigself word, en die voorkoms van 'n totale kwaliteit gee. Dit lei daartoe dat wat aanvanklik geblyk het diskrete teksture te wees, so kan saamsmelt dat hulle verder as die kontekstuele hede uitreik. Die volgende voorbeeld van Pepper (1942) konkretiseer die begrip:

'n Jagter vertrek vanaf sy hut na 'n weiveld waar hy glo takbokke volop is. Sy pad word deur 'n stroom versper en sodoende word die bundel van sy doel geblokkeer. Hy kan opgee, maar hy volhard, vind 'n stomp en 'n paal en stoot homself na die oorkant. Die aktiwiteit om homself na die oorkant te stoot, het sy eie aanvang soos hy die ander wal betree. Dit is egter deur die hindernis van die stroom in beweging gebring en is deur die weiveld waarheen hy op pad is, gerig. In hierdie stadium is die aksie duidelik 'n interpolasie en in teenstelling met die hoofaksie om na die weiveld te loop, maar wanneer hy terugkom, weet hy presies wat om te doen en word die afsonderlikheid van hierdie aksie by die stroom skaars ervaar.

Wanneer hy daarna dikwels na die weiveld gaan, sal hy ewemin aan die oorsteek van die stroom dink as aan enige draai of duik in die pad. Die oorsteek van die stroom is net een artikulasie van 'n totale,

integrale handeling, net soos die ander landmerke van die pad is. Wat oorspronklik 'n hindernis was, verander in 'n stimulus vir verwysing, wat direk tot die volgende fase van die reis aanleiding gee (p. 262).

Teoretici wat oorweging aan konteks skenk, neem gewoonlik nie die totale omvang van kategorieë wat Pepper (1942) met betrekking tot kontekstualisme geïdentifiseer het, in ag nie. Sekere teoretici se benaderings tot entrepreneurskap kom derhalwe soms as kontekstueel van aard voor, maar is dit in werklikheid nie.

### **Kwasikontekstuele benaderings tot entrepreneurskap**

Daar word gewoonlik eng aan konteks in *ruimtelike* terme gedink; as iets wat dinge bevat of omsluit (Pauw, 1993). Die volgende benaderings tot entrepreneurskap sou in terme hiervan as kontekstueel van aard beskou kan word, omdat dit met faktore *ekstern* tot die entrepreneur of met die omgewing verband hou.

#### *Omgewingsbenadering (situasies en omstandighede)*

Soos reeds aangedui, het bedryfsielkundige navorsers op die terrein van entrepreneurskap die afgelope aantal jare 'n verskeidenheid persoonlikheidstrekke geïdentifiseer wat met entrepreneurskap in verband gebring is (sien tabel 3.2). Bird (1989) is egter van mening dat hoewel individuele eienskappe van nut kan wees om entrepreneurskap te voorspel, daar beduidende "foute" voorkom in voorspellings wat uitsluitlik op sulke eienskappe, soos byvoorbeeld persoonlikheidstrekke, gebaseer is: eenderse mense maak uiteenlopende keuses; slegs sommige potensiële entrepreneurs word uiteindelik entrepreneurs en slegs enkeles van hulle is uiteindelik suksesvolle entrepreneurs. Daarbenewens verskil suksesvolle entrepreneurs aansienlik van mekaar wat hulle persoonlikheidsaestellings betref, en vir elke ideale entrepreneurspersoonlikheidstipe bestaan belangrike uitsonderings. Sy stel derhalwe voor dat ten einde entrepreneurskap beter te verstaan en te voorspel, die *situasies* en *omstandighede* wat mense predisposisioneer tot entrepreneurskap in ag geneem

moet word. Dit is belangrik om die konteks wat 'n entrepreneurse gebeurlikheid voorafgaan, te verstaan en ook hoekom, van al die mense wie se persoonlikhede voorbestem is vir entrepreneurskap, net party as entrepreneurs optree en party suksesvol is, teryl ander misluk. Dit impliseer dat entrepreneurskap nie net 'n faktor is van eienskappe soos persoonlikheid nie, maar ook van 'n verskeidenheid gebeurlikhede, omstandighede, situasies, agtergronde en omgewings. 'n Lys van omgewingsveranderlikes is in tabel 3.10 uiteengesit, en word met 'n lys van persoonlikheidstrekke in tabel 3.9 gekontrasteer.

Tabel 3.9

*Persoonlikheidstrekke van die entrepreneur  
(aangepas uit Van Daalen, 1989, p .59)*

Tabel 3.10

*Omgewingsveranderlikes wat 'n invloed op  
entrepreneurskap uitoefen (uit Gartner,  
1985, p. 702)*

Innovasievermoë	Beskikbaarheid van risikokapitaal
Begeerte na verantwoordelikheid	Teenwoordigheid van ander ervare entrepreneurs
Risikogeneidheid (berekend)	Tegnies geskoolde werksmag
Prestasie-motivering	Beskikbaarheid van lewensomstandighede
Ambisie	Toeganklikheid tot klante/verbruikers of nuwe markte
Begeerte na onafhanklikheid/outonomieit	Regeringsinvloede/-steun
Selfvertroue	Teenwoordigheid van universiteite/opleidingsinstellings
Dryfkrag	Beskikbaarheid van grond en fasiliteite
Interpersoonlike vaardighede	Beskikbaarheid van vervoer
Kommunikasievermoë	Houding van die omgewing se inwoners
Tegniese kennis	Beskikbaarheid van ondersteuningsdienste
Aggressie	Lewensomstandighede
Behoeftes aan mag	Hoë beroeps- en bedryfsdifferensiasies
Behoeftes aan erkenning	Hoë voorkoms van onlangse immigrasie in die gemeenskap
Interne lokus van beheer	Breë bedryfsbasis
Persoonlike waarde-oriëntasie	Groter stedelike areas
Doelgerigtheid	Beskikbaarheid van finansiële hulpbronne
Kreatiwiteit	Versperrings tot toetrede
Energieke ingesteldheid	Wedywering tussen bestaande mededingers
Bou voort op terugslae	Druk vanaf substituuutprodukte
Verwelkom uitdagings	Bedingingsvermoë van aankopers
Groei-georiënteerd	Bedingingsvermoë van lewensomstandighede
Toleransie vir dubbelsinnigheid	

Bepaalde probleme tree na vore wanneer entrepreneurskap uitsluitlik tot omgewingsveranderlike gereduseer word. Hosking en Morley (1991) poog om met 'n aanhaling van Jung aan te dui wat die implikasie daarvan is wanneer gedrag tot

omgewingsveranderlikes verskraal word:

There is a biological organism, yes; but everything this organism does is a product of the social, cultural, situational forces. This view denies self-sufficiency to the person but awards self-sufficiency to cultural institutions, to social systems, and to role-relations. From this point of view the individual is a mere nuisance for social science. (p. 3)

'n Probleem doen hom voor wanneer tabel 3.9 en tabel 3.10 met mekaar vergelyk word. Die persoonlikheidstipe wat in tabel 3.9 voorgehou word, skep die indruk dat die entrepreneur só bekwaam is dat hy in staat moet wees om die moeilikste omstandighede die hoof te kan bied. Daarenteen skep tabel 3.10 die indruk dat dit slegs 'n baie gunstige omgewing is wat entrepreneurskap in die hand werk. Die persoonlogiese- en omgewingsbenaderings weerspreek mekaar dus in 'n sekere sin.

Die omgewingsbenadering fokus op positiewe omgewingsveranderlikes, terwyl die paradoks soms eerder geld: in baie gevalle is dit juis die belewenis van ontoereikendhede in die omgewing (veral wat loopbaanomstandighede betref) wat entrepreneurskap stimuleer. Daarbenewens sal die kontekstualis redeneer dat die geleentheid waarop entrepreneurs reageer, nie aan hulle deur weldoeners oorhandig word nie. Dié geleentheid word op 'n innoverende wyse aangegryp en ontwikkel.

Die omgewingsbenadering val kennelik buite die filosofie van die kontekstualisme en hou eerder met vormisme verband. Soos in die geval van die eienskapbenadering, impliseer dit dat vorm aan die entrepreneur gegee word. Omgewingsveranderlikes dien as *stimuli* wat entrepreneurskap in die hand werk. Wanneer omgewingsveranderlikes as net nog 'n klas by die ander vormistiese veranderlikes gevoeg word, soos wat Bird (1989) impliseer, help dit nie noodwendig om entrepreneurskap beter te verklaar nie en lei dit soms tot teenstrydighede soos wat hierbo aangedui is – tipies van die onpresiesheid van vormisme. Persoonlikheidsdisposisies en situasies moet eerder as interaksioneel tot mekaar beskou word (Strümpfer, Danana, Gouws & Viviers, 1998) ten einde die probleem

aan te spreek. So sal 'n persoon in 'n gesofistikeerde Westerse samelewing met voldoende hulpbronne\* tot sy beskikking minder op persoonlikheidsdisposisies hoef te steun. Daarteenoor sal 'n entrepreneur in 'n "derde-wêreld-omgewing" met min hulpbronne tot sy beskikking veel meer afhanklik wees van persoonlikheidsfaktore.

### *Gebeurlikheidsbenadering*

Die gebeurlikheidsbenadering lê klem op situasionele faktore en word derhalwe maklik met kontekstualisme verwar.

Twee tipes gebeurlikheidsbenaderings kom vanself na vore. Een tipe beklemtoon die situasionele omstandighede in die proses van die skepping van 'n nuwe onderneming, wat 'n toepaslike repertoire van gedrag ontlok (Carsrud & Johnson, 1989). Dit sluit aan by Chell (1984) se meganistiese model (wat reeds aangespreek is) waarvolgens die entrepreneur met situasies uit die interne en eksterne omgewings van die onderneming-in-wording gekonfronteer word. Hierdie situasies is reëlgebonde en vereis dat die entrepreneur telkens 'n toepaslike rol sal aanneem om die betrokke situasie die hoof te bied.

'n Ander gebeurlikheidsbenadering fokus eng op verskillende tipes organisasies en die kenmerkende eise wat elke tipe aan die entrepreneur stel (Van Daalen, 1989). Unieke ondernemings of bedrywe vereis derhalwe spesifieke tipes entrepreneurs, elk met eiesoortige vaardighede.

---

\* Wickham (1998) verwys na drie soorte hulpbronne wat tot die beskikking is van die entrepreneur, naamlik:

- ◆ *Finansiële hulpbronne* – Hulpbronne wat die vorm aanneem van, of maklik omgeskakel kan word na kontant;
- ◆ *Menslike hulpbronne* – Mense en die pogings, kennis, vaardighede en insigte wat hulle bydra tot die entrepreneuriese onderneming;
- ◆ *Operasionele hulpbronne* – Fasiliteite soos geboue, voertuie, kantoortoerusting, masjienerie, boumateriaal en dies meer.



Hoewel Chell (1984) se model meganisties is, wil dit voorkom of die gebeurlikheidsbenadering oorwegend op vormisme dui: sekere situasies in die proses van die oprigting van 'n nuwe onderneming *dikteer* aan die entrepreneur om sekere rolle aan te neem om aan die proses uitvoering te gee; of die aard en wese van sekere bedrywe *dikteer* watter tipe entrepreneur in dié bedrywe sukses sal behaal. Die entrepreneur tree dus *reaktief* op. Hoskin en Morley (1991) stel dit dat volgens die gebeurlikheidsbenadering "... people [and] contexts are treated as fixed entities. The person [and] organization are static" (p. 4). Die gebeurlikheidsbenadering is dus nie met die wesenskenmerke van kontekstualisme, naamlik nuwigheid en verandering, te versoen nie.

### *Ekologiese benadering*

Die belangrikheid van die omgewing staan voorop wat hierdie verwysingsraamwerk betref (Scott, 1992). Vandaar dat die ekologiese benadering as kontekstueel van aard geïnterpreteer kan word. Dit is veral die sogenaamde *populasie-ekologie* wat as teoretiese perspektief binne hierdie raamwerk prominensie geniet (Ferreira, 1997). Volgens hierdie benadering is sogenaamde versamelings van organisasies (eerder as individuele organisasies) die uitgangspunt en word gefokus op die gesamentlike totstandkoming en tot niet gaan van ondernemings in 'n spesifieke streek. Hierdie perspektief poog om organisatoriese diversiteit te verklaar as die resultaat van natuurlike seleksie soos dit in biologiese sisteme voorkom. Die verskeidenheid organisasies in 'n bepaalde omgewing kan geïnterpreteer word as die oorlewendes van 'n proses van organisatoriese stigting tot en met ontbinding. Populasie-ekologie het veral ten doel om te verklaar waarom sekere tipes (of spesies) organisasies oorleef en vermeerder en waarom ander tipes kwyn en ondergaan. Carrol (1984) gaan van die standpunt uit dat die onderliggende evolusie-argumente van populasie ekologie ook vir individuele organisasies van toepassing gemaak kan word. Vanuit 'n entrepreneursperspektief sou mens derhalwe kon redeneer dat dié organisasies wat innoverend is 'n groter kans het om die kompetisie vir skaars hulpbronne en veranderende omgewingstoestande te oorleef. Bird (1989) dui egter aan dat wat die uitgangspunt van populasie-ekologie betref, die omgewing (markte, finansiële

omstandighede, politieke toestande, byvoorbeeld) sekere organisasies kies *vir* oorlewing en ontwikkeling en *teen* ander kies wat gevolglik ondergaan, oorgeneem word of geforseer word om te amalgameer. Van de Ven (1992) se stelling dat “. . . according to the population ecology model the success or failure of a start-up is determined by environmental events outside the entrepreneur’s control. . .” (p. 595) beklemtoon die prominensie wat die omgewing binne hierdie teoretiese raamwerk geniet. Hoewel die populasie-ekologiemodel vraagstukke stel wat met verandering verband hou, soos organisatoriese mislukking, organisasie-oorlewing, -voortbestaan en -transformasie, impliseer dit dat omgewingsveranderlikes dikteer en dat die entrepreneur in wese passief is. Dié uitgangspunt is nie met die interaktiewe aard van kontekstualisme te versoen nie. Die natuurlike seleksie-metafoor plaas populasie-ekologie eerder binne die raamwerk van organisisme. By implikasie is die entrepreneur totaal passief en uitgelewer aan sy omgewing.

‘n Ander model wat dieselfde ekologiese realiteit verteenwoordig (ondernemingstoetrede, oorlewing of ondergang, en groei), hou met *strategie* verband. Soos wat Porter (1980) aandui, stel ‘n strategiese ingesteldheid ‘n spesifieke organisasie in die vorm van ‘n onderneming in staat om ‘n kompeterende voordeel te bekom. Van de Ven (1992) wys daarop dat, gegewe die strategiemodel, die entrepreneur eerder as die omgewing die botoon voer: “. . . according to the omnipotent strategist’s model the entrepreneur determines his or her destiny. . .” (p. 595). Maar soos reeds aangedui, het die strategiemodel sy oorsprong in die biologie en is dit in wese organismies van aard. Dié biologiese analogie van organisisme dui volgens Hosking en Morley (1991) op stadige verandering: “Radical disjunctive changes are rare in organic systems. . .” (p. 54), terwyl diskontinue verandering eerder kenmerkend is van kontekstualisme.

### *Pragmatiese benaderings tot entrepreneurskap gebaseer op verandering en innovasie*

Twee benaderings tot entrepreneurskap wat in die tagtigerjare in die VSA ‘n impak gehad het, is dié van Kanter (1983) enersyds en dié van Drucker (1985) andersyds.

Albei het gepoog om die idee van entrepreneurskap binne die bestaande onderneming, veral die groot Amerikaanse korporasie, te vestig en te bevorder, en die sentraliteit van die mens is in dié proses benadruk. Die volgende standpunt van Kanter (1983) – verbatim vertaal – is tekenend daarvan:

Entrepreneurs en die gees van ondernemerskap, is in die verlede hoofsaaklik buite en afsonderlik van die korporasie gesien. So het tegnologiese uitvindings, byvoorbeeld, grootliks binne die klein onderneming ontwikkel. Dit is dus steeds 'n onuitgemaakte saak of groot organisasies individue met 'n ondernemingsgees kan akkommodeer, wat nog daarvan om voordeel uit hierdie entrepreneurs te trek, veral in 'n tradisie waar individue ondergeskik aan die roetine en reëls van burokratiese sisteme is. Dit is nogtans nodig dat omstandighede geskep word, selfs binne groot organisasies, waarin individue die reg het om te eksperimenteer, te skep, te ontwikkel, te toets – te innoveer. Terwyl korttermynproduktiwiteit deur suiwer meganiese sisteme beïnvloed kan word, vereis innovasie intellektuele inspanning en dit beteken *mense* – alle mense op alle vlakke – in die finansiële afdeling, die aankoopafdeling, die tiksterskantoor en in die navorsing-en-ontwikkelingsafdeling. Mense op alle vlakke, insluitende gewone mense op die voetsoolvlak en middelbestuurders aan die hoof van departemente, kan bydra tot die oplossing van organisasieprobleme, tot die uitvinding van metodes of dele van strategieë (p. 23).

Kanter (1983) se oogmerk was om 'n entrepreneuriese gees in die Amerikaanse korporatiewe samelewing aan te blaas ten einde ekonomiese leierskap vir die VSA te verseker. Volgens haar is *innovasie* en *verandering* die enigste waarborge vir sukses. Innovasie behels volgens haar die voortbrenging, aanvaarding en implementering van nuwe idees, prosesse, produkte of dienste. Aanwending en implementering is sentraal tot hierdie definisie; dit sluit die kapasiteit om te verander en aan te pas, in. Verder kan daar baie verskillende soorte innovasies wees, wat deur baie verskillende soorte mense tot stand gebring word: die korporatiewe ekwivalent van entrepreneurs.

Volgens Kanter (1983) se navorsingsbevindinge blyk dit dat 'n bepaalde wyse van probleembenadering tot innovasie lei. Sy noem dit "integrative": die gewilligheid om verby bestaande kennis en insig te beweeg, om idees uit oënskynlik onverwante bronne te kombineer, om verandering as uitdagings of geleenthede na te jaag; dit alles ten einde beperkinge te toets. Probleme word in geheel beskou, gesien as ingebed in groter eenhede. Bestaande praktyke word derhalwe bevraagteken, eerder as om dit te probeer beskerm teen nuwe ervarings.

Entrepreneurs – en derhalwe entrepreneuriese organisasies – beproef hulle bevoegdheids deur te fokus op 'dit wat nog nie bekend is nie, eerder as om dit wat reeds bekend is, te beheer. Standaarde uit die verlede is nie so belangrik soos dit wat in toekomsvisies lê nie. Die verlede word nie toegelaat om die toekoms te dikteer nie: indien nie iets in die verlede gewerk het nie, beteken dit nie dat dit in die toekoms werkbaar gemaak kan word nie, en dit wat in die verlede gewerk het, sal nie noodwendig vir die toekoms geskik wees nie.

"Integratiewe" denke wat met verandering saamhang, word volgens Kanter (1983) gevind in ondernemings waarvan die kulture en strukture ook integratief is: probleme word as geheeleenheids benader, isolasie en konflik tussen organisasie-eenhede word afgebreek, meganismes om die vloei van informasie en nuwe idees tussen organisatoriese grense te bevorder, word geskep en daar word verseker dat meerdere perspektiewe in ag geneem word tydens besluitneming. Koherensie en rigting word aan die hele organisasie verskaf. Dit is in hierdie spangeoriënteerde, korporatiewe omgewings waar innovasie floreer.

Die kontrasterende denkstyl is antiverandering georiënteerd en inhibeer derhalwe innovasie. Kanter (1983) se benaming hiervoor is *segmentalisme* omdat dit verband hou met die kompartementalisering van aksies, gebeure en probleme; elke deel word van die ander dele geïsoleer.

Segmentalistiese benaderings beskou probleme so nou as moontlik, onafhanklik van die kontekste waarin dit voorkom en onafhanklik van enige ander probleme.

Ondernemings met segmentalistiese kulture is geneig om oor segmentalistiese strukture te beskik, dit wil sê groot hoeveelhede kompartemente wat van mekaar geskei is: "...department from department, level above from level below, field office from headquarters, labor from management, or men from women" (p. 28). Interaksie op die grense van hierdie segmente word tot die minimum beperk. Onafhanklikheid word aangemoedig en samewerking word nie bevorder nie. Segmentalisme se aanname is dat probleme opgelos kan word wanneer hulle onderverdeel en aan spesialiste toegedeel word wat onafhanklik van mekaar daaraan werk. Kanter (1983) se bevinding is dat ondernemings waar 'n segmentalistiese benadering dominant is, lae innovasie toon en verandering moeilik hanteer word. Entrepreneurskap word derhalwe versmoor.

Kanter (1983) hou 'n stel van drie vaardighede voor wat die doelmatige bestuur van integratiewe, innovasie-stimulerende omgewings moontlik maak:

- Eerstens, vaardighede wat met mag verband hou – vaardighede om ander te oortuig om informasie, ondersteuning en hulpbronne in nuwe inisiatiewe, wat deur 'n entrepreneur aangevoer word, te belê.
- Tweëdens, die vermoë om die probleme wat met die merendeelse gebruik van spanne en werknemerdeelname geassosieer word, te bestuur.
- Derdens, 'n begrip van hoe verandering in 'n organisasie teweeg gebring word – hoe die mikroveranderinge, wat deur individuele innoveerders voorgestel word, met makroveranderinge of strategiese reoriëntasies verband hou.

Hoewel Kanter (1983) se benadering baie *pragmaties* is en *verandering, aksie en geïntegreerdheid* sentraal tot haar teorie plaas (alles wesenskenmerke van kontekstualisme), hou sy nietemin 'n normatiewe model vir entrepreneurskap voor.

Sy stel dit pertinent dat sy met haar boek wil aantoon *hoe* sukses deur middel van innovasie bereik kan word en wat die ideale omstandighede is waardeur dit bereik kan word (p. 18). Dit gee aan Kanter (1983) se benadering derhalwe die kleur van

transendente vormisme.

Die benadering van Drucker (1985) tot entrepreneurskap is ook innovasiegesentreerd. Toe Drucker (1985) [volgens Micklethwait en Woolridge (1996), die wêreld se eerste en steeds mees gerespekteerde bestuursghoeroe] se werk oor entrepreneurskap verskyn het, het hy in wese 'n kontekstuele benadering voorgedeur deur nuwigheid sowel as verandering te benadruk: “[E]ntrepreneurs ... create something new, something different; they change or transmute values” (p. 20). “[T]he entrepreneur always searches for change, responds to it, and exploits it as an opportunity” (p. 25). Terselfdertyd het hy hom teen vormisme uitgespreek, veral soos deur sielkundiges voorgedeur, deur pertinent te stel dat entrepreneurskap nie tot persoonlikheidseienskappe gereduseer kan word nie. Hy is van mening dat nie net individue nie, maar veral organisasies entrepreneurs moet wees. Daarbenewens is hy die mening toegedaan dat entrepreneurskap nie vanselfsprekend dieselfde as die totstandbrenging van 'n nuwe onderneming is nie, want nie elke nuwe onderneming is noodwendig entrepreneurs van aard nie; selfs gevestigde ondernemings kan entrepreneursiese eienskappe reflekteer. Vir hom hou entrepreneurskap met *gedrag* verband, maar hy kwalifiseer dié *gedrag* as doelgerigte *aktiwiteit*. [‘n Doelgerigte handeling dui volgens Young et al. (1996) op kontekstualisme.] Hierdie doelgerigte aktiwiteit kom volgens Drucker (1985) op innovasie neer. Innovasie is vir hom 'n sosiale of ekonomiese eerder as 'n tegniese term, die kennisbasis van entrepreneurskap; dit is 'n diagnostiese dissipline en behels 'n sistematiese ondersoek van bronne van verandering (sy benadering tot verandering dui op 'n kontekstuele ingesteldheid). Hierdie bronne is aanwysers van entrepreneursiese geleenthede. In die woorde van Pepper (1942) is dié bronne ontluikende bundels (“emergent strands”) wat hulle aan die entrepreneur voordoen en waarop hy aksie moet neem. Drucker (1985) onderskei sewe bron-areas wat ontgin kan word. Die eerste vier doen hul veral binne 'n bepaalde onderneming of bedryf voor, terwyl die ander drie bronne eie aan die omgewing is.

Die entrepreneur moet dus op die uitkyk wees vir:

- *Die onverwagte* – onverwagte suksesse wat behaal is, of mislukkings wat plaasgevind het mag aanduidend wees van verandering waarop kreatief en innoverend gereageer moet word. Dit geld ook vir onverwagte veranderings of vernuwings buite die onderneming, wat direk van toepassing is op die kernbedrywighede van die onderneming.
- *Inkongruensies* – dit is 'n diskrepansie of 'n dissonansie tussen wat is en "wat veronderstel" is om te wees. Inkongruensie doen homself as 'n simptoom van 'n geleentheid voor. Dit kan die vorm aanneem van inkongruente ekonomiese realiteite, inkongruensies tussen realiteite en aannames daarvan, en inkongruensie tussen waargenome en werklike waardes en verwagtings van klante, of inkongruensie in die ritme of logika van 'n proses.
- *Prosesbehoefes* – dit is wanneer daar 'n behoefte ontstaan om 'n taak beter of meer doeltreffend uit te voer. Wanneer só 'n behoefte geïdentifiseer is, is die uitdaging om met 'n innoverende oplossing vorendag te kom.
- *Verandering in die struktuur van 'n bedryf of mark* vereis kreatiewe en innoverende optrede om ondergang te voorkom en vooruitgang te verseker.

Die vermelde vier bronne wat as geleenthede tot entrepreneuriese innovasie dien, is volgens Drucker meestal die simptome van buite – in die ekonomie, in die gemeenskap, en in kennis - alhoewel hulle intiem in 'n onderneming of bedryf figureer. Die oorblywende drie bronne vir geleenthede deur Drucker geïdentifiseer is, volledig ekstern van aard en hou verband met die sosiale, filosofiese, politiese en intellektuele omgewing. Die spesifieke bronne is:

- *Demografiese verandering* wat verband hou met verandering in die bevolking, die grootte daarvan, ouderdomstruktuur, samestelling daarvan, indiensneming, opvoedkundige peil, en inkomste.
- *Verandering in persepsies* (van verbruikers).

- Nuwe kennis wat van toepassing gemaak kan word vir tegnologiese verandering. Dit bied die geleentheid vir *kennisgebaseerde innovasie*.

Die populêre siening is dat entrepreneurskap met 'n blink idee begin. Drucker (1985) toon egter aan dat dit die uitsondering, eerder as die reël is. Meeste idees word vir verskeie redes nooit gerealiseer nie. Alhoewel hy nie die belangrikheid van idees onderskat nie, is Drucker (1985) die mening toegedaan dat die kans vir sukses veel groter is wanneer die (kontekstuele) areas soos hierbo uiteengesit, beproef word. Doeltreffende aksies hang egter van sekere beginsels af.

Wat *gedoen* moet word:

- Doelgerigte sistematiese innovasie begin met 'n analise van die geleenthede wat hulle voordoet. Die entrepreneur moet nie slegs bedag wees op die bron-areas nie. Hy moet elkeen op 'n georganiseerde wyse, gereeld en sistematies analiseer.
- Vermoë te veel dinge meteens. Moet met ander woorde nie innovasie versplinter en diversifiseer nie. Innovasie vereis fokus, gekonsentreerde energie en 'n vereenigde poging deur mense wat mekaar en die poging verstaan.
- Moet nie vir die toekoms innoveer nie, maar vir die huidige. Enige innovasie wat nie onmiddellike toepassing het nie, is gedoem om te faal. Leonardo da Vinci het briljante idees gehad, maar was sy tyd só ver vooruit dat dit nooit tot uitvoering gebring kon word nie.

Drucker (1985) stel drie vereistes vir die entrepreneur:

- Innovasie is harde, doelgerigte en gefokusde werk. Dit is daarbenewens domeinspesifiek.
- Om te slaag, moet die innoveerder om sy sterk punte bou. Daar moet *passing*



wees tussen die entrepreneur/innoveerder en sy organisasie asook die geleentheid wat ontgin word.

- Innovasie en vernuwing moet markgedrewe wees, dit wil sê gefokus op mense. Sels verandering in 'n proses hou verband met hoe *mense* werk en produseer. Innovasie is in terme van kontekstualisme ingebed in die verbruikersmark.

Drucker (1985) beskryf die aard van entrepreneuriese bestuur, maar verduidelik dat entrepreneurskap op verskillende wyses in 'n bestaande onderneming, in die openbare sektor en in 'n nuwe onderneming bestuur moet word, asook dat sekere strategieë aangewend kan word om aan die hand van innovasie en entrepreneurskap leiding in 'n mark of industrie te neem, te domineer of te beheer (alles te omvattend om hier te bespreek). Nietemin, ook Drucker (1985) se teorie is normatief van aard en het derhalwe die kleur van 'n transendente vormistiese teorie, die kontekstuele ondertone daarvan ten spyt.

Die grootste kritiek wat egter teen Drucker (1985) en Kanter (1983) se teorieë uitgespreek kan word, is dat hulle entrepreneurskap beperk tot en gelykstel aan innovasie. Die rede is waarskynlik toe te skryf aan die feit dat albei entrepreneurskap vanuit 'n bestuurswetenskaplike verwysingsraamwerk benader. Die uitdaging is derhalwe om 'n kontekstuele teorie van entrepreneurskap te ontwikkel wat duidelik onderskeibaar is van innovasie. Dit is die oogmerk met die volgende hoofstuk.

### **Opsomming**

In die onderhawige hoofstuk is uitvoering gegee aan die subdoelwit wat in hoofstuk 1 gestel is, naamlik om bestaande teorieë wat betreffende entrepreneurskap gehuldig word in 'n metastruktuur sistematies uiteen te sit. In dié hoofstuk is aangedui dat bedryfsielkundiges entrepreneurskap grootliks vanuit 'n vormistiese beskouing benader deur klem te lê op die eienskappe wat vorm gee aan entrepreneurskap. Daar is aangedui dat benewens vormisme, die sielkunde van entrepreneurskap in terme van

meganisme uitgedruk kan word deur 'n sogenaamde besluitnemingsprosesbenadering tot entrepreneurskap as voorbeeld voor te hou. Daar is aangedui dat dit moontlik is om vormisme met meganisme te integreer en só steun te gee aan Gillespie (1992) se standpunt dat die analitiese wêreldhipoteses (vormisme en meganisme) kombineer om die wetenskap teenswoordig te domineer.

Wat sintetiese wêreldhipoteses betref, is verskeie toereikende voorbeelde binne die organismiese benadering voorgehou, maar is aangedui dat daar tot op hede nog nie toereikend aan entrepreneurskap in terme van kontekstualisme uitdrukking gegee kon word nie. Derhalwe word met die volgende hoofstuk gepoog om aan 'n kontekstuele teorie van entrepreneurskap uitdrukking te gee.



## HOOFSTUK 4

### 'n KONTEKSTUELE TEORIE VAN ENTREPRENEURSKAP

#### Inleiding

In hoofstuk 1 is dit gestel dat die fundamentele vraag wat die onderhawige studie onderlê, is: “*Waar is entrepreneurskap?*” In die vorige hoofstuk is aangetoon dat vanuit die vier toereikende metakonsepte, vormisme, meganisme, organisisme en kontekstualisme, daar kompeterende, maar ewe geldige antwoorde op dié vraag gebied kan word. Daar is tot die slotsom gekom dat entrepreneurskap vanuit ‘n kontekstuele teorie egter nog nie voldoende ontgin is nie. Ten einde te voldoen aan die subdoelwit soos in hoofstuk 1 gestel, naamlik om ‘n kontekstuele teorie van entrepreneurskap te ontwikkel, word die vraag “*Waar is entrepreneurskap?*” ook in hierdie hoofstuk aangespreek, maar nou op ‘n teoretiese (eerder as metateoretiese) vlak. Die oogmerk is derhalwe om vanuit kontekstualisme ‘n geïntegreerde konseptuele raamwerk van entrepreneurskap daar te stel. Daar sal egter vooraf eers redes verskaf word waarom die teorie vanuit ‘n kontekstualistiese epistemologie ontwikkel is en daarbenewens sal kortliks aandag gegee word aan die stand van kontekstualisme in die bedryfsielkunde. Daarna sal die vereistes uiteengesit word waaraan ‘n teorie in die algemeen moet voldoen sowel as die beginsels waarop die spesifieke teorie as sodanig berus. Na ‘n bespreking van die aard en wese van die teorie sal die hoofstuk met ‘n bondige slotsom afgesluit word.

#### Motivering vir die ontwikkeling van die teorie

Waarom is daar vir die doeleindes van die onderhawige studie op ‘n kontekstualistiese epistemologie besluit, eerder as om ‘n keuse vir vormisme, meganisme of organisisme uit te oefen? Die besluit berus kortliks op die volgende:

Wat kontekstualisme betref, is die bydrae deur navorsers baie skraps, ten spyte van

die feit dat dié benadering hom enersyds volgens Vondracek et al. (1986) teoreties by uitstek tot entrepreneurskap leen (meer só as die ander filosofiese modelle) en die tydgees vir kontekstualisme andersyds daarvoor ryp is (Payne, 1996; Young et al. 1996). Vandaar die besluit op 'n kontekstuele teorie van entrepreneurskap. Dit is dus tydlig om die dominasie van veral die analitiese wêreldteorieë oor entrepreneurskap, aan te spreek.

Daarbenewens is dit noodsaaklik om entrepreneurskap binne konteks te beskou, omdat menslike handeling en verskynsels (wat entrepreneurskap insluit) slegs behoorlik verstaan kan word indien die konteks waarin dit voorkom, in ag geneem word (Jordaan & Jordaan, 1998; Watzlawick, Bavelas & Jackson, 1967). Bateson (1991) sluit hierby aan met die stelling dat daar sonder konteks nie sprake van betekenis of selfs betekenisvolheid kan wees nie. Vir Pauw (1983) geld dieselfde vir waarheid: "... geen stelling in isolasie en buite konteks kan as waar beskou word nie" (p. 54).

Die oogmerk met die onderhawige studie is nie om 'n teoretiese model te ontwikkel wat 'n sintese is van bestaande teorieë of empiriese bevindinge betreffende entrepreneurskap nie. Dié is reeds aangepak, waarvan die eklektiese entrepreneurskap lewensiklus raamwerk as voorbeeld dien (sien bylae A). Dit is eerder 'n poging om aan die hand van strukturele bevestiging, vanuit die filosofie van kontekstualisme 'n teoretiese model te ontwikkel om entrepreneurskap te verklaar en verstaanbaar te maak. Die uitdaging is, in terme van Retief (1988), om 'n gans ander *storie* van entrepreneurskap aan die hand van 'n nuwe metafoer te vertel.

Gegewe die gebrek aan empiriese data met betrekking tot entrepreneurskap vanuit 'n kontekstuele perspektief, kan 'n verdere vraag gestel word, naamlik: in watter mate is dit aanvaarbaar om 'n teorie te ontwikkel sonder enige voorafgaande empiriese data? Dit is 'n vraag wat hom veral uit die geleedere van sielkundiges sou voordoën, omdat binne die breë veld van die sielkunde teoretisering meestal met empiriese bevindings in wisselwerking tree of daarop voortbou tot 'n meer

omvattende en kragtige teoretiese struktuur (Rubenson & Runco, 1992). Soos reeds aangedui, sou Pepper (1942) redeneer dat 'n teorie wat voldoende langs die weg van strukturele bevestiging ontwikkel is, nie die steun van data nodig nie (alhoewel strukturele bevestiging nie data noodwendig negeer nie). Daarbenewens, in 'n veld soos die ekonomie, byvoorbeeld, is dit meestal die gebruik dat teorie *eers* gegenereer word en daarna empiries getoets word (Rubenson & Runco, 1992).

Voor 'n uiteensetting van die teorie gegee word, is dit eers nodig om kortliks oorweging te skenk aan die stand van kontekstualisme in die bedryfsielkunde en die beginsels waarop 'n kontekstuele teorie van entrepreneurskap behoort te berus.

### **Die stand van kontekstualisme in die bedryfsielkunde**

Van die vier toereikende wêreldteorieë, soos deur Pepper (1942) geïdentifiseer, is kontekstualisme die laaste wat geartikuleer is in die filosofie en wetenskap. Hierdie wêreldteorie het daarbenewens eers onlangs neerslag begin vind. Binne die sielkunde is dit nie maklik om 'n denkskool te vind wat spesifiek met kontekstualisme geïdentifiseer kan word nie, aldus Gillespie (1992). Sy is nietemin die mening toegedaan dat kontekstualisme met die funksionalistiese skool geassosieer word (Dewey, Angell en Carr), en dat daar kontekstuele elemente te bespeur is in die veldteorie van Lewin en in Kelly se persoonlike konstruksie. Daarbenewens kan die werk van Bruner (1986) en Johnson (1987) ten opsigte van narratief en metafoor as 'n kontekstuele benadering met betrekking tot intellek geïnterpreteer word. Pepper (1942) self plaas die pragmatisme van die sielkundige/filosoof, James, binne die kontekstualisme en Pepper (1966) se uitbreiding van kontekstualisme tot selektivisme is grootliks beïnvloed deur die sielkundige Tolman.

Kontekstuele werke nader aan die bedryfsielkunde is, volgens Payne (1996) dié van Gillespie (1992) ten opsigte van kognitiewe sielkunde, die bydraes van Lerner (1987) asook Lerner en Lerner (1989) ten opsigte van ontwikkelingsielkunde, Dixon en Baltes (1986) en Dixon (1992) ten opsigte van intellektuele ontwikkeling, asook van

strategiese organisasieverandering. Dit is egter veral binne die loopbaansielkunde wat kontekstualisme as 'n vernuwende benadering aangeprys word (Cytrynbaum & Crites, 1989; Vondracek et al., 1986; Young et al., 1996).

Die rede waarom kontekstualisme eers betreklik onlangs prominensie begin geniet het, het enersyds te doen met die ontoeganklikheid van die geskrifte van diegene wat daaraan beslag gegee het. Gillespie (1992) is dié mening toegedaan ten opsigte van beide die prototipiese kontekstualistiese filosoof, Dewey, asook Pepper, wat 'n sistematiese uiteensetting van kontekstualisme gegee het. Andersyds maak die klimaat van die huidige postmodernistiese era dit moontlik vir kontekstualisme om te gedy (Young et al., 1996) en is daar 'n groeiende bewussyn dat kontekstualisme in die huidige tydsgewrig as die mees gepaste grondmetafoor vir die gedragswetenskappe beskou kan word (Payne, 1996).

Alvorens die spesifieke beginsels vir entrepreneurskap vanuit 'n kontekstuele perspektief in ag geneem word, is dit nodig om kennis te neem van sekere algemene vereistes wat geld vir 'n aanvaarbare teorie. Hoewel die teorie, wat aanstons aangebied sal word, nie vanuit 'n positivistiese verwysingsraamwerk ontwikkel is nie, is die teorie nietemin só gekonstrueer dat dit aan 'n empiriese ondersoek onderwerp kan word.

### **Vereistes waaraan 'n teorie moet voldoen**

Ten eerste sal daar met die kontekstuele teorie van entrepreneurskap gepoog word om te voldoen aan wat volgens Mouton en Marais (1990) die belangrikste eienskap van 'n teorie is, naamlik dat dit verklarend van aard moet wees. Daarbenewens is die doel dat die teorie ook aan 'n heuristiese/ontdekkende funksie sal voldoen ten einde 'n nuwe perspektief tot entrepreneurskap bloot te lê en derhalwe, soos wat Raubenheimer (1978) aandui, kan lei tot kreatiewe formulerings en navorsingsprobleme met betrekking tot dit wat die teorie uitbeeld.

Ander kriteria wat bepaal of die teorie aangaande entrepreneurskap na wense uiteengesit is, is *falsifieerbaarheid*, *eenvoudigheid* (“parsimony”), *strukturele voldoendheid*, *empiriese voldoendheid* en *kwantifiseerbaarheid* (Prinsloo, 1992). Hierdie kriteria word vervolgens kortliks aangespreek:

Die eminente filosoof, Popper (1980), gaan van die veronderstelling uit dat ‘n empiries-wetenskaplike sisteem deur bevindinge weerlê moet kan word. Ten einde aan die eis van die falsifieerbaarheidsbeginsel te voldoen, sal die teorie in die vorm van ‘n model uiteengesit word waarvan dit moontlik sou wees om falsifieerbare voorspellings in terme van konstruktigheid te genereer (na analogie van Prinsloo, 1992).

Wat die eenvoudigheidsbeginsel betref, moet die teorie uiteraard so eenvoudig as moontlik wees. Dit wil sê dat daar nie meer verklaringsbeginsels aanvaar word as wat nodig is nie (Raubenheimer, 1978). Terselfdertyd egter mag die sogenaamde verskeidenheidsbeginsel (wat inhou dat daar nie minder verklaringsprinsipes aanvaar word as wat nodig is nie) nie geweld aangedoen word nie (Raubenheimer, 1978). Volgens Prinsloo (1992) moet die samesteller van ‘n teorie altyd ‘n kompromis tussen hierdie twee beginsels aangaan – sonder dat daar riglyne bestaan oor wat ‘n “redelike” hoeveelheid konstruksie is wat in die teorie opgeneem moet word. In die geval van die kontekstuele teorie van entrepreneurskap (wat hierop volg) is die driehoek onder andere as metafoor gebruik en is dit dan juis die fundamentele aard van die driehoek wat dikteer: die drie lyne wat nodig is om ‘n geometriese vorm met inhoud te skep. Dit gee as sodanig uitvoering aan die eenvoudigheidsbeginsel, maar dit dui terselfdertyd op die geheelbeeld of “volledigheid” van entrepreneurskap. Die kontekstuele teorie van entrepreneurskap behoort derhalwe te voldoen aan die vereiste van *kompleksiteit* (in die lig van die balans en harmonie tussen eenvoudigheid en verskeidenheid). Volgens Csikszentmihalyi (1993) impliseer kompleksiteit enersyds *differensiasie* en andersyds *integrasie*. Differensiasie verwys na die mate waarin ‘n sisteem bestaan uit dele wat van mekaar in terme van struktuur en funksie verskil. Integrasie, daarenteen, verwys na die mate waarin die onderskeie

dele met mekaar kommunikeer en aan mekaar se onderskeie doelwitte uitvoering gee.

Die kriterium “strukturele voldoendheid” verwys na die interverwantskap tussen die teoretiese konstrakte (Prinsloo, 1992). Die kontekstuele teorie van entrepreneurskap behoort aan hierdie kriterium te voldoen deurdat dit entrepreneurskap enersyds as omvattende proses uiteensit wat die interverwantskap tussen die onderskeie kontekste uitbeeld. Andersyds dui die driehoekige struktuur van die teorie op die stabiele verwantskap van (en konsekwentheid tussen) die onderskeie teoretiese konstrakte tot mekaar.

Die kriterium van “empiriese voldoendheid” verwys na die vermoë van die teoretiese model om rekenskap te gee van sekere empiriese bevindinge (Prinsloo, 1992). Soos weldra aangedui sal word, gee die kontekstuele teorie van entrepreneurskap weliswaar hieraan uitvoering deurdat dit as konseptuele raamwerk verskeie empiriese bevindinge binne konteks plaas en hom daarbenewens leen tot die daarstelling van ‘n tipologie van soorte entrepreneurs, reeds geïdentifiseer. Daar was egter geen poging om die kontekstuele teorie van entrepreneurskap met ander entrepreneurskapsteorieë te kombineer nie. In hierdie verband kan verwys word na ‘n opmerking van Gardner (1993, p. 40): “Better a forceful and monistic theory than an all-encompassing but innocuous first attempt.”

Wat kwantifiseerbaarheid aangaan, die volgende: wat kontekstualisme betref, gaan dit om patroonmatigheid, tekstuur en kwaliteit en is kwantifiseerbaarheid nie ‘n belangrike oorweging nie. Dit sal egter moontlik wees om die fundamentele konstrakte van die teorie te operasionaliseer en derhalwe te meet.

Gedagtig aan die eise van Brown (1990) sal daar met die kontekstuele teorie gepoog word om die verskynsels onderliggend aan entrepreneurskap so *verstaanbaar* as moontlik te maak; aan te toon dat sekere *voorspellings* ten opsigte van entrepreneurskap wel moontlik is en dat entrepreneurskap weliswaar *beheer* kan



word.

### **Beginsels waarop die onderhawige teorie berus**

Van Pepper (1942) is af te lei dat entrepreneurskap, vanuit 'n kontekstuele perspektief, veranderende patrone behels wat ryk is aan kwaliteit en tekstuur. 'n Patroon kan egter nie gemeet of geweeg word nie (Capra, 1996). Dit moet "ontdek" word, waarna dit in die vorm van 'n konfigurasie van verhoudings uiteengesit moet word. Stereogramprente is 'n interessante analogie vir die vaardigheid om 'n patroon waar te neem wat na vore kom uit die oënskynlike chaos van 'n komplekse verskynsel soos entrepreneurskap. Die stereogram kom na vore *sonder enige vorm van bewuste analise*; nietemin, ten einde die patroon wat homself voordoen waar te neem, word van die waarnemer verwag om sekere riglyne en beginsels na te volg.

Beginsels en metodes om probleme vanuit 'n kontekstuele perspektief aan te spreek, is volgens Maruyama (1992) nog nie toereikend ontwikkel nie. Wie hom dus op hierdie terrein begewe, bevind hom op onvaste grond. Met die kontekstualiseringsreëls van Jordaan en Jordaan (1998) voor oë en deur die kategorieë van Pepper (1942) in ag te neem, kan die teoretikus/navorsers wat op die terrein van entrepreneurskap kontekstueel te werk wil gaan hom van die volgende vergewis:

- i) *Vir die kontekstualis spreek dit vanself dat konteks as voorwaarde dien vir die begrip van 'n gebeurlikheid soos entrepreneurskap.*

Om 'n kontekstuele teorie van entrepreneurskap te ontwikkel, vereis derhalwe 'n kontekstuele manier van dink. Capra (1996), in lyn met Pepper (1942), dui aan dat kontekstuele denke die teenoorgestelde is van analitiese denke. Kontekstuele denke is 'n vorm van sintese. Gharajedaghi & Ackoff (1994) onderskei soos volg tussen analise en sintese: In die *eerste* stap van analise word dit wat verduidelik word, uitmekaar gehaal – analise begin dus met *isolasië* (Giorgi, 1984); wat sintese betref

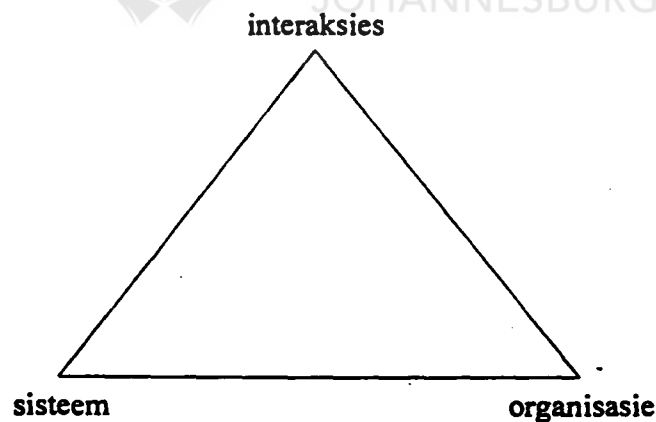
word dit wat verduidelik word as deel van 'n groter sisteem beskou. In die *tweede* stap van analise word die inhoudelike dele verduidelik; in sintese word die inhoudelike sisteem verduidelik. In die *derde* stap van analise word gepoog om die geheel te verstaan as die som van die onderskeie dele; daarenteen vereis sintetiese denke dat die inhoudelike geheel ontbondel word ten einde die onderskeie eenhede duidelik te maak aan die hand van elk se rol of funksie in die geheelsisteem. Capra (1996) is die mening toegedaan dat wanneer in terme van sisteme gedink word dit noodwendig op kontekstuele denke dui, want volgens sisteemdenke vereis begrip dat iets binne die konteks van 'n groter geheel geplaas word.

Kontekstuele denke, as vorm van sisteemdenke, berus op die beginsels van *organisering* (Capra, 1996). Die geneigdheid bestaan egter om die konsep van sisteem as sinoniem met holisme te beskou.

Pauw (1983) stel dit onomwonde dat kontekstualisme nie met holisme verwar moet word nie. Om reduksionisme te oorbrug, wat eie is aan die analitiese wêreldteorieë soos vormisme en meganisme, het sekere sisteemteoretici die idee van holisme begin propageer, soos deur die eertydse Boeregeneraal, eerste minister van Suid-Afrika, veldmaarskalk van die Geallieerdes van die Tweede Wêreldoorlog en kanselier van Cambridge Universiteit, Smuts (1926) bekendgestel. Talle sisteemteoretici wat holisme propageer, fokus egter nie op die *generatiewe* aard van sisteme nie en verval derhalwe volgens Morin (1992) in 'n ander vorm van reduksionisme en simplisiteit. Marchetti (1993), in 'n oorsig van Edgar Morin se werk (wat oorspronklik in die Frans uitgegee is en nie geredelik in Engels beskikbaar is nie), dui aan dat holisme geneig is om reduksionisties te word. Dit gebeur óf wanneer daar sodanig op die geheel of makrostruktuur gefokus word dat die dele daarvan geïgnoreer word óf om die idee van kompleksiteit te misken deur dit wat inherent aan die realiteit van 'n sisteem is, naamlik interaksie en organisering, buite rekening te laat – en as sodanig dan nie met die dinamiese aard van kontekstualisme versoenbaar is nie. Diegene wat die mening toegedaan is dat holisme die teenoorgestelde van meganisme is, behoort op die volgende stelling van Smuts (1926, p. 145) ag te slaag: “Mechanism is an

earlier, cruder form of holism”.

‘n Sisteem kan nie uitsluitlik aan die hand van ‘n eenvoudige deel-geheelverhouding verstaan word nie, omdat daar aldus Morin (1992) *interaksie* in ‘n sisteem voorkom. Dit is derhalwe verkeerd om aan sisteme in terme van “dele” of “elemente” te dink, omdat hierdie terme eerder binne meganisme tuishoort. Morin (1992) dui aan dat dit eerder *aksies* tussen komplekse eenhede is, wat weer uit *interaksies* bestaan, en sodoende sisteme onderskei. Dié stelsel van interaksies gee uitdrukking aan die organisasie van ‘n sisteem. Vir Morin (1992) is die konsep van ‘n sisteem derhalwe driesydig van aard (Figuur 4.1): *sisteem*, wat uitdrukking gee aan die komplekse eenheid en die fenomenale aard van die geheel sowel as die komplekse verhoudings tussen die geheel en eenhede daarvan; *interaksies*, wat uitdrukking gee aan die stel verhoudings, aksies en terugvoerings wat verweef is in ‘n sisteem; en *organisering* wat uitdrukking gee aan die vormatiewe aard van die interaksies wat dit saamstel, struktureer, onderhou, beskerm, reguleer, rig en vernuwe. As sodanig verleen organisasie samehang aan die interaksies en dien as basis vir die konsep van sisteem.



Figuur 4.1 *Sisteem as ‘n driesydige konsep* (aangepas uit Morin, 1992, p. 126)

Hierdie drie begrippe van Morin (1992) gee saam uitdrukking aan die makrokonsep van sisteem; hulle is nie van mekaar te skei nie en ‘n ontkenning van enige van die

drie sal afbreuk doen aan die konsep van sisteem. Sisteemdenke (en daarom ook kontekstuele denke) vereis derhalwe dat *kompleksiteit*\* aangespreek moet word omdat die sisteem, eerder as wat dit die idee van totaliteit omvat, 'n grondmetafoor vir kompleksiteit is (Morin, 1992).

Kompleksiteit moet egter nie met *gekompliseerdheid* verwar word nie. Csikszentmihalyi (1993) dui aan dat wanneer iets as gekompliseerd beskou word, dit moeilik ontsyfer word, en onvoorspelbaar en verwarrend is. Gekompliseerdheid is kenmerkend van iets wat gedifferensieerd is, maar 'n gebrek aan *integrasië* toon. Kompleksiteit, daarenteen, hou verband met 'n voorkoms van differensiasie sowel as integrasië. Differensiasie verwys na die mate waarin 'n sisteem saamgestel is uit eenhede wat in struktuur en funksie van mekaar verskil. Integrasië verwys na die mate waarin die onderskeie eenhede met mekaar in interaksie tree en mekaar se doelwitte onderling bevorder.

Kompleksiteit vereis derhalwe multidimensionele denke. Marchetti (1993) wys egter daarop dat kompleksiteit nie impliseer dat alle moontlike informasie of kennis met betrekking tot 'n verskynsel wat bestudeer word in 'n geheel geïnkorporeer behoort te word nie; dit vereis eerder dat die verskillende dimensies van die verskynsel gerespekteer moet word. Komplekse denke impliseer dus nie perfekte kennis nie, maar aanvaar die beginsels van onvolledigheid, wanorde, teenstrydigheid, onsekerheid, pluraliteit en gekompliseerdheid. Kompleksiteit dien sodoende as aanmoediging om voortdurend te wil ontdek. Komplekse denke is volgens Marchetti (1993) 'n uitdaging om te leer om te leer. Die konsep van "leer om te leer" spruit uit Bateson (1972) se idee van deuteroleer en Argyris (1993) se aksieteorie van "double loop"-leer en hou verband met verandering in die proses van leer ten einde foute te bespeur en reg te stel.

Volgens Morin (aangehaal deur Marchetti, 1993, p. 70) vereis kompleksiteit 'n

---

\* Pepper (1942) stel dit dat 'n kompleks sinoniem is met 'n konteks.

sekere manier van dink: "... to think without closing concepts, to break off closed spheres, to reinstate dialogue between disjointed parts, to understand multidimensionality, and to think singularity, locality, temporality, never forgetting to integrate totalities."

Vanuit 'n perspektief van kompleksiteit neem dit wat nagevors word die vorm aan van 'n komplekse aanpassende sisteem wat, soos Leong (1996) aandui, oor die volgende eienskappe beskik: nieliniêr, meervoudig, oop, meerdere ekwilibria, patroonvormend, inligtingprosesserend, aanpasbaar, ontwikkelend, saamontwikkelend, selforganiserend, bestaande uit "ruwe landskappe".

Binne die bestuurswetenskappe word kompleksiteit meestal in terme van organisatoriese sisteme geïnterpreteer (Stacey, 1992; Wheatley & Kellner-Rogers 1996), maar soos wat Leong (1996) aandui, kan ook die individu en as sodanig die entrepreneur as 'n komplekse aanpassende sisteem beskou word.

- ii) *Sisteemdenke impliseer dat 'n handeling soos entrepreneurskap in meer as een konteks kan voorkom.*

Ten einde die spesifieke kontekste te identifiseer waarbinne entrepreneurskap ontplooi, is die fundamentele vraag wat vir die kontekstualis geld: "Waar is entrepreneurskap?" eerder as die standaardvraag: "Wat is entrepreneurskap" – na analogie van Csikszentmihalyi (1988). Die vraag "waar" dwing die kontekstualis om aan te dui hoedanig die onderskeie kontekste binne sisteemverband geïntegreer is.

- iii) *Indien entrepreneurskap in meer as een konteks kan voorkom, beteken dit dat entrepreneurskap op verskillende, maar ewe geldige maniere beskryf kan word.*

Die kontekstualis is sensitief daarvoor dat die groter konteks van entrepreneurskap (die geheelsisteem) uit verskeie kleiner kontekste (subsisteme) bestaan. Daar moet

egter met die volgende aanhaling van Pascal deur Morin (1992, p. 131) rekening gehou word: "I consider it impossible to know the parts without the whole, not any more possible than knowing the whole without knowing the specific parts." Hieruit kan afgelei word dat die geheel van entrepreneurskap aan die hand van kleiner kontekste verklaar kan word, maar terselfdertyd dat die kleiner kontekste aan die hand van die groter konteks verklaar kan word. Vanuit 'n sisteemperspektief word entrepreneurskap dan – om die woorde van Morin (1992) te gebruik – 'n *unitas multiplex*. Hiervolgens is 'n sisteem tegelykertyd een- sowel as veelvoudig en beskik derhalwe oor eenheid sowel as diversiteit. 'n Sisteem beskik oor die kapasiteit om diversiteit tot 'n eenheid te transformeer sonder om met diversiteit weg te doen, maar ook om diversiteit in en deur eenheid tot stand te bring. Hiervolgens is diversiteit nodig vir eenheid en is eenheid nodig vir diversiteit (Morin, 1992). Die volgende beginsel vloei hieruit voort.

- iv) *Die verhouding tussen die onderskeie kontekste van entrepreneurskap berus op die interafhanklikheid van die eenhede en die geheel waaruit 'n bepaalde patroon of organisasie na vore tree.*

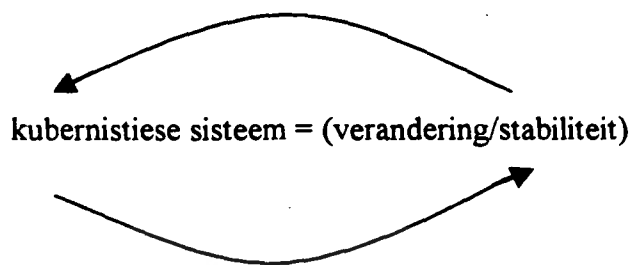
Om 'n kontekstuele teorie te ontwikkel, gaan dit derhalwe nie soseer om die kwantitatiewe daarstelling van inhoud en 'n struktuur wat gemeet kan word nie, maar eerder om 'n komplekse patroon te ontwikkel. 'n Patroon word *ontwerp*, of om uitdrukking aan die oorspronklike betekenis van konteks\* te gee (Pauw, 1983), *geweef*. Om aan 'n patroon uitdrukking te gee, moet 'n konfigurasie van verhoudings ontwerp (of geweef) word, dit wil sê 'n patroon van organisasie wat kwalitatief van aard is (Capra, 1996).

Die kwaliteit en tekstuur van die "patroon" moet, soos wat Pepper (1942) aandui, *verandering en nuwigheid* reflekteer. Alhoewel verandering en nuwigheid vanuit 'n

---

\*"konteks" is 'n woord wat uit die Latyn van die Middeleeue kom vanuit *cum* en *textere* wat *saamweef* beteken (Pauw, 1983), maar ook op *saamvoeg* of *-vleg* dui (Murdock & Puccio, 1993).

kontekstuele perspektief fundamenteel is wat entrepreneurskap betref, gaan dit vir die entrepreneur nie bloot om verandering ter wille van verandering nie. Die entrepreneur se poging tot verandering het ten doel om uiteindelik weer *stabiliteit* in die hand te werk en vorm derhalwe soos die epistemoloog, Keeney (1983) dit sien, 'n kubernistiese sisteem. So 'n sisteem dui op 'n rekursiewe, komplementerende verhouding tussen prosesse van verandering en stabiliteit: stabiliteit vra vir verandering en verandering vra vir stabiliteit, ensovoorts. Hy druk hierdie regulerende verhouding formeel soos volg in die vorm van 'n aktiewe lusvlug ("loop") uit:



Nuwigheid impliseer vir die entrepreneur *vernuwing*. Vernuwing beteken egter nie vanself somer "beter" nie (Cloete, 1997). Op 'n paradoksale manier moet die entrepreneur dus deur vernuwing iets blywend in die hand werk deur *waarde toe te voeg*, soos wat Kanter (1989) van die outentieke entrepreneur vereis.

Deur aan die prosesmatigheid en ondeelbare geheel van entrepreneurskap uitdrukking te gee, word die mensgetroue karakter van die entrepreneur gerespekteer.

- v) *Die interafhanklikheid van die kleiner kontekste (eenhede van entrepreneurskap) en die groter konteks (entrepreneurskap as geheel) en die patroon of organisasie wat daaruit na vore tree, vorm 'n kontekstuele spiraal.*

'n Spiraalvorm gee sigbaar uitdrukking aan die ontwikkelende, dinamiese aard wat kontekstualisme inhou. 'n Historiese gebeurlikheid wat dinamies, dramaties en aktief is, kan as 'n insident op 'n spesifieke punt van 'n spiraal aangedui word, maar die spiraal beklemtoon daarbenewens dat situasies nie dieselfde bly nie, maar verander en gee sodoende uitdrukking aan Van Dijk (1977, p. 19) se beskrywing van konteks as "a course of events". Voorts gee die spiraalvorm uitdrukking aan die organisasie van entrepreneurskap as 'n generatiewe en regeneratiewe aktiwiteit.

Om teoreties kontekstueel te werk te gaan, is die uitdaging volgens Maruyama (1993) vir die kontekstualis om bestaande teorieë te transendeer en tot oorspronklike insigte te kom wat nuwe interpretasies moontlik maak. Wat hierna volg, is 'n beskeie poging om hieraan uitvoering te gee.

### **Die aard en wese van die kontekstuele teorie van entrepreneurskap**

In die eerste plek word die fundamentele aksies uiteengesit, waaraan uitvoering gegee moet word ten einde gestalte te gee aan die kontekstuele proses van entrepreneurskap, waarna vorm aan die struktuur daarvan gegee word. Daarna word die struktuur aangewend om verskillende soorte entrepreneurs te klassifiseer wat 'n tipologie van entrepreneurskap moontlik maak. Die geometriese eienskappe van die struktuur word ten laaste uiteengesit.

#### *Die fundamentele aksies onderliggend aan die kontekstuele proses van entrepreneurskap*

Die kontekstuele teorie van entrepreneurskap word só genoem omdat dit hipoteties inhou dat die entrepreneur aan homself gestalte gee deur relevante kontekste tot stand te bring. Hierdie kontekste is funksioneel binne die *bedryfskonteks*. 'n *Patroon\** van entrepreneursgedrag kom na vore uit die interaksie van hierdie

---

\* Volgens Pepper (1942) hou kontekstualisme in wese met veranderende patrone verband.



onderskeie kontekste wat die entrepreneur tot stand bring. Die spesifieke kontekstuele uitdagings wat hulle aan die entrepreneur voordo en wat die entrepreneur sal uitvoer indien hy oor die nodige vaardighede en hulpbronne beskik, is die konstruksie van:

1. *'n eie loopbaankonteks*. Dit is die subsisteem op die vlak van die individu en is derhalwe 'n mikrosisteem;
2. *'n nuwe organisatoriese konteks*. Dit is die subsisteem op die vlak van die organisasie en kan as 'n mesosisteem beskryf word. Die term *meso* impliseer "tussenin" soos in mezzanine (tussenverdieping) of mezzo (middel), of mesomorf (Rousseau & House, 1994); en
3. *'n nuwe verbruikerskonteks\**. Dit is 'n subsisteem op die vlak van die verbruikersmark en as die "hoogste" vlak kan dit as 'n makrosisteem beskou word.

Entrepreneurskap is derhalwe 'n konstruerende of skeppende proses wat in die totstandbrenging van die drie vermelde kontekste neerslag vind. Hierdie kontekste is nie ekstern tot die entrepreneur nie, maar eerder, om die term van Weick (1969) te gebruik, "enacted". Die entrepreneur skep met ander woorde die kontekste wat op wederkerige wyse die raamwerk skep waarbinne hy moet optree. Hy gee met ander woorde uitvoering aan die onderskeie kontekste. Hierdie drie kontekste is nie losstaande en onafhanklik van mekaar nie. Soos wat Lee (deur Pauw, 1983, aangehaal) dit stel:

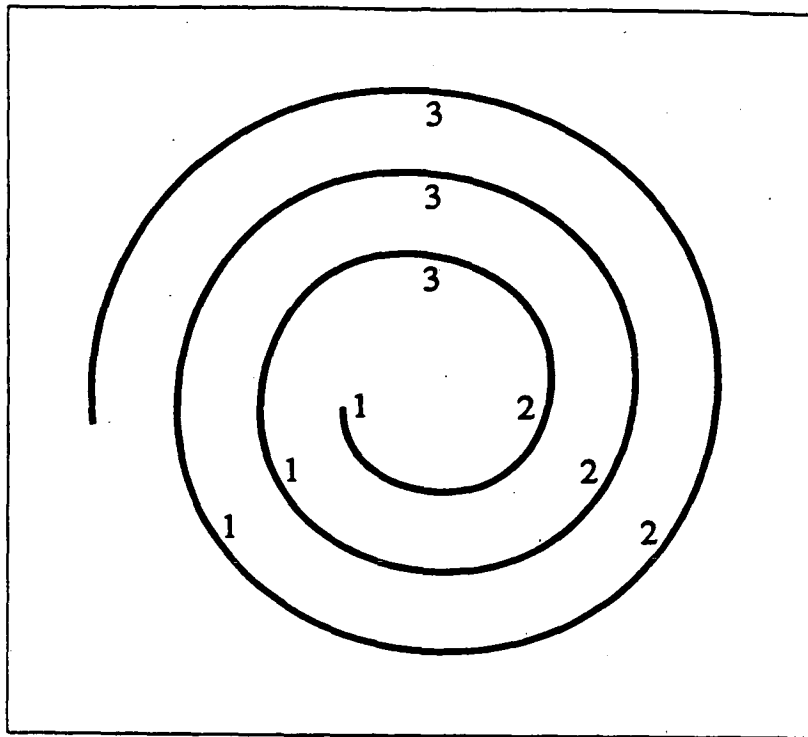
The relation between the parts of a contextual whole is determinately characterised and is not understood merely as a lack of random scattering.

---

\* *Verbruiker* verwys nie noodwendig slegs na die individuele verbruiker nie, maar ook na huishoudings en sake-ondernemings.

The parts are integrated in that each part is connected to at least one other part in some definite way (p. 155).

Die entrepreneurskapkontekste is geïntegreerd, interafhanklik en funksioneer derhalwe interagerend met mekaar, waaruit 'n patroon van die entrepreneursproses na vore tree. Hier neem dit 'n hiërargiese struktuur aan: die individu se loopbaankonteks is ingebed in die organisatoriese konteks en die organisatoriese konteks weer in die groter verbruikerskonteks. Deur van die kleinste (mikro-) konteks op individuele vlak, naamlik die entrepreneur se loopbaankonteks na die groter (meso-) konteks op organisatoriese vlak tot die grootste (makro-) konteks op die vlak van die verbruikersmark te redeneer, kan hierdie proses soos volg uiteengesit word: wanneer 'n persoon die pad van entrepreneurskap betree, skep hy 'n konteks waarbinne sy loopbaan kan ontwikkel. Om sy loopbaan te ontplooi en as entrepreneur te ontwikkel, moet die entrepreneur noodwendig 'n *nuwe organisatoriese konteks skep*. Maar geen entrepreneur skep 'n organisasie ter wille van die organisasie self nie. Voordat hy 'n organisasie tot stand bring, moet hy hom eers van 'n mark vergewis. Die entrepreneur kom derhalwe voor die eis te staan om 'n *nuwe verbruikerskonteks te skep*. Nuwe verbruikerskontekste kan egter slegs geskep word indien daar entrepreneurs is wat kies om entrepreneuriese loopbane te volg. Só word die proses voltooi, maar ook weer *begin*. 'n Kontekstuele spiraal tree derhalwe na vore. Critchley (1992) stel dit dat: "Context is an open structure" (p. 32) en volgens Cook (1979) impliseer die oop einde van 'n spiraal 'n sensasie van kontinue beweging en verteenwoordig dit die beginsel van groei.



Figuur 4.2 'n Kontekstuele spiraal wat uitdrukking gee aan die entrepreneurskapproses.

In die figuur hierbo is daar nie sprake van 'n eenvoudige liniêre oorsaak-en-gevolgmodel nie. Gebeurtenis 1 is nie die oorsaak van gebeurtenis 2, wat weer die oorsaak is van gebeurtenis 3 nie. Die gebeurtenisse is eerder in mekaar gebed. In die woorde van Jordaan en Jordaan (1998) is die gebeurtenisse interafhanklik, verstrengeld en wedersyds versterkend. Daarbenewens is die plasing van die punte op die spiraal nie van belang nie, maar arbitrêr. Die spiraal is eerder aanduidend daarvan dat entrepreneurskap 'n skeppende proses is, met die implikasie dat daar voortdurend inhoud aan die onderskeie kontekste gegee moet word. In die woorde van Wheatley (1992) dui entrepreneurskap as spiraal op selforganisering en derhalwe op selfvernuwing.

Gibson (1996) dui aan dat die spiraal, soos die meeste vorme, 'n oeroue simbool is wat hom tot verskeie interpretasies leen, maar veral met beweging in verband gebring word. Net soos in die geval van die sirkel, simboliseer die spiraal kontinuïteit en sikliese beweging, maar gee ook uitdrukking aan evolusie: dit besit elemente van 'n

ouer orde, maar brei uit in nuwe sferen en dui as sodanig op verandering en ontwikkeling – wat by kontekstualisme aansluit.

Schuster (1997, p. 12) wys daarop dat die spiraal (of *gidouille* soos hy dit noem) wyd voorkom, deur die eeue en regoor die wêreld: van sekere paleolitiese standbeelde tot die hermesstaf, van die slang in die Tuin van Eden tot die een van Kundalini, van die pottebakkerij van Dagon en Bambara tot die Gotiese katedrale, kom die *spiraal* oral voor, in elke tydperk. Ook in die natuur, van slakke en skulpe, van die spiraalsgewyse beweging van water in 'n afvoerpyp tot die sterrestelsel, ook die struktuur van DNS, die primêre bousteen van lewe; die *spiraal* handhaaf sy teenwoordigheid.

Die feit dat die spiraal so wyd en dominant geld en soos Gibson (1996) aantoon, benewens evolusie ook aan involusie vergestaltung gee (dit is wanneer die spiraal as inrolling of inkrulling geïnterpreteer word), bewerkstellig dit dat die spiraal ook aan die donker kant van die lewe uitdrukking kan gee. Só word die wese van die simboliese magsfiguur, Ubu, gewoonlik met 'n spiraal uitgebeeld (Doepel, 1997; Schuster, 1997). Die kuns-kritikus, Van Rensburg ("Oor moraliteit", 1997, p. 5) dui aan dat, anders as die individu wat deur middel van die spiraal die weg na die heil vind, keer die spiraal in Ubu se geval inwaarts. Hy is die verpersoonliking van magsverheffing, eie gewin en selfsug. Ubu doen hom volgens Kentridge (in Doepel, 1997) deur die geskiedenis nie net in die gedaante van 'n Nero, Hitler en Idi Amin voor nie, maar ook in diegene wat in die sakewêreld hulself ten koste van andere laat geld.

#### *Die dinamiese struktuur van die teorie*

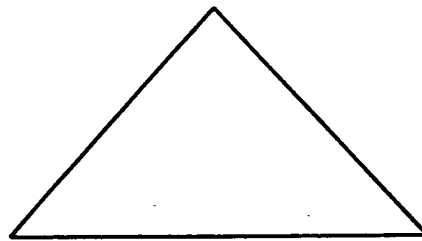
In die voorafgaande gedeelte is aangedui dat die entrepreneur in 'n dinamies-skeppende verhouding staan met betrekking tot die onderskeie kontekste waarbinne hy homself laat geld. Andersyds speel hierdie proses op drie vlakke af wat interverwant tot mekaar is, naamlik op individuele vlak, organisatoriese vlak, asook

op die vlak van die verbruikersmark. Saam gee hierdie drie kontekste vorm aan die *ekologie* van entrepreneurskap. Volgens Barker (1968) is die mees primitiewe of eenvoudigste aspek van 'n ekologiese omgewing dat dit oor struktuur beskik en dat die dele van die struktuur in 'n stabiele verwantskap tot mekaar staan.

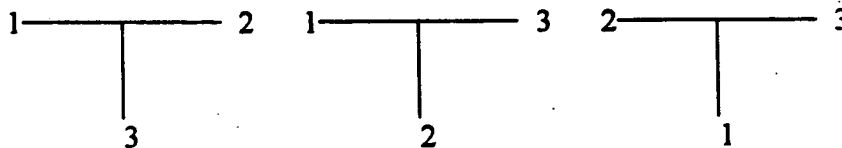
Wat sou die mees aanneemlike struktuur wees om aan die drie kontekste van entrepreneurskap uitdrukking te gee? Verskeie strukture kan oorweeg word.

Enige drie entiteite kan volgens Lotz (in Sebeok, 1983) sodanig logies gegroepeer word dat hulle ten minste in *sewe* verhoudings tot mekaar staan.





'n Driehoekige verhouding



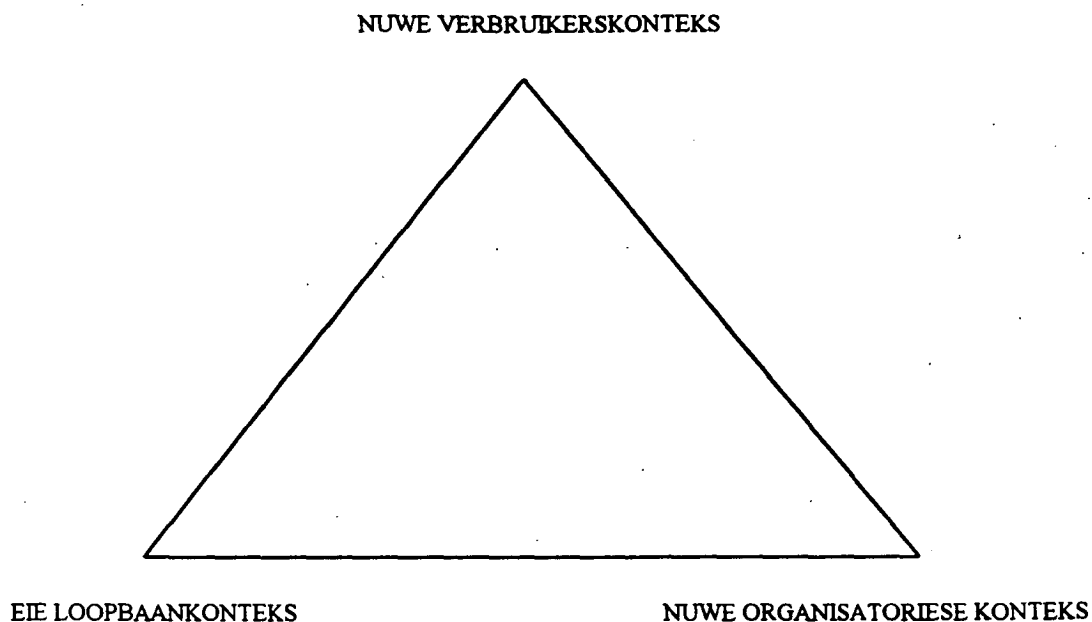
Drie verhoudings in die vorm van T-strukture

1	2	3
1	3	2
2	1	3

Drie liniêre verhoudings

Figuur 4.3 *Moontlike raamwerke om uitdrukking te gee aan die verhoudings van drie entiteite tot mekaar (aangepas uit Sebeek, 1983, p. 7)*

Vir die doeleindes van die onderhawige studie is daar op die driehoekstruktuur besluit omdat, soos wat Keidel (1995) aandui, dit uitdrukking gee aan geïntegreerdheid. Die kontekstuele komponente van entrepreneurskap kan aan die hand van Sternberg (1986, 1987) sodanig saamgevoeg word dat dit die hoekpunte van 'n *driehoek* vorm (sien fig. 4.4) en derhalwe aan entrepreneurskap 'n ruimtelike vorm gee. Hierdie *patroon is onderliggend aan entrepreneurskap en vorm 'n raamwerk wat alle entrepreneurs verbind.*



Figuur 4.4 *Die drie kontekstuele eenhede van entrepreneurskap as 'n driehoeksverhouding.*

May (1975) wys op die fundamentele aard van die driehoek as vorm. Wat die wiskunde, die 'suiwer vorm'-vlak betref, is die drie lyne van 'n driehoek die kleinste aantal reguit lyne wat nodig is om 'n geometriese vorm met inhoud te skep. Op die estetiese vlak kom die driehoek reeds in die steentyd in Neolitiese kuns voor – in die vorm van ontwerpe op vase. Die driehoek is 'n fundamentele vorm in Gotiese kuns soos dit veral in die Gotiese argitektuur van dié tydperk voorkom. Die driehoek is van vroeg af teenwoordig in die wetenskap; so is triangulasie byvoorbeeld die tegniek wat die Egiptenare gebruik het om hulle verhouding relatief tot die sterre te bepaal. Daarbenewens was die driehoek 'n basiese simbool in die Middeleeuse filosofie en teologie – soos dit byvoorbeeld tot vergestaltung kom in die Christelike beskouing van die Drie-eenheid van God. Sielkundig gesproke is die basiese menslike driehoek dié van man, vrou en kind.

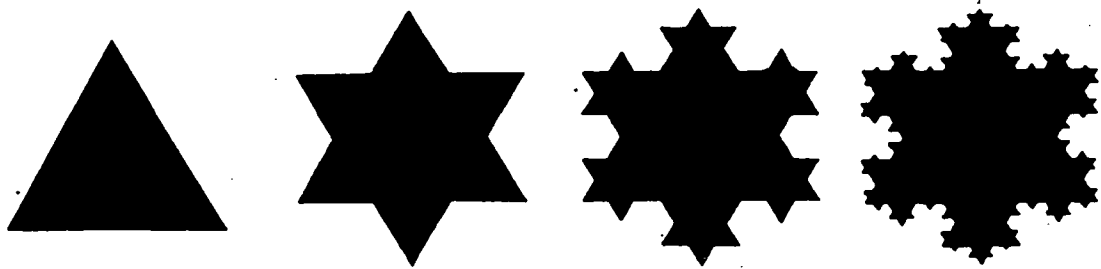
Keidel (1995) haal Fuller (1982) aan om aan te dui dat die driehoekige struktuur 'n onderliggende en basiese struktuur van die natuur is:

Everything that you have ever recognized in [the] Universe as a pattern is recognized as the same pattern you have seen before. Because only the triangle persists as a constant pattern, any recognized patterns are inherently recognizable only by virtue of their triangularly structured pattern integrities. Recognition is as dependent on triangulation as is original cognition. Only triangularly structured patterns are regenerative patterns. Triangular structuring is a pattern integrity itself. This is what we mean by *structure* (p. 319).

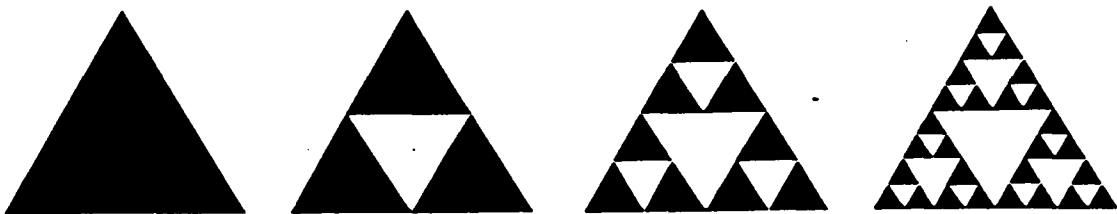
Die waarde van die driehoek as metafoor vir die kontekstuele teorie lê daarin dat dit *struktuur* verskaf. As sodanig dui dit op die *Gestalt* of geheelbeeld van entrepreneurskap; asook op die *innerlike harmonie* of konsekwentheid tussen die onderskeie fasette van entrepreneurskap en gee dit in die woorde van May (1975), 'elegansie' aan die teorie. Die driehoek impliseer egter nie 'n statiese, rigiede raamwerk nie, maar hou eerder met 'n dinamiese generatiewe proses verband.

Die generatiewe aard van die driehoek vind veral uitdrukking in die geometriese vorms van die Koch-sneeuflouk (fig. 4.5) en die Sierpinski-driehoek (fig. 4.6).





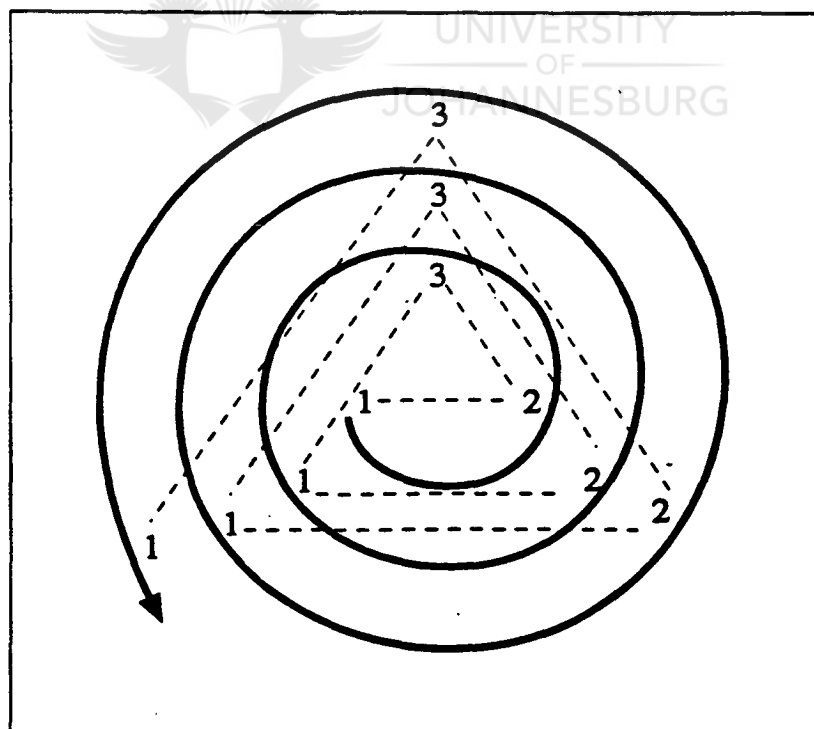
Figuur 4.5 *Die Koch-sneeuwlokkie (die eerste vier ordes)*. (Aangepas uit Keidel, 1995, p. 108)



Figuur 4.6 *Die Sierpinski-driehoek (die eerste vier ordes)*. (Aangepas uit Keidel, 1995, p. 109)

Hierdie geometriese vorms is verteenwoordigend van fraktale geometrie, wat ontwikkel is deur die wiskundige Mandelbrot (1983). Dié tipe geometrie maak dit moontlik om die kompleksiteit van onreëlmatige vorms wat in die natuurlike wêreld voorkom, te analiseer en te beskryf. Opvallend van hierdie “fraktale” vorme is dat hulle kenmerkende patrone in dalende skale herhaal word, sodat hulle dele, op enige skaal, dieselfde vorm vertoon as die geheel. ‘n Fraktaal is derhalwe iets wat nie verstaan kan word deur dit te onderverdeel in kleiner en kleiner dele nie (Haarhoff, 1998). Mandelbrot se werk (wat oorspronklik in 1975 in Frans verskyn het) het ‘n groot invloed gehad op die sogenaamde chaosteorie, wat verpopulariseer is deur Gleick (1987) en hedendaags, in die vorm van kompleksiteit, toenemend invloed uitoefen op bestuursteorie (Stacey, 1992; 1996).

Gegewe fraktale is dit derhalwe moontlik om die driehoek met die spiraalvorm te integreer, ten einde grafies aan die veranderende, herhalende patroon van entrepreneurskap uitdrukking te gee.



**Figuur 4.7** 'n Grafiese voorstelling van die dinamies-veranderende herhalende patroon van entrepreneurskap

Sternberg (1986, 1987) in sy studie van die liefde toon aan dat die struktuur van 'n driehoek dit moontlik maak om soorte van 'n verskynsel te klassifiseer. 'n Uiteensetting hiervan vir entrepreneurskap word vervolgens gegee.

### *Klassifikasie van soorte entrepreneurs*

Die moontlike kombinasies van die drie komponente van entrepreneurskap lewer agt tipes entrepreneurs op. Bos (1986)\* wys op 'n studie deur die Universiteit van Lund in Swede waarvolgens verskillende soorte entrepreneurs geïdentifiseer is. Hierdie agt tipes (asook enkele ander tipes entrepreneurs) kan aan die hand van die kontekstuele teorie verklaar word. Tabel 4.1 is 'n opsomming daarvan.

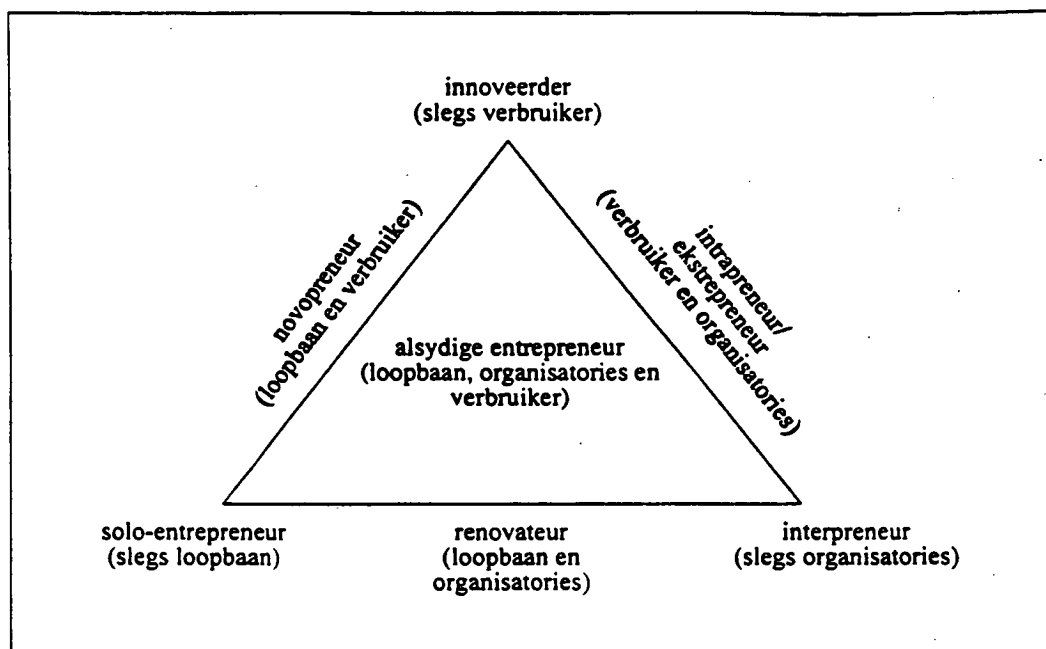
Tabel 4.1 'n Taksonomie van entrepreneurstipes

Tipe entrepreneur	Loopbaan-konteks	Organisatoriese konteks	Verbruikers-konteks
Interpreneur	-	+	-
Innoveerder	-	-	+
Solo-entrepreneur	+	-	-
Renovateur	+	+	-
Intrapreneur	-	+	+
Novopreneur	+	-	+
Volwaardige entrepreneur	+	+	+
Nie-entrepreneur	-	-	-

Ter kennisname: + = komponent teenwoordig; - = komponent afwesig

Hierdie is geïdealiseerde gevalle, gebaseer op die kontekstuele teorie. Die meeste entrepreneurs besit iets van elke komponent, omdat dit in verskillende grade voorkom. Dit is nie net óf aanwesig óf afwesig nie.

\* Bos (1986) se taksonomie van soorte entrepreneurs word redelik volledig in Moolman (1990) uiteengesit.



Figuur 4.8 *Soorte entrepreneurskap as verskillende kombinasies van die drie kontekstuele eenhede van entrepreneurskap*

- i. Die skepping van slegs 'n organisatoriese konteks: interpreneur.

Die sogenaamde interpreneur is veral vindingryk om nuwe ondernemings tot stand te bring deur verskeie hulpbronne saam te voeg (Bos, 1986). In terme van die kontekstuele teorie van entrepreneurskap is dié tipe entrepreneur by uitstek iemand wat iets nuuts skep deur grootliks nuwe organisatoriese kontekste tot stand te bring. Hy sal (soos Bos aandui) byvoorbeeld kleiner ondernemings in 'n groter, sterker eenheid saamvoeg deur by die herstrukturering van organisasies of by maatskappyoornames betrokke te raak. Hy is nie soseer behep met die uitbouing van 'n unieke loopbaan of betrokke by die skepping van verbruikersmarkte nie.

- ii. Die skepping van slegs 'n verbruikerkonteks: innoveerder.

Volgens die kontekstuele teorie van entrepreneurskap is die innoveerder by uitstek 'n entrepreneur wat strategies nuwe verbruikersmarkte tot stand bring. Hierdie tipe entrepreneur is sodanig op die eksterne omgewing gefokus dat hy nie veel erg aan organisatoriese manipulerings het nie en staan die ontwikkeling van sy loopbaan nie vir hom voorop nie.

- iii. Die skepping van 'n slegs 'n eie loopbaankonteks: solo-entrepreneur-alleeneienaar van 'n kleinsak (eenmansak).

Alhoewel Drucker (1985) dit beklemtoon dat die eienaar van 'n kleinsak nie noodwendig 'n entrepreneur is nie, is dit volgens die kontekstuele teorie van entrepreneurskap moeilik om die kleinsakeman wat 'n eenmansak besit, van entrepreneurskap te skei. Volgens hierdie teorie is die eienaar van 'n eenmansak weliswaar nie 'n volwaardige entrepreneur nie, maar die feit dat hy nie vir ander nie, maar vir homself wil werk, en sodoende onafhanklik aan sy loopbaanontwikkeling uitvoering gee, beklemtoon dat hy aan 'n wesenlike kenmerk van entrepreneurskap voldoen.

- iv. Die skepping van 'n eie loopbaan sowel as nuwe organisatoriese konteks: renovateur.

Volgens Bos (1986) is die renovateur die tipe entrepreneur wat 'n sukkelende onderneming deur strukturele veranderings weer op die been bring, veral deur iets nuuts daartoe by te voeg. Volgens die kontekstuele teorie van entrepreneurskap word die renovateur aangespoor deur die uitbouing van sy loopbaan, in samehang met organisatoriese vernuwings, maar hy is minder sensitief vir verandering in die verbruikersmark en raak dus nie maklik by die ontwikkeling van totaal nuwe projekte betrokke nie.

- v. Die skepping van organisatoriese sowel as verbruikerkontekste: intrapreneur\*.

Die intrapreneur is daardie persoon wat nuwe inisiatiewe binne 'n bestaande onderneming aan die dag lê. Dié persoon word in terme van die kontekstuele teorie beskryf as daardie tipe entrepreneur vir wie 'n onafhanklike loopbaan nie van belang is nie, maar wat nietemin innoverend in terme van die verbruikersmark is en nuwe organisatoriese kontekste binne 'n bestaande organisasie skep. Of soos wat Bos (1986) dit stel, dat hy inderwaarheid 'n onderneming binne 'n bestaande maatskappy begin. Indien die intrapreneur egter nie toegelaat word om aan sy inisiatiewe uitvoering te gee nie, sal hy waarskynlik 'n nuwe onderneming tot stand bring om sodoende die rol van die sogenaamde ekstrapreneur ('n verlengstuk van die intrapreneur, aldus Bos, (1986) aan te neem.

- vi. Die skepping van 'n eie loopbaan sowel as 'n nuwe verbruikerskonteks: novopreneur.

Volgens Bos (1986) is die novopreneur dié entrepreneur met die grootste skeppingsvermoë. In terme van die kontekstuele teorie van entrepreneurskap funksioneer die novopreneur in terme van optimale loopbaanvryheid en 'n sterk verbruikersgerigtheid. Die uitsonderlikheid van sy produkte gee uniekheid en identiteit aan sy loopbaan. Hy skram egter weg van die organisatoriese konteks omdat hy meen dat die "bestuurseise" daarvan inbreuk maak op sy skeppendheid.

---

\* Pinchot (1985) was waarskynlik die eerste persoon wat vergestaltung gegee het aan die konsep *intrapreneur* met die titel van sy boek "Intrapreneuring: why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur."

- vii. Die skepping van 'n eie loopbaan, 'n nuwe organisatoriese en 'n nuwe verbruikerkonteks: die alsydige entrepreneur.

Alsydige entrepreneurskap kom tot stand wanneer al drie kontekstuele komponente teenwoordig is. Min entrepreneurs voldoen hieraan en nog minder hou die proses vol deur voortdurend aan 'n unieke loopbaan te bou, kreatief nuwe organisasies op die been te bring en nuwe verbruikersmarkte te ontwikkel.

- viii. Die afwesigheid van al drie komponente: die nie-entrepreneur.

Die afwesigheid van al drie die komponente impliseer dat die persoon 'n onbeduidende bydrae tot die bedryfswêreld sal maak.

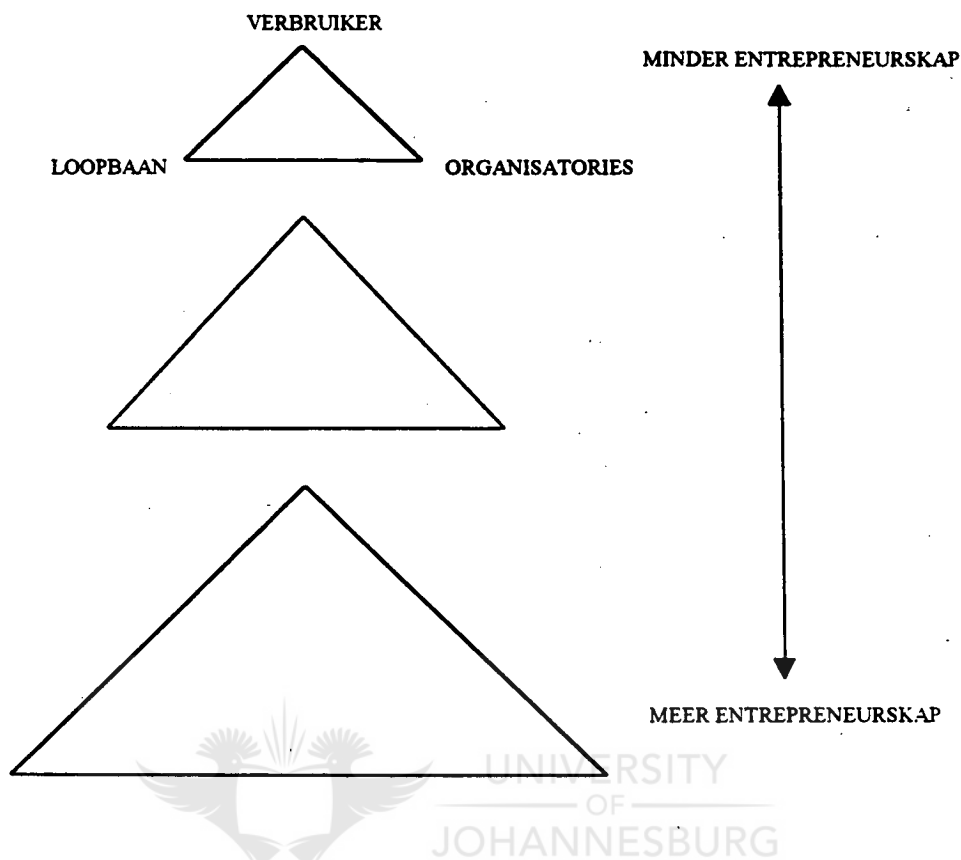
*Die geometrie van die driehoek wat deur die drie kontekstuele eenhede van entrepreneurskap gevorm word.*

Benewens dat die driehoek (wat deur die drie kontekstuele komponente van entrepreneurskap gevorm word) 'n tipologie van entrepreneurskap moontlik maak en verskillende tipes entrepreneurs verklaar, hou die geometrie van die entrepreneurskapsdriehoek bepaalde implikasies in. Na analogie van Sternberg (1986, 1987) word die geometrie van die driehoek deur twee faktore bepaal: die *intensiteit* en die *balans* van entrepreneurskap (die rigtings waarin entrepreneurskap neig).

Hoe sterker 'n persoon se oriëntasie tot entrepreneurskap, hoe groter (in oppervlakte) sal sy "entrepreneurskapsdriehoek" wees (vergelyk fig. 4.9). Hoe sterker 'n persoon se oriëntasie vir 'n bepaalde komponent van entrepreneurskap is, hoe verder sal daardie hoekpunt van die middelpunt van die driehoek lê.

Die balans tussen die drie komponente van entrepreneurskap bepaal die vorm van die

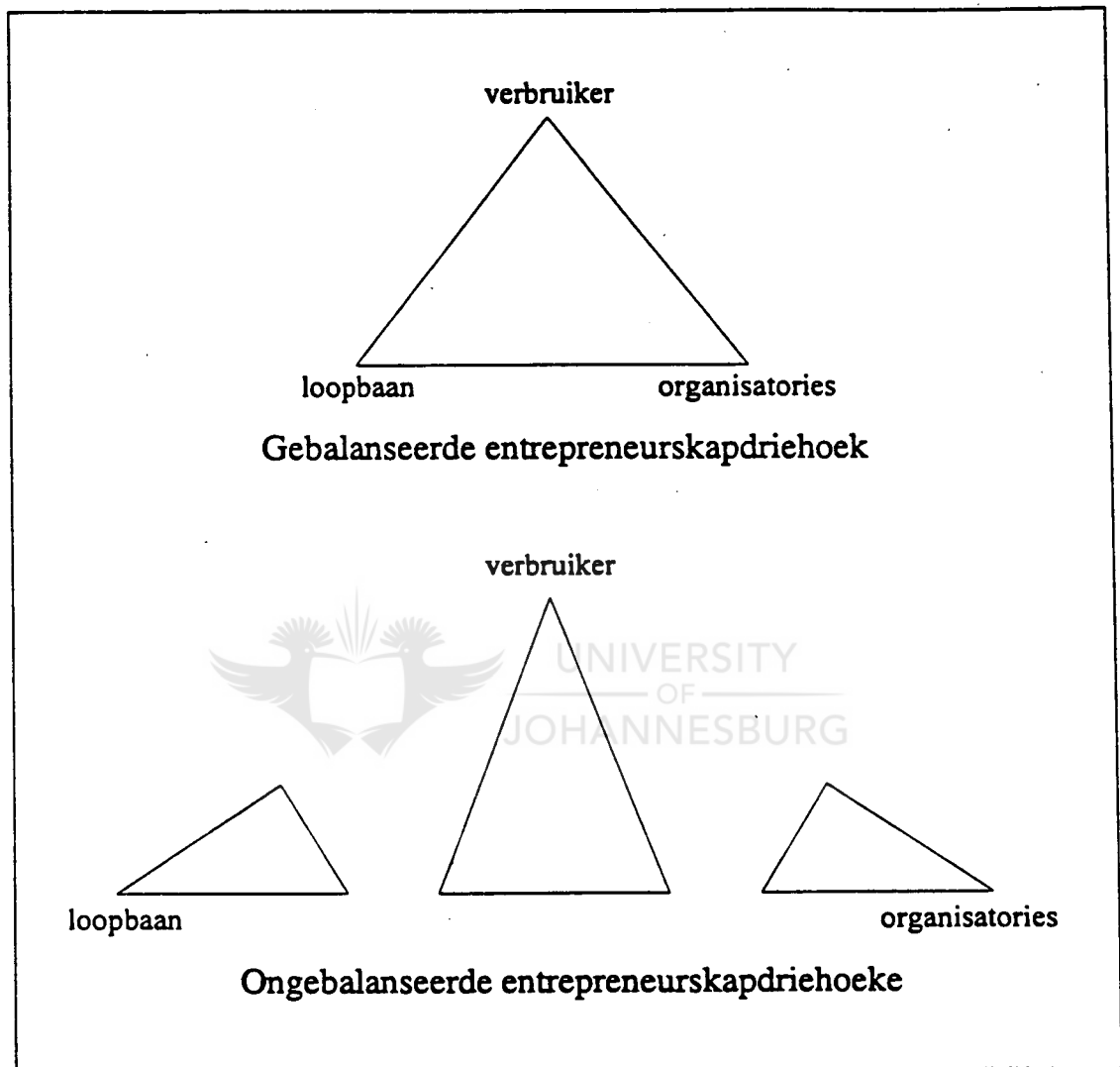
driehoek. 'n Gebalanseerde verhouding (in terme van die drie komponente van die teorie) sal deur 'n gelyksydige driehoek uitgebeeld word.



Figuur 4.9 Area van die driehoek as indeks van die intensiteit van entrepreneurskap

Ongebalanseerde vorme van entrepreneurskap sal uiting vind in driehoeke wat spits in die rigting van die grootste komponent. 'n Entrepreneur wat oorwegend verbruikersgeoriënteerd is, sal deur 'n langwerpige driehoek verteenwoordig word. 'n Entrepreneur wat oorwegend organisatoriesgerig is, se driehoek sal na regs onder spits, terwyl 'n entrepreneur wat oorwegend op 'n onafhanklike loopbaan gerig is, se driehoek na links onder sal spits (vergelyk figuur 4.10).





Figuur 4.10 *Gebalanseerde en ongebalanseerde entrepreneurskapsverhoudings.*

## Slotson

Aan die hand van strukturele bevestiging is 'n kontekstuele teorie van entrepreneurskap ontwikkel (soos wat in die aanvangshoofstuk ten doel gestel is). Hierdie teorie gaan in wese van die standpunt uit dat entrepreneurskap 'n sosiale konstruksie is: die entrepreneur moet self inhoud en sin aan sy situasie gee. Hy doen dit deur die konstruksie van 'n:

- eie loopbaankonteks;
- nuwe organisatoriese konteks; en
- nuwe verbruikerkonteks.

Daarbenewens maak dié teorie daarop aanspraak om in wese kontekstueel van aard te wees, omdat dit uitdrukking gee aan die twee kategorieë oftewel wesenskenmerke van kontekstualisme soos deur Pepper (1942) geïdentifiseer, naamlik *kwaliteit* en *tekstuur*.

Faktore wat uitdrukking gee aan die *kwaliteit* van die teorie is die prosesmatigheid daarvan asook die geïntegreerdheid en interafhanklikheid van die onderskeie dele wat gestalte aan 'n patroonmatigheid gee, aan die hand van 'n spiraal eensyds en 'n driehoek andersyds. Dit is veral die kontekstuele spiraal wat hom in die teorie voordoet, wat uitdrukking gee aan die subkategorieë van kwaliteit, naamlik *spreiding*, *verandering* en *fusie*. Wat *spreiding* betref is daar sprake van 'n proses wat voltooi moet word, maar vanweë die oop-einde van die struktuur is daar altyd weer 'n begin. Dit waaraan 'n entrepreneur op 'n gegewe oomblik uitdrukking gee, dra by tot die kwaliteit van die gebeurlikheid.

Die dinamiese struktuur van die teoretiese model, en spesifiek die oop-einde van die spiraal, gee uitdrukking aan entrepreneurskap as 'n aksie wat altoos aan die *verander* is. Dit dui op groei en ontwikkeling. Dit impliseer dat daar skeppend te werk gegaan moet word; daar moet voortdurend inhoud aan die uitdagings van entrepreneurskap (die skep van 'n eie loopbaan, die skep van nuwe organisatoriese

en verbruikerskontekste) gegee word.

Die onderskeie eenhede van die teoretiese model is interverwant en funksioneer interagerend met mekaar. As sodanig reflekteer dit 'n bepaalde ekologie van entrepreneurskap. Hierdeur word uitdrukking aan *fusie* gegee deurdat die onderskeie komponente saamsmelt in 'n unieke struktuur wat aan die ryk kwaliteit van entrepreneuriese aksie uitdrukking gee. Dit help om 'n taksonomie van tipes entrepreneurs te verklaar en gee daarbenewens uitdrukking aan entrepreneuriese balans en intensiteit.

Die drie eenhede van die teoretiese model, naamlik dié van loopbaan, organisatories en verbruiker, verteenwoordig die *kontekste* wat saam gestalte aan die *tekstuur* van die teorie gee. Die ander kategorie van tekstuur is *bundels*, die detail wat in die kontekste gebed is. Dié word nie deur die teorie geopenbaar nie. Die verdere verloop van die studie het as oogmerk die identifisering van hierdie bundels.



## HOOFSTUK 5

### NAVORSINGSPROSEDURE

#### Inleiding

'n Navorsers is veronderstel om 'n metode te kies wat toepaslik is vir die doelstelling van sy studie (Kanter et al., 1981). Soms is dit egter nodig om in die proses van ontwerp aan te dui wat *nie* ten doel is nie (Morgan & Ramirez, 1983): die doel van die onderhawige studie is *nie* om in die positivistiese tradisie 'n vraelys te ontwikkel, dit by 'n steekproef van entrepreneurs af te neem en die data aan 'n statistiese tegniek soos 'n bondelontleding te onderwerp ten einde die kontekstuele teoretiese model as "geldig" te probeer bewys nie. Só 'n stap – soos wat aanstons aangedui sal word – sal waarskynlik prematuur wees.

Met die keuse van metodologie vir die onderhawige studie was dit belangrik om 'n navorsingsprotokol te kies wat in lyn is met die aard en wese van kontekstualisme. Soos reeds aangedui, is kontekste sosiale konstruksies en is as sodanig nie te versoen met die positivisme nie (Collin, 1996). Vandaar dat besluit is *teen* 'n objektivistiese benadering wat metodes soos eksperimentering of opnames sou impliseer, en in lyn met Morgan en Smircich (1980) se gedagtegang is 'n keuse gemaak *vir* 'n subjektivistiese benadering wat hermeneutiek as metode vereis. In breë trekke gestel is hermeneutiek die kuns en vaardigheid van *interpretasie* (Kohl, 1992) en word volgens Collin (1992) inderdaad deur Pepper (1942) se kontekstualistiese wêreldsiening onderlê.

Die doel met die empiriese komponent van die studie is tweeledig van aard. In die eerste plek is die oogmerk om vas te stel of die kontekstuele teorie van entrepreneurskap neerslag vind in die lewe van 'n uitnemende individu wat as die verpersoonliking van entrepreneurskap voorgehou kan word. Indien dit so blyk te

wees, word beoog om aan die hand van dié besondere entrepreneursiese geval verdere diepte aan die tekstuur van die kontekstuele teorie van entrepreneurskap te gee, aangesien dit moontlik is om tot nuwe kennis en insig te kom van uitnemende gevalle (Bennis & Ward Biederman, 1997).

Die verdere verloop van hierdie hoofstuk sien soos volg daaruit: Aandag word gegee aan die gevalstudie as benadering tot navorsing. 'n Kort bespreking word gedoen van die deelnemer wie se lewensgeskiedenis vir die doeleindes van hierdie studie nagevors is, waarna aangedui word volgens watter prosedure die data ingewin en hoe dit geïnterpreteer is.

### **Die gevalstudie as benadering**

Met die oog daarop om verdere inhoud aan die tekstuur van die teorie te gee, is besluit op 'n *ideografiese*\* benadering (die studie van die individu). Volgens Gardner (1997) moet daar eers op *gevalstudies* van individue gefokus word wanneer 'n nuwe area van studie gebaan word, waarna algemene wette aan die hand van die sogenaamde *nomotetiese*\* benadering gevestig kan word. 'n Ideografiese studie kan deel uitmaak van en werk na 'n algemene wet, maar die wyse waarvolgens uitvoering daaraan gegee word, verskil van die metodes wat hulle oorsprong het in nomotetiese aannames (Smith, Harré & Van Langenhove, 1995). Tabel 5.1 gee uitdrukking aan hoe hierdie twee kontrasterende benaderings vir die bestudering van entrepreneurskap geïnterpreteer kan word.

---

\* Deur te ontleen aan die Duitse filosoof, Windelband, het die Amerikaanse sielkundige, Allport, die woord "idiografies" gebruik om uitdrukking te gee aan dit wat besonder ("particular") tot die individuele geval is, en "nomoteties" om uitdrukking te gee aan die soeke vir algemene wette (Runyon, 1982).

Tabel 5.1 *Kontrasterende benaderings tot die bestudering van entrepreneurskap* (aangepas uit Oswick, Lowe en Jones, 1996, p. 114).

<b>Die nomotetiese benadering</b>	<b>Die ideografiese benadering</b>
Is geneig om kwantitatief van aard te wees	Is geneig om kwalitatief van aard te wees (is egter nie kwalitatief per se nie)
Is veralgemenend: benadruk die ontdekking van algemene wette	Is individualiserend: beklemtoon die uniekheid van 'n individuele geval
Is gebaseer op die analise van verskeie individue/veranderlikes	Hou verband met die intensiewe studie van 'n enkele individu (of enkele groep)
Maak gebruik van objektiewe vraelyste en gestruktureerde onderhoude ten einde data van 'n relatiewe groot steekproef te versamel	Maak gebruik van projektiewe instrumente en semigestruktureerde onderhoude ten einde data van 'n relatiewe klein steekproef (selfs van 'n enkele persoon) te versamel
Beskryf entrepreneurskap in terme van 'n stel algemene dimensies en/of kerneienskappe	Beskryf entrepreneurskap in terme van entrepreneurs se selfinsig met betrekking tot hulle eie entrepreneuriese handeling
Beskou entrepreneurskap as bestaande uit diskrete en identifiseerbare elemente	Is van mening dat entrepreneurskap verstaan en bestudeer moet word as 'n onverdeelbare, verstaanbare geheel

'n Gevalstudie as sodanig is noodwendig nie 'n metodologiese keuse nie, maar 'n keuse van iets of iemand om bestudeer te word. 'n Geval kan òf op 'n kwantitatiewe òf kwalitatiewe wyse bestudeer word. As 'n vorm van navorsing hou die gevalstudie eerder verband met 'n belangstelling in individuele gevalle (Stake, 1994).

Die voordeel van 'n gevalstudie is dat dit spesifiek is, 'n begrensde, geïntegreerde sisteem. In die woorde van Stake (1994, p.236): "It's behaviour is patterned."

Navorsers bestudeer gevalle om verskillende redes. Stake (1994) het drie tipes gevallestudies geïdentifiseer, naamlik intrinsieke, instrumentele en kollektiewe weergawes:

- 'n *Intrinsieke* gevalstudie word onderneem omdat die navorser 'n besondere geval beter wil verstaan. Hierdie tipe gevalstudie word nie onderneem omdat dit verteenwoordigend van ander gevalle is, omdat dit 'n spesifieke probleem is, omdat dit 'n spesifieke probleem toelig nie, maar omdat die geval spesifiek van belang is.
- Aan die hand van 'n *instrumentele* gevalstudie word 'n spesifieke geval bestudeer ten einde meer lig op 'n vraagstuk te werp of om 'n teorie te verfyn. Dit is die benadering wat vir die onderhawige studie gevolg is. Die geval is van sekondêre belang deurdat dit 'n ondersteunende rol aanneem en die begrip van iets anders fasiliteer. Die geval kan ook aan 'n diepte-ondersoek onderwerp word, al die relevante kontekste kan in ag geneem word en alle buitengewone aktiwiteite kan gedetailleer word, maar slegs omdat dit 'n middel tot 'n doel is. Die keuse van die geval berus op die verwagting dat dit die begrip van die eksterne belang sal bevoordeel; in dié besondere geval, die kontekstuele teorie van entrepreneurskap. Soos reeds gestel, is die oogmerk hier spesifiek om verdere inhoud deur middel van die gevalstudie aan die tekstuur van dié teorie (die detail wat in die kontekste gebed is) te gee indien die teorie neerslag sou vind in die besondere geval.
- Ten einde meer van 'n verskynsel, populasie of algemene toestand van iets te wete te kom, bestudeer sommige navorsers 'n verskeidenheid gevalle gesamentlik (*kollektief*).

Ongeag die aard daarvan, mag geen gevalstudie getakseer word aan die hand van kriteria wat vir eksperimentele metodologie geformuleer is nie (Smith, et al., 1995).

Dié skrywers wys op die belangrike punt dat 'n gevalstudie ten doel het om aan dit wat *bestaan* (exist), uitdrukking te gee en nie aan insidensie nie, en dit wat 'n gevalstudie normaalweg uitvoering aan moet gee, naamlik die gedetailleerde ondersoek van 'n spesifieke verskynsel, kan nie statisties gedoen word nie.

'n Gevalstudie word dikwels in ander terme beskryf. Wat die onderhawige studie betref, neem dit kwalitatief die vorm van 'n lewensverhaal of lewensbeskrywing (lewensgeskiedenis) aan. Lewensverhaalnavorsing het ten doel om die subjektiewe betekenis van lewens, soos uitgedra in die narratiewe van die deelnemers, te bestudeer (Plummer, 1995). As sodanig is 'n lewensverhaal 'n biografie (Smith, 1994): bio = lewe; grafie = skryf. Die biografie as genre (met inbegrip van lewensverhaal/lewensgeskiedenis) het 'n lang en voortreflike geskiedenis wat twee millennia terugstrek, maar dit is eers betreklik onlangs wat dit as wetenskaplike "instrument" erkenning begin geniet het (Gedo & Gedo, 1992).

Volgens Sikes en Aspinwall (1992) hou lewensgeskiedenis as navorsingsmetode ten minste drie voordele in. Ten *eerste* is dit "holisties", menende dat dit alle aspekte van 'n individu se lewe aanspreek. *Tweedens* is daar 'n historiese aspek daaraan verbonde wat diepte, konteks en betekenis verskaf en sodoende begrip moontlik maak. Ten *derde* gee dit uitdrukking aan die mikro-makro-oppervlak: "...that is, it highlights the dialectical relationship between self and society" (p.180). Volgens Runyon (1982) is die gevalstudie voordelig deurdat dit:

- "insig" verskaf met betrekking tot 'n persoon, deur vorige onduidelikhede en dubbelsinnighede uit te klaar en konneksies wat voorheen nie duidelik was nie na vore te bring;
- 'n "gevoel" vir 'n persoon verskaf wat lei tot 'n ervaring dat 'n ontmoeting met 'n persoon gemaak is, dat hy/sy geleer ken is;
- help om die innerlike, subjektiewe wêreld van 'n persoon te verstaan – hoe hy/sy dink oor belewenisse, situasies, probleme, die lewe;



- empatie en simpatie vir die subjek verdiep;
- help om uitdrukking te gee aan die sosiale en historiese wêreld waarin die persoon hom/haar bevind
- uitdrukking gee aan die oorsake (en betekenis) van relevante gebeure, ervarings, toestande, en so meer; en
- leen tot helder, stemmingsvolle, aangrypende leesmateriaal.

### Deelnemer

Die rede waarom op 'n lewenteorie/-beskrywing/-geskiedenis vir die onderhawige studie besluit is, word gedikteer deur die aard en wese van die kontekstuele teorie van entrepreneurskap. Soos aangedui, hou dié teorie voor dat entrepreneurskap nie 'n eenmalige aksie is nie, maar soos 'n spiraal 'n herhalende proses kan aanneem en derhalwe deurentyd in die lewe van 'n altydige entrepreneur sal voorkom. Vandaar die keuse vir 'n geval van 'n entrepreneur wie se totale werkslewe entrepreneurskap reflekteer. Dit verklaar waarom daar vir die onderhawige studie formeel (eerder as pragmaties) op 'n "uitnemende persoon" (eminente figuur) besluit is wat op voortreflike wyse aan entrepreneurskap vergestaltung gegee het tydens die duur van sy loopbaan.

Wanneer daar 'n keuse vir 'n uitnemende persoon gemaak word, wys Gardner (1997) daarop dat sodanige *individu* uiting moes gee aan 'n baie spesifieke *domein* (in hierdie geval, entrepreneurskap), maar ook die erkenning van 'n bepaalde *veld* van persone en instellings geniet wat dit eens is oor die kwaliteit en omvang van dié persoon se bydrae. Uitnemendheid is derhalwe die produk van 'n sisteem wat die individu, die domein en die veld uitmaak. Die rede waarom op 'n *uitnemende* persoon besluit is, is omdat lesse te leer is van uitnemende eerder as van middelmatige gevalle (Bennis & Ward Biederman, 1997).

'n Persoon wat as individu die verpersoonliking van entrepreneurskap hier te lande geword het, wye erkenning daarvoor geniet en in die entrepreneurskapsproses 'n internasionale sakeryk van die grond af vanuit Suid-Afrika opgebou het, is Anton Rupert (Cloete, 1996).

Vanuit die perspektief van die kontekstuele teorie van entrepreneurskap is Rupert van belang omdat hy enersyds in alle opsigte 'n alsydige entrepreneur is (in terme van die drie sye van die kontekstuele teorie van entrepreneurskap) en andersyds sy loopbaan, entrepreneursies gesproke, voortdurend vernuwe het. Rupert is dus by uitstek geskik om as studie-objek te dien.

Van Niekerk (1998) som die lewe van Anton Rupert – die entrepreneur – soos volg op:

Anton Rupert het in sy 82 jaar berge versit. Hierdie seun van Graaff-Reinet was 'n depressiekind; hy wou dokter word, maar geld was daar nie. Hy het 'n M.Sc. in Chemie aan die Universiteit van Pretoria verwerf, dosent geword maar kort voor lank met die drif, verbeelding en ondernemingsgees wat deel van sy wese is, besluit om nyweraar te word. Met feitlik niks in sy sak nie. Hy het klein begin, maar die klein pyptabakonderneming wat hy en sy vennoot Dirk Hertzog in Johannesburg begin het, het binne 50 jaar gegroei tot een van die heel grootste nywerheidsondernemings in Suid-Afrika, met belange in tabak, drank, banke, versekering, papier, voedsel, betaaltelevisie, privaat hospitale, luukse artikels, ens., ens.

In die vyftigerjare het die Rembrandt-groep onder leiding van Anton Rupert dit oorsee gewaag. Vandag is die Rembrandt-Richemont groep oor die wêreld versprei. (Dra jy 'n Cartier-horlosie? Dis een van hul produkte.) As nyweraar is Anthony Edward Rupert in die wêreldklas. As Afrikaner word hy geplaas in die geselskap van 'n Van Wyk Louw,

‘n J.B.M. Hertzog, ‘n M.T. Steyn – iemand wat ‘n groot verskil gemaak het aan die gevoel van selfagting by sy mense. Sedert die sestigerjare is die Rembrandt-groep op persoonlike inisiatief van Anton Rupert en sy vrou Huberte, diep en intensief betrokke by die bevordering van die visuele kunste, die musiek, die toneel, die letterkunde en die boukuns in Suid-Afrika (p. 56).

Vir sy prestasie op sakefront ontvang Rupert in 1960 ‘n eredoktorsgraad – D.Sc. (*honoris causa*) – van sy *Alma Mater*, die Universiteit van Pretoria. Vier ander eredoktorsgrade sou later volg van die Universiteit van Stellenbosch (1966 – D.Com.), Kaapstad (1979 – LL.D.), Natal (1984 - D.Litt.) en die Randse Afrikaanse Universiteit (1988 – D.Com.) (Knoetze, Nota 1).

Selfs ná hy sy aktiwiteit in die sakewêreld begin afskaal het, word hy steeds vereer vir sy jarelange bydrae tot die Suid-Afrikaanse gemeenskap as entrepreneur en sy betrokkenheid by die bewaring van Suid-Afrika se omgewing en kunshistoriese kultuurskatte (“Sosiaal”, 1998, p. 10). Die Orde vir Voortreflike Diens (Goud) is deur President Nelson Mandela aan Rupert toegeken (“Stil Schoeman”, 1999, p. 4). Die regering van Frankryk het sy grootste eerbewys, die legioen van eer aan Rupert toegeken (“Frankryk vereer”, 1999, p. 4). Volgens ‘n meningsopname hier te lande (Human & Cameron, 1999) was Rupert een van die tien mees invloedryke Suid-Afrikaners van die twintigste eeu.

Talle persone, binne Rupert se groep van maatskappye, maar ook andere binne- en buitelands, maak daagliks aanspraak op sy tyd (Botha, Nota 2). Die versoek tot ‘n onderhoud met hom is nietemin goedgunstig oorweeg en ‘n uur en ‘n half is daarvoor toegestaan. Die onderhoud is te Rupert Internasionaal, Stellenbosch, gevoer. Soos in die volgende gedeelte sal blyk, is vir die verkryging van data egter nie net op hierdie enkele onderhoud staat gemaak nie.

### **Prosedure waarvolgens data ingewin is**

'n Probleem wat navorsers met betrekking tot kontemporêre eminente persone ondervind, is dat daar nie voldoende data oor die persoon beskikbaar is nie (Lubart, 1994). Dit is nie die geval met Rupert nie.

Vóór die onderhoud met Rupert gevoer is, is vir die verkryging van agtergrondinligting sekondêre bronne met betrekking tot hom geraadpleeg. Dié bronne het 'n video, boeke, maar ook tydskrifartikels en koerantberigte uit die databank van die Instituut vir Eietydse Geskiedenis van die Universiteit van die Oranje-Vrystaat ingesluit.

Vir die onderhoud as sodanig is kennis geneem van Plummer (1995) se aanbeveling dat die lewensgeskiedenis-onderhoud oop en vloeibaar moet wees. Daarbenewens kan nie aan die deelnemer voorgeskryf word hoe hy tydens die onderhoud moet optree nie. Dikwels word van die deelnemer verwag om leiding te neem eerder as om gedweë op spesifieke vrae te reageer. Daar moet gewaak word daarteen dat die onderhoud 'n tweerigtinggesprek word, aangesien die navorser se rol eerder passief moet wees. Plummer (1995) is die mening toegedaan dat die navorser tydens die onderhoud niedirektief ingestel, maar terselfdertyd fenomenologies ingeskerp moet wees. Ten einde die deelnemer se sienswyse, sy verhouding tot die lewe en sy wêreldbeskouing te probeer verstaan, is die nodige warmte (maar 'n niebesitlike vorm daarvan) en empatie 'n vereiste.

Tydens die onderhoud met Rupert is daar nie altyd by bovermelde fenomenologiese (of etnografiese) prosedures gehou nie, omdat spesifieke vrae aan hom gestel is wat op die kontekstuele teorie van entrepreneurskap afgestem was. Soms weer, het die onderhoud 'n informele lyn ingeslaan, weg van sy loopbaan, na sy belangstellings in die kunste en gebeure op politieke terrein.

Benewens die onderhoud met Rupert is twee ander gesprekke gevoer. Eerstens met sy broer, mnr J.A. Rupert, wat vir die grootste deel van sy beroepslewe nou met hom saamgewerk het. Hy was in 'n stadium besturende direkteur van die Rembrandt-groep van maatskappye (waardeur die Ruperts se plaaslike sakebelange beheer word). Die ander (korter) onderhoud is met mnr H. Knoetze gevoer. Vir jare was hy betrokke by die skryf van toesprake vir Rupert. Die onderhoude is op oudioband opgeneem en daarna getranskribeer.

Behalwe vir die inligting wat verkry is uit dié onderhoude, is vier dae deurgebring in die argief van Rupert Internasionaal waar toegang verkry is tot materiaal soos toesprake deur Rupert, boeke oor hom en sy sakeondernemings, asook koerant- en tydskrifartikels en transkripsies van onderhoude wat met hom gevoer is. Die onderhoude was eerder rigtinggewend van aard, terwyl die argiefmateriaal meer gedetailleerde inligting opgelewer het, wat spesifiek vir die lewensbeskrywing in ag geneem is.

### Interpretasie van die data

Die raamwerk aan die hand waarvan die mens hedendaags vorm aan sy lewensverhaal gee, is sy loopbaan. Die mens leef hom uit in sy loopbaan, maar sy loopbaan verskaf daarbenewens die konteks vir andere om sy lewe te verstaan (Collin & Young, 1992). As sodanig is vir die doeleindes van die onderhawige studie op die *loopbaangeskiedenis* van Rupert gefokus en is, per die definisie van Greenhaus en Callanan (1994), aandag gegee aan die werkverwante gebeure en ervarings wat gestrek het óór sy werkslewe. Enersyds is aandag gegee aan *objektiewe aksies* wat sy loopbaan gereflekteer het (soos die ondernemings of handelsmerke wat hy tot stand gebring het) en andersyds aan *subjektiewe beskouinge* van werkverwante gebeure soos geopenbaar deur sy waardes, behoeftes, aspirasies, verwagtinge en gevoelens.

Uit die omvangryke en uiteenlopende gebeure en aksies uit Rupert se verlede moes sin gemaak, integrasie geskep en ervarings gerekonstrueer word vir die begrip van die kontekstuele teorie van entrepreneurskap. As sodanig is ag geslaan op Sikes en Aspinwall (1992) se siening dat hermeneuties gesproke opgelet moet word na betekenisvolle gebeure, gemeenskaplike kennis, asook op koppelings en verbande vir verdere toeligting.

In lyn met die grondbetekenis van konteks word die interpretasieproses sodoende 'n "weefproses" (vergelyk Collin, 1992) van kreatiewe produksie; verborge en onverwagse betekenis word deur middel van interpretasie na vore gebring. Dié word moontlik gemaak deur 'n iteratiewe manier van dink – 'n voortdurende beweging tussen geheelhede en dele – wat 'n empatiese, maar objektiewe begrip moontlik maak (Collin, 1992; Collin & Young, 1992). Nietemin, Collin en Young (1992) wys op die stelling van Heidegger dat kennis van menslike aksie altyd vertolkend van aard is en afhang van die aannames van die waarnemer. Interpretasie en die begrip van 'n ander persoon is slegs bereikbaar deur intersubjektiviteit.

Collin en Young (1992) wys daarop dat Pepper (1942) se kontekstualistiese metafoer impliseer dat 'n loopbaan 'n sosiale konstruksie is. Deur 'n verskynsel vanuit 'n sosiale konstruksiebeskouing te benader, word aanvaar dat realiteit gekonstrueer word deur interaksies in verhoudings, instellings, die gemeenskap, kultuur en geskiedenis en tot vergestaltung kom in taal en aksie. Woorde, beelde en idees is vanuit hierdie perspektief nie weerspieëlings van realiteit nie – hulle is eerder die middele waardeur die mens sy realiteit *skep* (Morgan, 1993, na aanleiding van die siening van Wittgenstein later in sy lewe, en filosofe soos Derrida, Gadamer en Rorty). Individue poog om sin te maak van lewensgebeure deur hulle ervarings in die vorm van metafore en narratief uit te druk; aan die hand van "stories" poog hulle om lewensgebeure in perspektief te stel. Die navorser moet derhalwe volgens Collin en Young (1992) die woorde en stories van mense interpreteer ten einde hulle loopbane te verstaan.

Al het loopbane met aksie te doen, is dit eers wanneer dit in narratief uitgedruk word dat dit toeganklik word vir die navorser; dit is eers dan wat hy betekenis daaraan kan heg en dit hermeneuties kan bestudeer. Collin en Young (1992) wys daarop dat sosiale konstruksie kenmerkend is van die narratief. Dit word gebou uit geskiedenis, kultuur, die gemeenskap, verhoudings en taal. Daarbenewens omvat dit konteks, ongeag daarvan dat individue waarskynlik nie ten volle bewus is van hoe konteks deur hulle narratiewe gemanifesteer word of in die aksies waarop hulle narratiewe gebaseer is nie. Nietemin, dit is deur narratief wat mens meer bewus word van konteks; dit is deur middel van narratief wat konneksies na en sin van konteks gemaak kan word.

Ten einde die loopbaan van Rupert te verstaan, moes daar derhalwe na sy narratief geluister word, maar ook na andere se narratiewe aangaande hom. Dit wat bekend is aan Rupert self en wat andere van hom te sê het, moes geïnterpreteer word, daarbenewens ook dit wat onbekend aan Rupert en sy konteks is.

Volgens Plummer (1995) is die probleem met interpretasie dat die stem van die deelnemer kan verdwyn ten gunste van dié van die navorser. Hy lig dié probleem van interpretasie van persoonlike dokumentasie toe deur die twee hoofïnterpreteerders in só 'n studie, die deelnemer wat bestudeer word en die lewensverhaalnavorser, op 'n kontinuum te plaas (sien tabel 5.2).

Tabel 5.2 'n Kontinuum van kontaminasie (uit Plummer, 1995, p. 61).

1	2	3	4	5
Deelnemer se "suiwere weergawe"				Navorser se weergawe
Bv.: oorspronklike dagboeke, korrespondensie sonder aanvraag ontvang, outobiografieë en publikasies, navorser se eie ervaring	Geredigeerde persoonlike dokumente	Sistematiese tematiese analise	Verifikasie aan die hand van 'n anekdote (gebruik van voorbeelde)	Bv.: Sielkundige Teorieë

Die navorser betree die navorsingsituasie waarskynlik met bepaalde “wetenskaplike” teorieë en konsepte wat moontlik die deelnemer se wêreldsienswyse kan verdring. Die kontinuum dui derhalwe eensyds die mate aan waartoe die navorser sy “teorie” afdwing (die regterkant van die kontinuum) en andersyds die mate waartoe die deelnemer se eie wêreldsienswyse toegelaat word om so ongekontamineerd as moontlik na vore te kom.

Dit staan die navorser vry om op enige van bogenoemde wyses met die lewensverhaaldata om te gaan, maar hy moet homself daarvan vergewis dat hy in ‘n mindere of meerdere mate die data wat hy interpreteer, kontamineer. Wat die onderhawige studie betref, is daar derhalwe ag geslaan op Morgan (1993) se kwasi-etnografiese navorsingstyl. Sy navorsingsprotokol word in terme van die volgende vyf rigtingwysers so te sê verbatim hieronder uiteengesit:

1. Tree toe (“get inside”);
2. Neem die rol van ‘n leerder aan (luister aktief en neem waar);
3. “Kaarteer die terrein”;
4. Identifiseer die sleuteltemas en interpretasies; en
5. Bevestig, weêrlê en herformuleer deurentyd.

Dit is nie vyf opeenvolgende stappe in die navorsingsproses nie, maar is volgens Morgan (1993) iteratief en oorvleuelend en behels die volgende:

Die eerste punt gee uitdrukking aan die basiese reël dat ‘n etnografiese navorser daarna moet streef om aktief tot die situasie toe te tree en om die situasie so ver moontlik op sy eie terme te verstaan. Die navorser moet ‘n weg vind waardeur die situasie “vir homself spreek”. Die uitdaging is om soveel data as moontlik te genereer en terselfdertyd so min invloed as moontlik daarop uit te oefen.



Punt 2 versterk die eerste punt, aangesien dit beklemtoon dat die navorser die situasie as 'n leerder, eerder as 'n ekspert, betree. In teenstelling met wat tradisioneel van 'n navorser verwag word, word daar in hierdie geval gepoog om alle hipoteses en menings agter te laat ten einde ruimte te maak vir nuwe insigte om na vore te kom – met ander woorde sodat die situasie self kan “praat”.

Punt 3 hou verband met die dokumentasieproses. Die etnografiese navorser poog om 'n beskrywing so ryk as moontlik saam te stel van wat gesê is of van wat gebeur het, maar ook van sy persoonlike ervaring van die situasie. Die data verskaf dan die rou materiaal waarvolgens 'n aaneenlopende “lesing” van wat gebeur, ontwikkel word deur die identifikasie van die sleuteltemas en interpretasies wat afgelei kan word (punt 4). Dit word deurlopend geverifieer of herformuleer (punt 5) soos wat die navorsingsproses ontvou.

Die uiteindelijke doelwit is om begrippe en verklarings te konstrueer wat gegrond is in die woorde, konsepte, beelde, idees en teorieë van diegene wat betrek word by die navorsing. Nieteenstaande die navorser se pogings om toe te tree tot die situasie, om die rol van 'n leerder aan te neem en om die situasie toe te laat om vir homself te spreek, kom flitse van insig en breë interpretasie voortdurend by die navorser na vore. Al is daar nie vooraf bepaalde hipoteses om te toets nie, kom die navorser noodwendig met bepaalde verwysingsraamwerke na die navorsingsituasie en formuleer breë idees of “lesings” van wat aan die gebeur is.

Ten einde dié probleem aan te spreek, onderskei Morgan (1993) tussen drie klasse data:

*Klas 1 – data* verteenwoordig die sogenaamde feite van 'n situasie, soos byvoorbeeld historiese data, getalle, finansies, spesifieke gebeure, spesifieke aksies en woorde. Hoewel alle data volgens Morgan (1993) sosiaal gekonstrueer word, is daar gewoonlik in elke situasie detail waaroor elkeen

sal instem dat dit pertinent is vir die begrip van die situasie en die geskiedenis daarvan.

*Klas 2* – data verteenwoordig alle sosiale konstruksies van realiteit (benewens dié hierbo vermeld). Dit sluit data in wat bekom is deur middel van gesprekke en onderhoude van wat mense te sê het oor situasies, ander individue en oor hoe hulle gebeure interpreteer. Dit gee vorm aan die manier waarop die realiteit van 'n situasie *vir die navorser* gekonstrueer word. Verskillende mense het dikwels verskillende konstruksies en interpretasies van 'n situasie. Dit is derhalwe belangrik om 'n ryk beskrywing saam te stel van wat dit behels, omdat dit uitdrukking gee aan die veelfasettige aspekte van die “realiteite” wat hanteer moet word.

*Klas 3* – data verteenwoordig *die navorser* se sosiale konstruksies van realiteit.

Hierdie beïnvloed hoe die navorser die “terrein hanteer” (punt 3) – as gevolg van selektiewe aandaggewing, filtrering en ander “*enactment*” prosesse – en gee inhoud aan die sleuteltemas en interpretasies wat uit die navorsing na vore kom (punt 4). Hulle dien as basis vir die navorser se lees van 'n situasie en gee beslag aan wat die navorser verstaan en oor hoe opgetree word in verhouding tot daardie situasie.

Hoewel die onderskeid tussen bovermelde drie klasse data ietwat arbitrêr is, verskaf dit nietemin 'n kragtige manier ten einde navorservooroordeel en premature interpretasie te minimiseer (Morgan, 1993). Dit word só byvoorbeeld moontlik om alle moontlike klas 1- en klas 2-data te absorbeer deur waar te neem, te luister en breedvoerige notas af te neem en 'n weergawe wat so ryk as moontlik is, te produseer. Eie interpretasies (klas 3-data) word as kantaantekeninge aangebring, moontlik by klas 2-notas of as werknotas, indien 'n gedagte of idee na vore kom. Só kan die navorser rekord hou van sy eie gedagtes en interpretasies ten einde sy invloed op die navorsingsproses na te volg en deursigtig te maak. Dit stel die

navorser in staat om bewus te wees van die onderskeid tussen sy eie siening van 'n situasie en die interpretasie van andere en om te verstaan wanneer en waarom hy/sy invloed in 'n bepaalde rigting uitoefen.

In die geval waar die navorser gevolglik die rol van 'n deelnemer aanneem, word sy persoonlike en subjektiewe oordele derhalwe nie net toegelaat nie, maar in der waarheid as essensieel tot die navorsingsproses beskou. Etnografie gee erkenning aan die perspektiewe van navorsers; hulle vooroordele en insigte word 'n integrale deel van dit wat bestudeer word (Kanter et al. 1981). Navorsers moet nietemin deeglik op hoogte wees van hulle eie agtergrondkennis, ervarings en predisposisies en hulleself voortdurend afvra hoe hierdie faktore die verloop van die navorsing beïnvloed. Kanter et al. (1981) wys daarop dat subjektiwiteit sodoende gedissiplineerde subjektiwiteit word, 'n strategie wat aangewend word deur etnografe om op sistematiese wyse hul eie en hul deelnemer(s) se affektiewe en emotiewe response te ontdek en te verklaar. Deur middel van hierdie proses ontdek navorsers die betekenis en interpretasies wat deelnemers aan gebeure en prosesse toevoeg. Die vernuftige etnograaf ontwikkel die vermoë om 'n dubbele identiteit in stand te hou, as ingewyde ("insider") en buitestaander ("outsider"), en om op 'n outentieke wyse die belewens van diegene wat hy bestudeer, weer te gee.

Kanter et al. (1981) waarsku egter dat persoonlike, subjektiewe oordele voortdurend nagegaan behoort te word teen ander persone se oordele en ander bewyse. Hierdie bevestigingsmetode staan in etnografiese terme as triangulasie bekend. Dit blyk derhalwe dat hoewel etnografiese metodes die navorser die geleentheid tot persoonlike insig bied, dit verifikasie vereis en bestaande-insigte uitdaag deur met alternatiewe bewyse vorendag te kom.

## Slot

In hierdie hoofstuk is gemotiveer waarom daar op 'n ideografiese eerder as 'n nomotetiese benadering tot 'n navorsingsprosedure besluit is en hoe daar aan die hand van die gevalstudiemetode daaraan uitdrukking gegee kan word. Daar is aangedui dat 'n gevalstudie hom daartoe leen, enersyds om vas te stel of 'n teorie neerslag vind in die lewe van 'n persoon en andersyds 'n bydrae kan lewer ten einde 'n teorie te verfyn deurdat die fynere detail wat gebed is in bepaalde konstekste, geïdentifiseer kan word

Die spesifieke metode wat derhalwe vir die onderhawige studie aangewend word, is 'n gevalstudie in die vorm van lewensgeskiedenis-narratief.

Meer so as die standaard sosiaal-wetenskaplike metodes soos meting, kwantitatiewe analise of eksperimentering leen narratief hom daartoe om aan te dui hoe mense gevoel en gedink het, wat hulle gesê en gedoen het, in watter situasies hulle was, die subjektiewe betekenis en belewenisse wat hulle aan gebeure geheg het, hoe hulle woorde en aksies deur andere geïnterpreteer is, sowel as die prosesse waardeur hulle hul wêreld beleef het (Runyan, 1982).

Een van die tradisionele probleme wat met die formulering van 'n gevalstudie ondervind word, is die gebrek aan repliseerbaarheid van waarneming en interpretasie (Kendall, 1965). Met die opskrywing van die gevalstudie is daar derhalwe gepoog om 'n getroue profielvorming van die subjek se loopbaangeskiedenis weer te gee deur uitvoering te gee aan die stappe soos hierbo uiteengesit. Daarbenewens is gepoog om te hou by Clifford (1970) se idee van "objektiewe biografie", bedoelende dat swaar op feite gesteun is en dat die struktuur sterk chronologies georganiseer is.

Die oogmerk met die volgende stap in die studie is om aan te dui hoe die kontekstuele teorie van entrepreneurskap neerslag vind in die loopbaangeskiedenis van 'n uitnemende entrepreneur en andersyds dat die kwaliteit en tekstuur van kontekstualisme gereflekteer word deur die letterlike insidente in die lewe (van 'n entrepreneur).



## HOOFSTUK 6

### GEVALSTUDIE: ANTON RUPERT, DIE ALSYDIGE\* ENTREPRENEUR.

“Contexts exist in lives and context exists in writing lives.”

L.M. Smith (1994)

#### Benadering tot die gevalstudie

Murdock en Puccio (1993) se stelling ten opsigte van die bestudering van kreatiwiteit kan eweneens geld vir entrepreneurskap as studieveld: “The vitality in the field today comes from real-life studies that contextualize ...” (p. 256). Hierdie stelling sluit aan by die subdoelwit wat in die eerste hoofstuk gestel is en vervolgens ten uitvoer gebring sal word, naamlik om entrepreneurskap binne die konteks te plaas van die loopbaangeskiedenis van ‘n spesifieke entrepreneur en aan te dui hoe ‘n entrepreneur op praktiese wyse uitdrukking gee aan die eenhede van die kontekstuele teorie van entrepreneurskap. Dit sal gedoen word aan die hand van ‘n gevalbeskrywing.

Menslike aksie en ervaring kan geles word as ‘n sosiale teks (Denzin, 1989). Om metodes of prosedures te ontwikkel waarvolgens ‘n gevalstudie van ‘n individu opgeskryf word vir die sinvolle lees daarvan, blyk egter nie ‘n maklike taak te wees nie (Runyan, 1982). Die bekende sielkundige navorser, Gordon Allport, het dit byvoorbeeld in sy outobiografie gestel dat een van die sentrale vrae wat hom regdeur sy intellektuele loopbaan gepla het, was hoe die sielkundige lewensgeskiedenis geskryf behoort te word, en volgens Runyan (1982) het hy ver-

---

\* Vir die doeleindes van die onderhawige studie is op “alsydig” as sinoniem vir uitnemend of uitsonderlik besluit, omdat in terme van die geometrie van die kontekstuele teorie van entrepreneurskap dit impliseer dat aan al die sye van die driehoekige struktuur van die teorie op intense, maar gebalanseerde wyse uitdrukking gegee word.

skeie reëls begin opstel aan die hand waarvan 'n lewensgeskiedenis of gevalstudie voorberei of geëvalueer kan word. Sommige hiervan was:

- Die oogmerk of bedoeling met die lewensgeskiedenis moet vir die skrywer sowel as vir die leser duidelik wees;
- Alle bronne vanwaar die data verkry is, moet aangedui word;
- Volledigheid van inligting moet nagestreef word – enige weglatings in die teks moet derhalwe afhang van die skrywer se oordeel en nie as gevolg van nalatigheid nie;
- Stellings van die subjek moet sover as moontlik geverifieer word deur onafhanklike bronne;
- Daar moet min gebruik gemaak word van die subjek se eie taal wanneer subjektiewe ervarings en sieninge beskryf word;
- Stellings betreffende die persoonlikheid van die subjek moet opgevolg word deur spesifieke illustrasies wat hulle kontekstualiseer vir die subjek; en
- Vermoed irrelavanthede en onnodige herhaling, deur te streef na bondigheid.

Runyan (1982) het egter daarop gewys dat Allport hierdie reëls (die volledige lys het 38 reëls bevat) nie tydens sy lewe gepubliseer het nie, omdat hy oortuig was dat dit onvoldoende en te rigied was. Hierdie reëls is derhalwe eers ná sy dood gepubliseer.

Smith (1994) was die mening toegedaan dat huidige vorms en formaat van biografie-skryf hoogstens as tentatiewe riglyne behoort te dien, aangesien bestaande teorieë betreffende die skryf van 'n biografie of lewensgeskiedenis, eensydig en van

beperkte omvang is. Wat die struktuur van die onderhawige biografiese narratief betref, is daar nietemin aan die volgende entiteite van Runyan (1982) oorweging gegee:

- *Konseptuele raamwerk.* Die taalstyl van die onderhawige studie is vry van tegniese jargon. Met die skryf van die biografie is die kontekstuele teorie van entrepreneurskap voor oë gehou, maar die narratief is nie onbehoorlik geplooi om aan die struktuur van dié teorie uitdrukking te gee nie. Die lewensverhaal van die subjek van die studie (Rupert) is al op verskeie maniere oor jare in tydskrifte en koerante weergegee [Cloete, (1996), dien as 'n betreklik onlangse voorbeeld], en is omvattend in die boek *Anton Rupert: Pleitbesorger vir hoop* deur Esterhuysen (1986) opgeskryf. Die onderhawige weergawe wyk nie af van die vorige strukture nie; dit is eerder integrerend van aard en dien as sodanig as 'n profielvorm van die subjek se loopbaangeskiedenis.
- *Inhoud.* Soos reeds elders in die voorafgaande hoofstuk aangedui, word daar vir die onderhawige studie gefokus op die *loopbaangeskiedenis* van Rupert. Sy loopbaan is egter nie los te maak van die sosiaal-historiese konteks waarbinne dit ontplooi het nie, en is as sodanig gereflekteer. Vanweë die belangrikheid en rigtinggewendheid daarvan, is sekere aksies en belewenisse in meer detail uiteengesit. Kontekstueel gesproke, is daar gepoog om (hoewel bondig) die "totale gegewendheid" van Rupert se entrepreneurskap te reflekteer en is daar gefokus op sy intensionele, doelgerigte gedrag.
- *Seleksie.* Dit is onmoontlik om in 'n enkele hoofstuk 'n "volledige" of "omvattende" weergawe van die subjek se loopbaangeskiedenis te gee. Daarbenewens was dit uiteraard onmoontlik om alle data betreffende die subjek se loopbaan te bekom. Wat geag is as die belangrikste, betekenisvolste en interessantste gebeurtenisse of feite wat aansluiting vind by die komponente van



die kontekstuele teorie van entrepreneurskap is egter opgeneem in die beskrywing.

- *Feite.* Aangesien die onderhawige biografiese beskrywing deel uitmaak van 'n navorsingspoging, is daar (soos reeds aangedui) gepoog om so ver as moontlik, te voldoen aan wat Clifford (1970) as "objektiewe biografie" beskryf, bedoelende dat swaar op feite gesteun word en die uiteensetting 'n sterk chronologiese verloop aanneem.
- *Beskrywend vs verduidelikend.* Die lewensgeskiedenis van Rupert is in die onderhawige uiteensetting hoofsaaklik beskrywend van aard. Verduidelikings en afleidings is vir die opvolgende hoofstuk gereserveer.
- *Die struktuur van die narratief.* Soos hierbo vermeld, neem die struktuur 'n chronologiese vorm aan. Deur aan chronologie uitvoering te gee, word voldoen aan die *spreidingskwaliteit* van kontekstualisme. Smith (1994) dui egter aan dat chronologie nie voldoende is nie: insidente wat rykheid aan 'n karakter gee, moet ingebou word. Hierdeur word aan die kontekstualistiese kenmerk van *tekstuur* uitvoering gegee. Dit sluit aan by die kontekstuele siening dat 'n handeling kompleks is omdat dit verweef is met ander handeling wat voortdurend aan die verander is. Dit is soos die intriges en insidente van 'n verhaal of drama, soos Pepper (1942) dit gestel het. Die dramatiese verhaallyn van Rupert se loopbaan gee uitdrukking aan die *veranderingskwaliteit* van kontekstualisme. Daar is egter toegesien dat die totale verloop van Rupert se loopbaangeskiedenis sodanig uiteengesit is dat dit saamsmelt in 'n geheelheid om uitdrukking te gee aan die kwaliteit van *fusie* wat inherent aan kontekstualisme is.
- *Die benutting van die sosiale wetenskappe.* Soos reeds gestel, is die lewensbeskrywing wat van Rupert voorgehou word, vry van tegniese terme. In

die bespreking wat in die volgende hoofstuk voorkom, word sekere wetenskaplike konsepte en teorieë wel betrek.

Rupert gee by uitstek uitdrukking aan kontekstualisme. Hy het 'n konteks binne die sigaretbedryf geskep wat hom getransformeer het: teen wil en dank het hy die enigste noemenswaardige sigaretkorporasie in die twintigste eeu vanuit Suid-Afrika tot stand gebring (Drucker, 1985; Kinkead, 1981), en dié konteks het hom omskep in 'n figuur van internasionale aansien. Hierdie dinamiese gebeurlikheid word vervolgens uiteengesit.

Ten einde uitdrukking te gee aan hoedanig Rupert vergestaltung gegee het aan die drie komponente van die kontekstuele teorie van entrepreneurskap, is veral aan drie bepalende momente van Rupert se lewensverhaal prominensie verleen. [Denzin (1989) verwys na sulke momente en belewenisse as “epiphanies”.] Dit is gedoen sonder om die chronologiese verloop van die lewensgeskiedenis te versteur.

- Vir die konstruering van 'n eie loopbaankonteks is veral aandag gegee aan Rupert se vroeë loopbaan tot en met sy toetrede tot die sigaretbedryf.
- Vir die konstruering van 'n nuwe organisatoriese konteks is uitdrukking gegee aan Rupert se idee van nywerheidsdeelgenootskap en hoe dit as impetus tot sy internasionale sakeryk gedien het.
- Wat die konstruering van 'n nuwe verbruikerskonteks betref, is veral gefokus op 'n enkele bepalende gebeurlikheid, naamlik die skepping en loodsing van die Peter Stuyvesant-handelsmerk.

## Inleidende oorsig

Op 9 Maart 1989 rig André Blom (Nota 3), huiskomiteelid van Huis Maroela van die Universiteit van Pretoria, 'n skrywe aan dr A.E. Rupert, indertyd kanselier van die betrokke universiteit. Sy versoek aan Rupert was om 'n kort boodskap te skryf vir Maroela se koerant *Die Turksvy*, wat tydens die viering van die koshuis se 21ste bestaansjaar uitgegee sou word.

In Rupert se boodskap aan die studente (Rupert, Nota 4) maan hy hulle om nie blote aanskouers te wees van 'n nuwe daeraad in Suid-Afrika nie, en stel hy die uitdaging aan hulle om eerder medewerkers – deelgenote in vooruitgang – te word. Volgens hom lê die grootste uitdaging en bydrae in die *daad* van die mens.

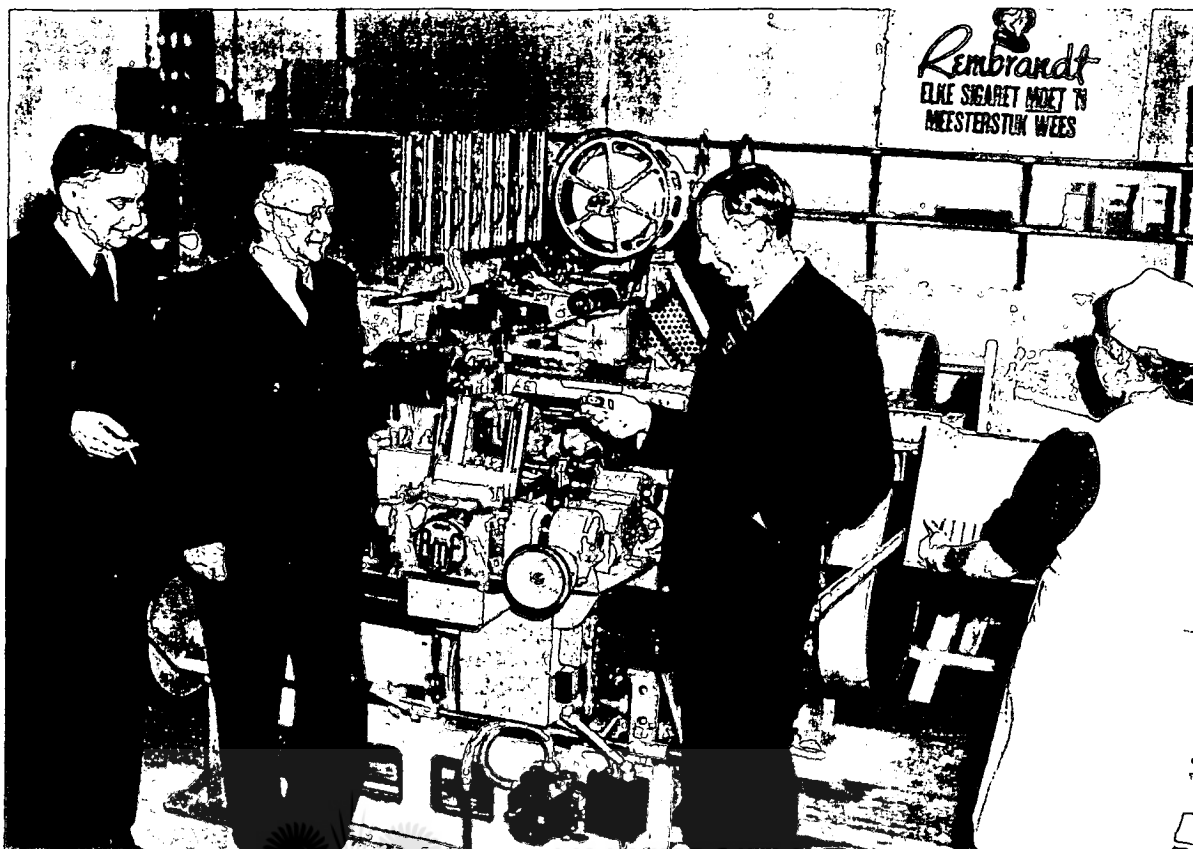
Vanuit 'n kontekstuele perspektief is dit dan juis aan die hand van Rupert se dae en die idees wat sy dae rig, wat daar gepoog sal word om hom as entrepreneur te verstaan; hoe hy bepaalde kontekste geskep het wat op wederkerige wyse weer inhoud en definisie aan sy loopbaan gegee het.

As nyweraar beskik Anthony Edward Rupert (alombekend as dr Anton Rupert) oor 'n internasionaal gediversifiseerde sakeryk (sien bylaes B en C). Hoe hy hierdie posisie bereik het, verloop soos 'n moderne sprokie (Esterhuyse, 1986). Sy loopbaan as entrepreneur loop egter ten nouste met die tabakbedryf saam. Dit is die verhaal van 'n jeugdige Rupert en 'n paar vriende wat hulle in die beginjare veertig met slegs £10 in die tabakbedryf begeef het. Vir sewe jaar toon hulle min vordering en ly verliese, veral vanweë die probleme wat die Tweede Wêreldoorlog teweeg gebring het. Nietemin bring Rupert die Rembrandt Tabakmaatskappy formeel in 1947 op die been. Later sou die vermaarde bestuursghoeroe, Peter Drucker (1985), daarop wys dat Rembrandt die enigste noemenswaardige sigaretonderneming is wat in die twintigste eeu tot stand gebring is.

Kinkead (1981) van die gerespekteerde saketydskrif, *Fortune*, is dié mening toegedaan dat Rupert die enkele individu is wat met sy bemarkingsvernuf daarin geslaag het om die sigaret na die Tweede Wêreldoorlog te herdefinieer deur 'n nobiliteit ("snobwaarde") tot sy produk by te voeg. Hoe dit gebeur het, het 'n uitsonderlike verloop.

Van die aanvanklike handelsmerke wat Rupert vir hulle eerste tabakmaatskappy, Voorbrand, geregistreer het, was veral op Afrikaner-sentiment afgestem; handelsname soos *Spoor*, *Vonk*, *Oom Kaspas* en *Patriot*, om enkeles te vermeld, is gebruik (Rupert, Nota 5). Rupert kom egter spoedig tot die besef van die sentrale belangrikheid van *kwaliteit* in die bemarking van verbruikergoedere. Hy begin derhalwe naastiglik soek na 'n naam vir sy te stigte sigaretmaatskappy wat aan kwaliteit vergestaltung moes gee. Rupert was bewus daarvan dat die begin van sy sukses sou afhang van die regte naam. 'n Naam het in die vorm van 'n droom na hom gekom (Bigler, Nota 6). Rupert het op 'n dag lank oor 'n gepaste naam nagedink; dit moes 'n internasionale naam, maklik uitspreekbaar en 'n teken van kwaliteit wees. Hy raak die aand aan die slaap en droom van Rembrandt-skilderye. Toe hy wakker word, het hy van die skilderye vergeet, maar die naam het hom bygebly – en daarop het hy besluit. Vir Bigler (Nota 6) was dié droom die begin van Rembrandt en Rupert se internasionale sakeryk.

Dié naam sou ook daartoe bydra om 'n sterk kwaliteitskultuur by Rembrandt as onderneming te vestig. 'n Foto van die opening van 'n Rembrandt-fabriek vertoon byvoorbeeld 'n plakkaat met die woorde "Elke sigaret moet 'n meesterstuk wees".



Die opening van 'n Rembrandt-fabriek. Vlnr is dr Rupert, dr NJ Diederichs en dr MS Louw.

Vandaar dat skaars 10 jaar na Rupert die Voorbrand-handelsmerke geregistreer het, hy Rothmans in London kon oorneem en met flair 'n reeks handelsmerke internasionaal uitbou wat by uitstek superieure kwaliteit, sofistikasie en styl verteenwoordig het.

Teenswoordig is *Rembrandt* een van twee gediversifiseerde houermaatskappye wat effektief deur die Rupert-familie beheer word. Die ander is Rlichemont wat oorsese belange verteenwoordig (soos in bylaes B en C uiteengesit). In 1996 is berig dat die Ruperts se aandeelhouding op die Switserse aandeelbeurs hulle die vyfde rykste familie in Switserland maak ("SA se Ruperts", 1996, p. 15). Ten tye van die afhandeling van die onderhawige proefskrif is in die pers aangekondig dat Rothmans International (waaronder die tabakbedrywighede van Rembrandt en Rlichemont

ingelyf is) met British American Tobacco (BAT) gaan saamsmelt (“Tobacco Barons”, 1999; “Rembrandt, Rlichemont”, 1999). Hierdeur sal die Rupert-familie waarskynlik die enkele grootste aandeelhouer word in wat volgens alle aanduidings een van die wêreld se twee grootste sigaretondernemings sal wees. Die dag van die aankondiging van die transaksie was Rembrandt se markkapitalisasie R22,3 miljard en dié van Rlichemont R58,4 miljard. Gesamentlik sal Rembrandt en Rlichemont ‘n belang van 35% in die vergrote British American Tobacco-groep besit wat ‘n verwagte markkapitalisasie van R130 miljard gaan hê (“Rembrandt, Rlichemont”, 1999). Volgens die Amerikaanse tydskrif, *Forbes*, (“SA’s wealthy”, 1999) is die Ruperts die wêreld se 390ste rykste familie met persoonlike bates van R7,8 miljard. Hierdie beraming is konserwatief en neem nie byvoorbeeld bates soos kunswerke (waarvan die Ruperts ‘n uitsonderlike versameling het) in ag nie.

Rupert se entrepreneuriese vaardigheid kan egter nie verskraal word tot slegs die konteks van ‘n sakeloopbaan wat groot rykdom en welvaart vir hom, sy familie en medeaandeelhouers tot gevolg gehad het nie. Die geneigdheid by magnate is om eers rykdomme te vergader en dan later in hulle lewensjare by filantropiese aktiwiteite en gemeenskapsdienste betrokke te raak. Hier is Rupert ‘n uitsondering (Marx, 1986). Rembrandt se raad het kort na die stigting van die maatskappy vir Rupert 2,5% van die maatskappy se winste aangebied. Hy wys dit van die hand, maar versoek dat hierdie persentasie van die wins in openbare belang aangewend moet word (Nota 7).

Die oomblik toe Rupert se sakebedrywighede winste begin toon, het hy derhalwe gemeenskapsdiensaktiwiteite van stapel laat loop en sedertdien het hy ‘n leidende rol gespeel in die verskaffing van finansiële hulp en ander praktiese bydraes op die gebied van natuurbewaring, kuns, hoër onderwys, sport, musiek, mediese dienste en die bevordering van klein sake wat die lewensgehalte van mense veral in Sentraal en Suidelike Afrika verhoog het. Rupert se gemeenskapsbetrokkenheid loop saam met die ‘deelname-credo’ wat hy reg aan die begin van sy sakeloopbaan vir homself

geformuleer het. Rupert se credo is afgestem op die konsep van *vennootskap*. Vir Rupert beteken vennootskap vertrouwe – die deel van belange, inspanninge en voordele met 'n verantwoordelikheid teenoor aandeelhouders, personeel en die breër gemeenskap (Marx, 1986).

Rupert se vennootskapsidee wat hy as *nywerheidsdeelgenootskap* definieer (Rupert, Nota 8) het nie slegs vrugte afgewerp wat sy sakepraktyke en dienste aan die gemeenskap betref nie – dit het die spil geword waarom sy loopbaan ontplooi het. Dit is 'n sakefilosofie wat gebed is in die oortuiging dat mense immer interafhanklik van mekaar is (Rupert, Nota 9).

Die Ekonomiese Volkskongres van 1950 was die openbare afspringplek vanwaar Rupert sy sakefilosofie en -loopbaan van stapel gestuur het, maar 15 jaar later spel hy weer in Bloemfontein die sentrale beginsels en waardes wat sy vennootskapsfilosofie onderlê aan 'n groep studente spesifiek uit, soos verbatim uit Esterhuyse (1986) aangehaal:

“Ten eerste: Hy wat alles wil behou, sal alles verloor. Die mens kan net behoue bly deur mededeelsaamheid. Selfbelang hoef nie ook selfsug te beteken nie.

“Ten tweede: Jy moet ander help om hulself te help. In die woorde van die Chinese gesegde: Gee 'n man 'n vis en hy het die voordeel van 'n enkele dis; leer hom om vis te vang, en jy help hom lewenslank.

“Ten derde: Jy kan nie met armlastiges handel drywe nie. Dit is nêrens beter bewys as deur Brittanje se volgehoue pogings om tot die Europese Gemeenskapsmark toe te tree nie. Hoewel hy die voordeel geniet het van 'n reuseafsetgebied in die Statebond moet hy hom om bestaansontwil wend tot dié wat het.

“Ten vierde: Goedgesindheid of rykdom word nie deur ‘n beleid van weggee geskep nie. Selfs geskenke kan kwaadgesindheid bewerk omdat niemand van ‘n skuldeiser hou nie. Die sekerste manier om ‘n vriend te verloor, is om hom ‘n té groot guns te bewys sonder dat hy in ruil iets terug mag doen.

“In die vyfde plek: Vooruitgang is aansteeklik en as welvaart gedeel word, lei dit tot groter welvaart. Figuurlik gesproke, kom dit daarop neer dat as jy jou brood breek en dit deel daar genoeg vir almal sal wees. Dit beteken ook dat as jy geleenthede vir ander skep om vir hulself te werk, hulle nie net hul eie heil sal nastreef nie, maar joune ook.

“In die sesde plek: Plaas jouself in die ander man se skoene, kyk ook deur sy bril. Ons weet hoe ‘n volk voel wat geen aandeel in sy eie land se nywerheid het nie. Dit was nooit die geval met die volkere van Wes-Europa en die VSA nie. As oudkoloniste het ons wel daardie gevoel geken en vandag weet ons instinktief dat ons moet deel, daarom deelgenootskap.

“Ten laaste: Vertroue wek vertroue. Dit is wel ‘n risiko om te vertrou, maar om te wantrou, is selfs ‘n groter risiko wat tot ‘n ramp kan lei. As jy ander nie vertrou nie, kan jy jouself waarskynlik ook nie vertrou nie!” (pp. 23, 24).

Rupert se vennootskapsidee is egter vir hom meer as bloot ‘n sakefilosofie. Omdat dit die stempel dra van eerbied en respek vir die mens is dit vir hom ook ‘n sleutel tot vreedsame medebestaan tussen mense, groepe, volke en lande – die keersy van dominasie en uitbuiting, aldus Esterhuyse (1986). Rupert meld aan Esterhuyse (1986) dat daar veral vier faktore is waaruit hy geput het om sy vennootskapsfilosofie te ontwikkel. Ten eerste het sy ouers sekere lewensriglyne by hom ingeskerp wat op mededeelsaamheid neergekom het. In die tweede plek het hy en ‘n paar studentevriende ‘n ontmoeting gehad met die voormalige eerste minister



van Suid-Afrika, generaal J.B.M. Hertzog, in 'n tyd van politieke onstuimigheid. Die nederigheid van Hertzog het 'n groot indruk op hom gemaak en hom voorts laat besluit om in die toekoms 'n man van aksie, eerder as 'n protesteerder te word. In die derde plek was daar laat in die jare veertig 'n politieke debat in Stellenbosch waarna Rupert gaan luister het. Dit was op die vooraand van 'n tydperk waarin die Nasionale Party vir dekades die politieke terrein sou oorheers. Die debat was tussen regter H.A. Fagan en professor A.C. Cilliers. Teenoor Cilliers en andere het Fagan van die standpunt uitgegaan dat rassessekiding nie 'n oplossing inhou vir Suid-Afrika se politieke en sosiale probleme nie. Hoewel daar vorme van sekiding in die lewe voorkom, durf dit nie tot 'n ideaal op sigself verhef word nie. So iets sal konflik vermeerder, eerder as om dit te verminder, was Fagan se redenasie. Rupert stem met Fagan saam en kom tot die besluit dat rassessekiding nie die heil inhou wat die Nasionale Party voorsien nie, maar dat die mense van Suid-Afrika eerder sal moet leer om met mekaar saam te werk, om saam te bestaan. Die vierde gebeurtenis wat 'n onuitwisbare indruk op hom gemaak het, was die koms van die atoombom. Dié gebeurtenis het hom meer as ooit laat beseef dat mense soos skerpioene in 'n bottel saamleef, met die angel van vernietiging wat altyd teenwoordig sal bly. Daarom kan geen mens dit bekostig om nie sy broer se helper te wees nie.

Ten einde 'n breër beskouing tot Rupert se loopbaanontwikkeling te kom, is dit nodig om by sy vroeë loopbaan te begin.

### **Vroeë loopbaan**

Na Rupert sy skoolopleiding aan die Hoër Volksskool Graaff-Reinet voltooi het, was dit waarskynlik sy mens- en diensgerigtheid wat hom op 'n loopbaan in die medisyne laat besluit het. Hy skryf hom derhalwe die volgende jaar aan die Universiteit van Pretoria in. Dit was met die oog daarop om die nodige toegangskwalifikasie te verkry om verder te studeer aan òf die Universiteit van die Witwatersrand òf die Universiteit van Kaapstad – die enigste Suid-Afrikaanse universiteite wat destyds oor volwaardige fakulteite in die medisyne beskik het.

Rupert was een van twee studente uit 17 wat die kursus geslaag het. Hy kon egter nie met sy mediese studies voortgaan nie. Vanweë die groot depressie daal sy vader se jaarlikse inkomste as prokureur van £3000 in een jaar na 'n skamele £120 die volgende jaar en geld vir duur mediese studies was daar nie (Rupert, Nota 10).

Rupert besluit om by die Universiteit van Pretoria aan te bly en voltooi 'n B.Sc.-graad. Vanweë die finansiële nood waarin hy verkeer het, moes hy egter noodgedwonge op twintigjarige ouderdom begin werk. In 1937 doseer hy skeikunde aan studente van die Pretoriasie Tegnieise Kollege en die jaar daarna tot 1941 bied hy lesings aan in skeikunde by die Universiteit van Pretoria. Terselfdertyd speel hy 'n aktiewe en leidende rol in studentesake. Hy was voorsitter van die studenteraad van die Universiteit van Pretoria en 'n leier in die Afrikaanse Nasionale Studentebond. In 1939 verwerf hy die M.Sc.-graad in toegepaste skeikunde (Esterhuyse, 1986).

Die vurige beroep van Vader Kestell tydens die simboliese ossewatrek van 1938 dat die Afrikaner-volk homself moet red, motiveer Rupert om die akademie te verlaat en op 24-jarige ouderdom by die Reddingsdaadbond aan te sluit. Hy raak betrokke by die kleinsakeafdeling van dié organisasie wat hom daarvoor beywer het om die Afrikaner ekonomies op te hef ná die depressie van die jare dertig. Dit was waar hy, in die proses om andere te help om ekonomies op die been te kom, geleer het om sakemoontlikhede te verken. Maar dit was nie die eerste keer wat hy aan sakebedrywighede blootgestel was nie. Volgens sy broer (Rupert, Nota 11) het hy as jong seuntjie soms by 'n tante van hom in Port Elizabeth tydens skoolvakansies gaan kuier. Sy was 'n onderwyseres wat die jong Rupert 'n paar keer op uitstappies na die motorfabrieke in die omgewing geneem het. Dié nywerheidsbedrywighede het hom toentertyd gefassineer. Daarbenewens het hy tydens 'n vakansie tyd spandeer in die klein drukkery van 'n oom van hom. Meer formeel het hy enkele handelsvakke bestudeer aan die Universiteit van Suid-Afrika terwyl hy met sy M.Sc.-studies besig was (Esterhuyse, 1986).

## Vestigingsjare

Met sy kennis van die skeikunde besluit Rupert om die bedryfswêreld te betree deur 'n chemiese droogskoonmakery te begin. Saam met sy universiteitsvriend, Dirk Hertzog, en dr Nic Diederichs (wat later staatspresident van Suid-Afrika sou word) word Chemiese Reinigers met 'n kapitaal van £400 gestig. Hierdie onderneming se vooruitsigte was egter nie goed genoeg na die sin van Rupert-hulle nie en hulle verkoop die meerderheidsbelang nie lank na hulle dit begin het nie aan 'n bestaande droogskoonmakery, naamlik "Ons Eie Droogskoonmakers" (OED) (Beer, Nota 12).

In 1941 stig Rupert en dr Diederichs saam met dr A.J. Stals (onder wie se leiding Rupert by die Reddingsdaadbond betrokke geraak het en die man wat later Suid-Afrika se minister van gesondheid sou word) Voorbrand-Tabakmaatskappy. Rupert dra £10 by tot die kapitaal. Hulle verkry egter beleggersteun van £2500 elk van die Kopersbond en Federale Volksbeleggings en huur 'n perseel in Kommissarisstraat 200 in Johannesburg. In 'n latere voorsittersrede skryf Rupert (Nota 13): "Ons was bewus daarvan dat byna 'n derde van ons mense in die jare dertig armblankes was; dat ons weinig belang in die nywerheid had, en ons het gedroom van 'n deurbraak in die sigaretbedryf" (p. 6).

Volgens sy broer (Rupert, Nota 11) het Rupert die sigaretbedryf betree veral vanweë die feit dat hy die gevolge van hierdie eeu se grootste depressie deurleef het en die sigaretbedryf na sy oordeel "depressiebestand" was.

Die spesifieke redes wat Rupert aangevoer het waarom die sigaretbedryf hom aangetrek het, is (Nota 14):

Tabak is 'n baie ou kommoditeit. Sedert die vroegste jare is dit as ruilmiddel gebruik;

- 'n Sigaret verteenwoordig iets persoonliks. Daar was in Suid-Afrika nog nie 'n eie kenmerkende sigaretonderneming nie. Die stigting van 'n eie sigaretvervaardigingsopset sou bydra tot die ontwikkeling van nasionale trots;
- Dit was 'n geleentheid tot werkskepping;
- Die bedryf was totaal monopolisties en meestal onder die beheer van buitelanders; en
- Die kwaliteit van plaaslik vervaardigde sigarette was oor die algemeen swak. Daar was derhalwe 'n behoefte aan gehalte sigarette teen 'n redelike prys, vervaardig deur 'n eie Suid-Afrikaans-beheerde onderneming.

Menige vriend het Rupert-hulle afgeraai om by die sigaretbedryf betrokke te raak en het gewys op talle persone wat dié bedryf voorheen aangedurf en 'n mislukking daarvan gemaak het. Aanvanklik was dit ook nie moontlik vir Rupert om met sigaretproduksie te begin nie. Die Tweede Wêreldoorlog was aan die woed en masjinerie kon derhalwe nie van oorsee bekom word nie. Daarbenewens was daar 'n tekort aan voldoende kapitaal. 'n Begin is egter gemaak met die vervaardiging van pyptabak (Malherbe, Nota 15).

In die aanvangsjare vergewis Rupert hom deeglik van die sigaretbedryf se opset in Suid-Afrika. Só byvoorbeeld lewer hy 'n omvattende verslag aan sy raad in 1943 ter voorbereiding vir toetrede tot die sigaretbedryf (Rupert, Nota 5). Hierdie verslag gee 'n oorsig van die tabakbedryf hier te lande en Voorbrand se posisie daarin. Hy gee in die verslag 'n uiteensetting van die volgende:

- Alle groepe wat belang het by die bedryf:  
Die 14 000 boere en die 10 belangrikste koöperasies. Die verhouding van die koöperasies met fabrikante, veral soos deur die wet bepaal; die ongeveer 50 tabakfabrieke in Suid-Afrika waarvan sommige slegs roltabak vervaardig en die grootste meerderheid slegs pyptabak produseer het; die groothandelaars (en hulle rol in die distribusieproses van vervaardigde produkte).
- Die omvang van die tabakbedryf en groeivooruitskattings (en die belangrikste konkurrente se aandeel daarin) asook die omvang van die staat se belasting wat hy uit die bedryf verdien.
- Moeilikhede waarmee die tabakbedryf te kampe gehad het soos die monopolistiese aard daarvan en veral hoe dit bemoeilik was vir nuwelinge om die mark te betree.
- Rupert (Nota 5) het melding gemaak daarvan dat Voorbrand se sleutel tot sukses in kwaliteit produkte lê en dat navorsing van tabakvervaardiging in al sy aspekte 'n allernoodsaaklike is. Hy gee derhalwe in besondere detail 'n weergawe van die verbouing van tabak. Hy begin by die oorsprong van die rookgewoonte, waar die naam *tabak* vandaan kom, die grootte van die bedryf wêreldwyd, die geskiedenis van tabakverbouing in Suid-Afrika. Hy bespreek die aard van die bedryf: saadseleksie, uitplanting, die oesproses van tabak, die groeiproses en klassifikasie van blare; vervaardigingsprosesse soos dié van pyptabakvervaardiging, die rol van voorkoms en gehalte, die kondisionering van tabak, die aanwending van geurstowwe, preserveermiddels en watergehalte. Hy verwys na die aard van sigaretvervaardiging en die vervaardiging van snuif, asook die belangrike rol van verpakking.

'n Oorsig is gegee van Voorbrand se handelsmerke, patente en ontwerpe. Teen 1943 is die volgende handelsmerke in Voorbrand se naam geregistreer.

Drosdy	Oom Bart	Cellar
Landdros	Oom Kaspaas	Siesta
Voorbrand	Patriot	Sunkist
Spoor	Vuurpyl	Carefree
Vonk	Jan Pierewiet	Stop
Press		
Van Luten	Bandmaster	Brandwag

Die volgende name was in daardie stadium reeds deur die registrateur goedgekeur:

Sombrero	Chateau	Smuggler
Old Still	Cloister	Aristocrat
Sheriff	Lone Pine	Heemraad
Stage Coach	Sangiro	

Die volgende handelsmerke was in die proses van geregistreer te word:

Constantia	Town Talk	Cézanne	Old Port
Simon van der Stel	Sterling	Richelieu	

Stelselmatige ondersoek van die mark is ingestel en die mees populêre tabaksoorte in die Unie is deur Voorbrand gedupliseer om so aan die verskeidenheid van bestaande smake te voldoen. Elke tabaksoort is gekoppel aan 'n handelsmerknaam.

Die verslag bevat vervolgens 'n volledige lys van tabaksoorte met 'n verwysing na ander tabaksoorte (van konkurrente) waarmee dit meeding. Voorbeelde hiervan is:

“*Landdros*: Kompeteer met *John Chapman* se Irish-tabak. Tabak van hoë gehalte. Die brandgehalte wat ietwat lui was as gevolg van die snit, word tans verbeter.

*Snit* – breed

*Sterkte* – medium

*Geur* – Spesiaal gekeur vir diegene wat nie van ‘n soet geur hou nie” (Nota 5, p. 22).

“*Spoor*: Hierdie suiwer Magaliesbergse boertabak is van goeie gehalte en kompeteer met ‘Horseshoe’ en ‘Springbok’-geelsakkie. Dit word verkoop in ‘n lapsakkie teen ‘n kompeterende prys.

*Snit* – growwe

*Sterkte* – sterk

*Geur* – ongekeur” (Nota 5, p. 23).

Wat bemarking betref, het Rupert gewys (Nota 5, p. 23) op die “bestudering van die sielkunde van afset”. Hy meld dat die bestuur van Voorbrand onder die wanindruk verkeer het dat hulle maklikste taak afset van die produkte sou wees, omdat hulle produkte van hoë gehalte gelewer het. Voorbrandprodukte is byvoorbeeld aan ‘n verspreider gelewer wat hulle produk gerantsoeneer het! Rupert (1943, Nota 5) wys derhalwe op die noodsaak om beter kennis van die handelskant van die bedryf op te doen en dat hulle verwagtinge voortaan getemper sal moet word. Hy sou in die toekoms aan sy amptenare dit voorhou dat dit moeiliker is om iets te verkoop as om dit te vervaardig (Esterhuyse, 1986).

Rupert (Nota 5) het derhalwe ingesien dat markpenetrasie slegs bereik kan word deur “... die sielkunde van bemarking te bestudeer” (p. 24). Hy het ook op die stereotipe gewys wat destyds (ook by taalgenote) geheers het dat “... ’n Afrikaner nie kan presteer op gebiede waar hy nog nie vantevore gefungeer het nie” (p. 24). Hy was van mening dat vooroordeel slegs stelselmatig afgebreek kon word “...deur

beter produkte, beter verpakking, beter advertensie en nuwe idees. Daarby moet aan die vreemde winkelier gelewer word om die eie te oortuig” (p. 24).

Waar aanvanklik slegs produkte onder Afrikaanse handelsmerke (Patriot, Landdros en Oom Bart) verkoop is, is spoedig Engelse name soos “Brandmaster”, “Stop Press”, “Carefree” en “Sunkist” geregistreer en gebruik. Rupert (Nota 5, p. 24) het in hierdie verband gemeld dat “. . . die resultate ook nie uitgebly het nie, want ‘Brandmaster’ het gou wye populariteit geniet”.

Afrikaanse handelsmerke van goeie kwaliteit soos “Drosdy” het nietemin onder nie-Afrikaanssprekendes aanhang verwerf, ten spyte van teenkanting uit tradisioneel Engelse gebiede soos Natal. Dié toedrag van sake het selfs dreigbriewe aan Voorbrand tot gevolg gehad! Rupert het gou besef dat nie alleenlik op sentiment staatgemaak kon word nie. Kwaliteit gee die deurslag.

Rupert (Nota 5) het tot die volgende gevolgtrekking gekom in sy verslag:

Weens die natuurlike traagheid van die mens om verandering te maak, is dit heel duidelik dat reklame en aanhoudende reklame die enigste middel tot sukses is. Advertensie is trouens ‘n essensiële uitgawe in die ‘vervaardiging’ van nuwe kliënte en dien ook om die handelaar aan te moedig en die reisiger selfvertroue te gee (p. 24).

Hy het vervolgens die metodes van reklame uitgespel wat benut kon word en wat Voorbrand weliswaar aangewend het:

- *Reisigers* (verkoopmanne). Benewens opnames vir bestellings is van die “reisigers” verwag om met leidende persone in Voorbrand se afsetgebied kontak te maak en Voorbrand se tabakprodukte aan hulle bekend te stel.



- *Persadvertensies* in nuusblaaië en tydskrifte soos *Die Huisgenoot*, *Die Brandwag* en ander week- en maandblaaië.
- Vensterkaarte en toonbankkaarte
- Spoorwegplakkate en –borde
- Seëls
- Omslagbrosjures en strooibiljette
- Kalenders
- Rolprentadvertensies
- Venster- en ander uitstallings
- Kompetisies
- Pryslyste
- Persoonlike skrywes en omsendbriewe
- Drosdy-tabakwinkel – ‘n tabakwinkel in Pretoria.  
(‘n Groot probleem wat ondervind is, was die tekort aan vuurhoutjies!).

Rupert (Nota 5) sluit sy verslag af met ‘n beskouing van Voorbrand se posisie in die sigaretbedryf. Hy het daarop gewys dat Voorbrand se uiteindelijke doelwit nie pyptabak nie, maar sigarete is. Omdat aanvanklik op die Afrikaanse marksegment gefokus is, sou dit ‘n meer sinvolle strategie wees, want dié teikengroep was eerder sigaretverbruikers en nie soseer rokers van pyptabak nie. Vanweë die probleme wat die Tweede Wêreldoorlog tot gevolg gehad het, kon Voorbrand nie die sigaretmark betree nie. Nietemin, hulle ondervinding met pyptabak is gesien as ‘n waardevolle leerervaring vir ‘n latere toetrede tot die sigaretbedryf (soos wat hulle voorsien het). Vandaar een van Rupert (Nota 15, p. 48) se bekende gesegdes: “Maak van die verlede ‘n springplank vir die toekoms”, ‘n gesegde wat hy ontleen het aan oud-president Kruger se “Neem uit die verlede dit wat goed is en bou daarop die toekoms” (Esterhuyse, 1986, p.110).

Malherbe (Nota 15) het daarop gewys dat die beginjare van uiterste swaarkry en harde werk, dikwels sonder enige vergoeding was. Hulle volhard egter ten spyte

van knypende kwotas en die onbekende terrein waarop hulle moes beweeg. Ten tye van die stigting van Voorbrand Tabakmaatskappy was daar vier noemenswaardige sigaretmaatskappye in die destydse Unie van Suid-Afrika wat met 'n sestigtal handelsmerke die mark gedomineer het. Met 'n uniale verbruik van 600 miljoen sigarette per maand en 'n jaarlikse wins van £2 miljoen uit die vervaardiging van sigarette is nuweling nie geduld nie. Malherbe (Nota 15) maak melding van "alle moontlike maniere waarmee probeer is om hierdie nuwe 'Afrikaanse indringer' te verongeluk' (p. 3). Daarbenewens het beleggingsvennote ook nie die oortuiging gehad dat Voorbrand na wense kon presteer nie.

Federale Volksbeleggings was haastig vir 'n groter opbrengs en wou hulle Voorbrand-aandele verkoop. Rupert en Hertzog kom tot die besluit dat, gegewe die ekonomiese omstandighede van destyds (veral bemoeilik deur die Tweede Wêreldoorlog) hulle eerder 'n beleggingsmaatskappy op die been moet bring en stig sodoende Tegniese en Industriële Beleggings Beperk (TIB) in 1943 met die kapitaal wat verkry is uit die verkoop van hulle vroeë onderneming, Chemiese Reinigers. TIB koop weer op sy beurt die 2 500 Federale Volksaandele gehou in Voorbrand. Deur TIB wend Rupert-hulle hul tot die drankbedryf en ontwikkel in 'n klein publieke beleggingsmaatskappy met verspreide belange in tabak, drank, steenkoolmyne, wolmakelaars, koffie en tee. 'n Tweede privaatmaatskappy word gestig en word later vernoem tot Tegniese Beleggingskorporasie Beperk (Tegkor). TIB en Tegkor is teenswoordig die beheermaatskappy van die Rembrandt Groep.

Dit was veral die drankbedryf wat vir Rupert moontlikhede ingehou het. In 1943 kry hy die geleentheid om 'n drankonderneming, Forrers Brothers, in Kaapstad te bekom. Geld was daar egter nie en op 'n sekere Saterdagoggend was 'n bedrag van £9 000 betaalbaar. Teen agtuur spring hy in sy motor en haas hom na De Doorns waar hy £11 000 se aandele aan 'n paar boere verkoop wat hom die geleentheid bied om die transaksie dieselfde oggend aan te gaan.

In daardie dae was Rupert genoodsaak om weekliks tussen Johannesburg en Stellenbosch per trein te pendel. Rupert kry dit nietemin reg om die dranksaak vinnig suksesvol uit te brei.

### **Formele toetrede tot die sigaretbedryf**

Die plan om die sigaretbedryf te betree, is nooit laat vaar nie, trouens dit het altyd 'n brandende begeerte by Rupert gebly (Rupert, Nota 10). Die nodige kans is slegs afgewag. In Johannesburg het Rupert kontak gemaak met 'n in- en uitvoerder, Emile Levy, wat onder andere Rothman-sigarette uit Brittanje ingevoer het (Rupert, Nota 11). Rothmans van Pall Mall in Londen was een van die weinige onafhanklike sigaretvervaardigers maar het reeds 50 jaar in die sigaretbedryf gestaan. Rupert, wat van meet af aan uitvoering aan sy filosofie van deelgenootskap gegee het, het beseef dat, om van die begin af kompetend in die sigaretbedryf te wees, hy die nodige tegniese kundigheid sou moes bekom. Na afloop van die Tweede Wêreldoorlog kry hy dit reg om 'n afspraak te maak met die eenaar en hoof uitvoerende amptenaar van Rothmans in Londen, mnr Sydney Rothman.

Dit neem hom 'n week om per vliegboot in Londen te kom. Met sy aankoms in Londen skakel Rupert vir Rothman om die afspraak bevestig te kry. Die boodskap aan hom is dat Rothman hom eers die volgende week teen Vrydag te woord sal kan staan. Rupert laat weet dat hy slegs vier dae in Londen tot sy beskikking het en as dit die geval is, sal hy noodgedwonge maar moet terugvlieg. Rothman stem toe in om hom wel dieselfde dag te woord te staan. Die ontmoeting is suksesvol en 'n ooreenkoms word op dié dag aangegaan waarvolgens Rothmans die nodige tegniese kennis aan Rupert-hulle beskikbaar sou stel (Rupert, Nota 10).

Die Rembrandt-Tabakvervaardigingskorporasie van Suid-Afrika Beperk, die vervaardigingsmaatskappy, word kort hierna gestig en pas daarna Rembrandt Tabakkorporasie (Oorsee) Beperk, die verkoopmaatskappy. Terselfdertyd word die

Rembrandt-handelsmerk stelselmatig in 70 lande geregistreer ten einde dit te beskerm (Malherbe, Nota 15).

Dit was egter nie moontlik om onmiddellik die nodige sigaretmasjiene te bekom nie, omdat daar na die oorlog nie gou met die vervaardiging van nuwe sigaretmasjiene begin is nie. Eers in 1947 was dit moontlik om twee ou masjiene uit Kanada te bekom. Dié was van 'n fabriek van 'n sigaretonderneming in Toronto wat Dunhill-sigarette gemaak en bemark het. Hulle kon egter nie die mas opkom nie en het bankrot gespeel. 'n Klein fabriek wat eens 'n meul was, word in die Paarl bekom, wat 'n goeie keuse was omdat die klimaatsomstandighede langs die Bergrivier gunstig vir sigaretproduksie was (Malherbe, Nota 15).

Nadat Rembrandt in 1945 die lisensie bekom het om Rothmans se produkte in Suid-Afrika te versprei, verskyn die eerste Rembrandt-sigarette in Junie 1948 op die Suid-Afrikaanse mark (Malherbe, Nota 15) en word daar besluit om vir eers uitsluitlik op die tabak- en drankbedryf te konsentreer en ander belange opsy te sit, ook omdat die eerste aandeelhouers hoofsaaklik wyn- en tabakboere was. Rupert self het in die beginjare baie van dié boere persoonlik met 'n klein DKW-motortjie besoek en aandele verkoop (Rupert, Nota 10; Malherbe, Nota 15).

Die houermaatskappy, Rembrandt Tabakkorporasie, is gestig met 'n nominale kapitaal van £500 000. Vir die eerste ses maande was daar slegs £300 per maand vir reklame beskikbaar. Daar is derhalwe besluit om vir eers uitsluitlik op die Boland as afsetgebied te konsentreer. 'n Geesdriftige verkoopsman is die mark ingestuur in geverfde motors wat as "reklameborde" moes dien (Rupert, Nota 10). Met die oog op Johannesburg as uiteindelijke mikpunt is die afsetgebied stelselmatig uitgebrei, en dit sou 'n jaar neem voor die provinsies van Transvaal en Natal van produkte voorsien kon word nadat vanaf die Boland uitgebrei is na die Suidwestelike Distrikte, die Karoo, Namakwaland, die Oostelike Provinsie, Kimberley en die

Vrystaat. Die produk was van meet af aan gewild en die grootste probleem was om in die snel groeiende vraag te voorsien (Malherbe, Nota 15).

Konkurrente het alles in hulle vermoë gedoen om die nuwe toetreder tot die mark te stuit. Nie minder nie as 24 nuwe handelsmerke is in dié tyd geloods om Rembrandt se vordering teë te werk. In die eerste jaar verloor Rembrandt die helfte van sy kapitaal en alles denkbaar word geprakseer om te oorleef. Amptenare is bereid om enige werk te doen. Geen taak was te vernederend nie, want “. . . ’n ideaal moes verwesentlik word” (Malherbe, Nota 15). Ten spyte van ’n gebrek aan kapitaal is veral op innovasie gefokus: spoedig is ’n nuwe tipe filter in Junie 1949 bekendgestel – die “Golden Throat Filter” het hulle dit genoem. Hierdie innovasie was verantwoordelik vir die ommeswaai na filters in Suid-Afrika. Geen fabrikant was egter bereid om vir Rembrandt kartonverpakkingshouers te maak nie. Rembrandt moes noodgedwonge hul eie verpakking daarstel en prakseer ’n sogenaamde “all-seal”-pakkie met aluminium binne en buite as omhulsel vir ’n papierpakkie. Dié is met die hand gemaak en was uiteindelik ’n beter verpakkingsproduk as wat alom beskikbaar was (Rupert, Nota 10).

Slegs drie jaar na Rembrandt geloods is, is dit die gewildste sigaret onder die blanke marksegment en toon die ondernemings ’n wins. Ten einde aan die groeiende vraag te voorsien, moes die fabriek verskeie kere vergroot word en meer masjiene aangekoop word. In dieselfde jaar (1950) begin *Rembrandt* om *Rothmans King Size* (gekurk en ongekurk) onder lisensie te vervaardig. Met die loodsing van *Rembrandt van Rijn Filter de Luxe* in Junie 1952 word die eerste koningsformaat filtersigaret ter wêreld geproduseer. Om hierdie innovasie inslag te laat vind, is onderlinge kompetisie geskep deurdat ’n tweede handelsmerk op die mark geplaas is. In een week is twee koningsformaat sigaret handelsmerke derhalwe op die mark gebring, naamlik *Rembrandt van Rijn Filter de Luxe* en *Rothmans King Size Filter* (Rupert, Nota 10).

Rothmans, wat Rembrandt van tegniese advies voorsien het, was nie geneë om 'n kans te waag met dié innovasie nie. Die grootste fabrikant toentertyd van sigarette in Europa en vriend van Rupert, die Duitser Philipp Reemtsma, was oortuig dat filtersigarette nooit in Duitsland sou verkoop nie, en indien wel, gee hy later toe, sou dit nooit meer as 6% van die mark verower nie. Rupert voorspel 80%. In 1972 toe Rupert aan studente van die Universiteit van Pretoria vertel het van Reemtsma se voorspelling, was 80% van alle sigaretverkope in Duitsland reeds filtersigarette.

Dit was nie die einde van Rembrandt se innovasieproses nie. Spoedig sit hulle hul sukses met filtersigarette voort deur eerste te wees met die daarstelling van 'n mentolfiltersigaret, 'n koningsformaat met 'n "multifilter", 'n superporeuse sigaretpapier ('multivent') en 'n sigaret met "die ultramoderne gouebandfilter". In sy 1961-jaarverslag (Rupert, Nota 8) wys Rupert daarop dat hierdie uitvindings 'n omwenteling in sigaretverkope dwarsoor die wêreld teweegbring het.

Rupert het kennelik 'n aanvoeling vir die behoeftes en voorkeure van die wêreld se sigaretverbruikers gehad, wat die tradisionele vervaardigers begin verloor het. In November 1953, vyf jaar na die stigting van Rembrandt ontvang Rupert berig van 'n vriend in Londen dat Rothmans besig was om uit te verkoop aan Carreras, eienaars van Craven A, in daardie stadium die mees prominente ingevoerde sigarethandelsmerk in Suid-Afrika. Die kontrak wat Rupert-hulle aanvanklik met Rothmans gesluit het, was van só 'n aard dat tantième aan Rothmans betaalbaar was op alle sigarette wat plaaslik verkoop is, insluitende Rembrandt se eie handelsmerke. Dit sou beteken dat indien Rothmans in die hande van Carreras beland, Rembrandt tantième selfs op verkope van hul eie handelsmerke aan hul direkte kompetisie sou moes betaal. Dit was vir Rupert ondenkbaar (Rupert, Nota 11). Die verkoopstransaksie was bykans deurgehaak toe Carreras se bestuur onderhandelings vir eers opskort omdat hulle nie tevrede was met sekere belastingbetalingsprobleme wat die transaksie ingehou het nie. Rupert kom van hierdie tydelike verslapping in die onderhandelings te hore en sien dit as 'n geleentheid tot optrede. Hy versoek

daarop sy sakevennoot, Dirk Hertzog, om hom na London te haas en 'n aanbod aan Sydney Rothman te maak van £750 000 vir Rothmans. Hierdie bedrag was die opbreekwaarde van Rothmans en het nie klandisiewaarde ingesluit nie. Die voorwaarde aan Rothman was dat hy onmiddellik op die aanbod moes reageer: ja of nee. Hy moes nie die kans gegun word om terug te gaan na Carreras vir 'n teenaanbod nie. Hertzog tree ooreenkomstig Rupert se opdrag op en Sydney Rothman aanvaar die aanbod (Rupert, Nota 10).

Rembrandt se totale kapitaal het destyds £125 000 beloop en daar is oor min reserwes beskik. Waar sou £750 000 bekom word? Rupert kry die geleentheid om Sanlam se raadsvergadering toe te spreek en verkry omskepbare skuldbriewe ter waarde van £500 000. Volkscas staan die ander £250 000 aan hom toe en die transaksie word einde 1953 beklink – 80 minute voor die keertyd. Dr M.S. Louw van Sanlam het egter 'n voorwaarde aan Rupert gestel: aangesien Rembrandt nou vry was van die ooreenkomste met Rothmans, moes hy na Engeland gaan om die Rothmans-handelsmerke te verkoop en terugkom om op die Suid-Afrikaanse mark te konsentreer (Rupert, Nota 10).

Rupert besluit derhalwe om Rothmans vir Carreras (wat soos vermeld is, vroeër in die Rothmans-handelsmerk belanggestel het) aan te bied. Sir Edward Barron, die uitvoerende hoof van Carreras het tydens 'n persoonlike ontmoeting dit aan Rupert gestel dat hy nie vir Rupert of sy Rothmans-handelsmerke (soos Pall Mall en Consulate) nodig gehad het nie, want hy beskik oor die bekende handelsmerk, Dunhill. Rupert, wat nie 'n hoë dunk gehad het van hoe Carreras Dunhill bemark het nie, se reaksie aan Barron was dat ten spyte van die 200 miljoen Dunhill-sigarette wat maandeliks verkoop word, dié handelsmerk teen die einde van daardie jaar dood sou wees! Barron het terstond vir Rupert die deur gewys. Rupert se woord word nietemin waar en vyf jaar later is Rupert in die posisie om die toe sukkelende Carreras oor te neem (Rupert, Nota 10).

Vanaf Engeland is Rupert na Hamburg om die Rothmans-handelsmerke vir Wolfgang Ritter van Brinkman aan te bied. Ook hy stel nie belang nie, maar dit blyk 10 jaar later, toe hy die geskiedenis van Brinkman opeskryf het, dat dit sy enkele grootste strategiese fout was (Rupert, Nota 10), want hy het Rupert toegelaat om 'n internasionale reus in die sigaretbedryf te word toe hy sy aanbod van die hand gewys het. Skaars vyf maande na Rupert se gesprek met Ritter bewys Rupert hom as bemarker van internasionale formaat met die loodsing van die Peter Stuyvesant-handelsmerk.

### **Die loodsing van 'n internasionale handelsmerk**

Rupert was eerste met die daarstelling van 'n koningsformaatfiltersigaret. Dié ontwikkeling het gespruit uit sy sensitiwiteit vir die verbruikers van sy produkte: Rupert het 'n ongemak beleef met 'n filter vir die standaardformaatsigaret. Hy was van mening dat sigaretverbruikers moontlik onbewustelik aangevoel het dat die filter hulle 'n gedeelte van die produk ontnem deurdat tabak vervang is met 'n filterpluisie. Vandaar die ontwikkeling van die twee handelsmerke waarna reeds verwys is, naamlik *Rembrandt van Rijn Filter de Luxe* en *Rothmans koningsformaat filtersigarette* in 1952. In die Verenigde State van Amerika verskyn soortgelyke produkte eers 'n jaar later op die mark. Die Amerikaners het egter voortgebou op die navorsing van filtermateriaal en terwyl hy op besoek was aan Oostenryk kom Rupert te wete van 'n nuwe filtermateriaal, *Estron*, wat in Amerika ontwikkel is. Ook kom hy te hore dat sy konkurrente oorweging aan dié nuwe produk skenk. Rupert en sy twee broers (die een nou verantwoordelik vir internasionale reklame en die ander vir produksie) asook sy bemarkingsregterhand, mnr P. O'Neil-Dunne, besluit om onmiddellik na die VSA te vlieg om die regte vir hierdie nuwe materiaal te bekom (Rupert, 1967).

Rupert sien hierdie nuwe produk as geleentheid om 'n nuwe handelsmerk op die mark te plaas – wat reeds 'n jaar vantevore in sy kop vorm begin aanneem het. Dit



was tydens 'n vorige besoek aan New York dat hy in 'n spesiale bylaag van die *New York Times*, uitgegee by geleentheid van die herdenking van New York se 300-jarige bestaan, gelees het van Peter Stuyvesant, die man wat beskou word as die stigter van New York. Dié naam het hom dadelik opgeval as die ideale naam vir 'n toekomstige handelsmerk (Rupert, 1967).

Op pad vanaf Oostenryk om 'n ooreenkoms te sluit vir die gebruik van die nuwe filtermateriaal bly Rupert-hulle in New York oor. Tydens 'n ete saam met twee konkurrente met wie Rupert 'n goeie verhouding gehad het, noem hy terloops die naam 'Peter Stuyvesant' aan hulle. Een van die twee persone laat val sy vurk by die aanhoor van die naam. Dit was vir Rupert betekenisvol, meer so as albei se instemming dat die naam potensiaal as handelsmerk inhou. Rupert skakel terstond na Rembrandt in Stellenbosch met die opdrag dat die naam 'Peter Stuyvesant' wêreldwyd geregistreer moet word (Rupert, 1967).

Rupert-hulle vlieg vanaf New York na Kingsport, Tennessee en op 28 Junie 1954 is hulle die eerste nie-Amerikaners wat 'n ooreenkoms met die Eastman-maatskappy teken vir die gebruik van hulle nuwe filtermateriaal. Ten einde sake te bespoedig, stem Eastman se bestuur in om die eerste besending filterstafies per lugvrag aan Rembrandt te stuur. Daarbenewens haal Rupert die chemikus in beheer van die filterproduksie oor om die prototipemasjien vir £10 000 aan Rembrandt te verkoop. Rupert glo dat hy dit kon regkry omdat hy as medechemikus veral sielkundige aansluiting kon vind (Rupert, 1967). Sy broer (Rupert, Nota 11) wys daarop dat die besturende direkteur van Tennessee-Eastman 'n Rhodes-beurshouer was en moontlik daarom ontvanklik vir die versoek (omdat dit van Suid-Afrikaners afkomstig was). Nietemin, die aankoop van die masjien het Rembrandt 'n aansienlike voorsprong bo hulle konkurrente gegee.

Met die sluiting van die ooreenkoms met Eastman en die voorraad filters wat bekom is, asook die masjien vir toekomstige produksie in sy besit, was Rupert gereed om 'n nuwe produk onder die handelsnaam 'Peter Stuyvesant' te loods. Terug in New

York skakel hy na Suid-Afrika om te verneem of die naam 'Peter Stuyvesant' al geregistreer is. Hy was geskok om te verneem dat die algemene opinie van sy senior bestuur was dat die naam 'Peter Stuyvesant' veels te moeilik was om uit te spreek. Hulle het derhalwe met 'n makliker naam 'General Lee' vorendag gekom. Rupert was só ontstig oor die telefoon dat die verantwoordelike persone in Stellenbosch nie verder teëgestribbel het nie en dadelik die naam 'Peter Stuyvesant' geregistreer het (Rupert, 1967).

Op 11 Augustus 1954, skaars 'n maand na die ooreenkoms met Eastman onderteken is, is die nuwe produk in Suid-Afrika geloods. Die totale bestuurspan was by die projek betrek. Binne die bestek van tien dae is die verpakking ontwerp en alle reklame en die verkoopstrategie ontwikkel. Twee jaar later is Peter Stuyvesant ook met groot sukses bemark in Groot Brittanje, België, Holland, Australië en enkele ander lande (Rupert, 1967).

Rupert het besluit om 'n jeugdige en dinamiese beeld van 'n nuwe, jong, internasionale produk wat tuis is enige plek ter wêreld, te skep. Die basiese uitgangspunt van die bemarkingstrategie was dat die roker in Peter Stuyvesant geleentheid het tot 'n koningsformaatfiltersigaret met ryk keurige tabak en derhalwe meer rookgenot. Peter Stuyvesant word sodoende die "internasionale paspoort tot rookgenot" (Rupert, 1967).

Met die loodsing van die Rembrandt-handelsmerk in 1948 was daar vir die eerste ses maande slegs £300 per maand vir reklame beskikbaar. Ses jaar later, met die loodsing van die Peter Stuyvesant-handelsmerk was dit moontlik om optimale reklame-ondersteuning aan die bekendstelling van die nuwe produk te gee. 'n Taakspan van verkoopsmanne wat 'n uitdagende houding in voorkoms uitgedra het, is op die been gebring. Hulle het onder andere lugrederykaartjies aan hulle aktetasse vertoon wat 'n gevoel van mobiliteit beklemtoon het ten einde die tema "internasionale paspoort tot rookgenot" te versterk. Hulle voertuie was beskilder

met die kenmerkende Peter Stuyvesant-embleem en -tema. 'n Nuwe stad wat as afsetgebied geteiken is, is in groot groepe betree ten einde maksimum impak te verseker. Drie maande na Peter Stuyvesant in Suid-Afrika geloods is, is 30 miljoen sigarette binne 'n maand verkoop en na die eerste jaar het verkope tot 100 miljoen sigarette per maand gestyg (Rupert, 1997).

Waar Peter Stuyvesant ookal geloods is, is dit met oorgawe deur sigaretrokers aangeneem. Toe die produk later in Holland vrygestel is, het verkoopmanne aldaar berig dat die beskilderde afleweringvoertuie deur voornemende klante op straat gestop is. Die versoek was telkens dat die verkoopslui nie moet nalaat om Peter Stuyvesant aan die naaste kleinhandelaar te lewer nie, aangesien hulle (die verbruikers) die geleentheid wou kry om dié nuwe produk te beproef (Rupert, 1967).

Terugskouend, maak 'n markanalisis (Kamfer, 1999) die opmerking dat die Peter Stuyvesant-beeld aan Suid-Afrikaners wat geografies en polities (vanweë die destydse apartheidsbeleid) geïsoleerd was die gevoel van kontak met die res van die wêreld gegee het met die tema van “die internasionale paspoort tot rookgenot”. Dié waarneming stem ooreen met die bevindinge van 'n psigografiese studie wat van die naoorlogse Duitse verbruikermark gemaak is vir die loodsing van Peter Stuyvesant in Duitsland in Februarie 1958, en verdien derhalwe aandag. Die Duitsers het 'n geskiedenis van isolasie in die eerste helfte van die eeu beleef, wat veral deur die Tweede Wêreldoorlog versterk is. Daarbenewens word Duitsland ook geografies ingeperk deur sy buurlande. Die betrokke psigografiese opname (Rupert, 1967) het aangedui dat die destydse Duitse verbruiker veral deur drie dryfvere gemotiveer is:

- Die eerste is “heimweh” wat beskryf kan word – aldus Rupert (1967) – as 'n verlange na die vaderland. Soos die mens ouer word, verlang hy terug na die plek van waar hy kom. Dit is hierdie dryfkrag wat die Amerikaner 'n tipiese Amerikaanse en die Duitser 'n tipiese Duitse handelsmerk laat kies – volgens

Rupert (1967). Die internasionale beeld van Peter Stuyvesant spreek egter nie hierdie oriëntasie aan nie.

- Die tweede oriëntasie wat kenmerkend van die Duitse bevolking was, is “Lebensschmerz” – die smart (of pyn) wat die lewe inhou. Rupert (1967) se siening was dat “Lebensschmerz” nie met Peter Stuyvesant se positiewe beeld te versoen was nie.
- ‘n Derde oriëntasie wat volgens Rupert (1967) uniek aan Duitsland was, is “Fernweh”. Hierdie woord is vreemd aan die meeste ander Gemaanse tale. Hy spekuleer dat hierdie oriëntasie aan die hart van die Duitsers se soeke na “lebensraum” lê, veral in die oorlogs- en naoorlogsjare waartydens die Duitsers onder isolasie gebuk gegaan het. Dit hou ook moontlik verband met die Duitsers se gevoel dat hulle in die “hart” van Europa vasgehou sit. Die Peter Stuyvesant-beeld was ‘n simbool waardeur ontvlug kon word na die eksotiese uithoeke van die aarde.

Daar is bevind dat die naoorlogse Duitse mark ‘n sterk behoefte aan vernuwing gehad het, en Peter Stuyvesant kon hieraan voldoen. Volgens Rupert (1967) het Peter Stuyvesant aan oud en jonk die beeld voorgehou van maklik bekombare rykdom en hoop buite hulle grense. Die idee van rookgenot is gekoppel aan internasionale reise (en die Duitsers het in hul miljoene hul grense oorgesteek om met vakansie te gaan). Die simbool van ‘n vliegtuig is deel gemaak van Peter Stuyvesant-reklame in Duitsland. Vir die eerste keer is nuwe media soos die radio, televisie en bioskope gebruik ten gunste van die ouer media. Verkope het só vinnig gegroei dat deskundiges by die bemerking van Peter Stuyvesant bekommerd begin raak het, want volgens Rupert (1967) was dit algemeen aanvaar dat ‘n handelsmerk wat vinnig groei ook vinnig kwyn. Maar die jeugdige en aanloklike beeld van Stuyvesant het die toets van die tyd deurstaan en is vandag in verskeie lande een van die bekendste sigarethandelsmerke.

## Internasionale industrialis

Met die effektiewe beheer oor Rothmans en die sukses wat met die loodsing van Peter Stuyvesant bereik is, was Rembrandt gereed om wêreldwyd in die sigaretbedryf mee te ding. Rupert besluit om sy vennootskapsidee prakties hiervoor in te span. Nywerheidsvennootskappe is spoedig gesluit met etlike Europese vervaardigers asook met vervaardigers in die VSA, Kanada, Australië en Nieu-Seeland en mettertyd met ander lande van die Statebond.

Volgens Esterhuyse (1986) was Rupert se siening, gegewe sy vennootskapsfilosofie, dat van geen groep of volk met selfrespek verwag kan word om altyddeur vir andere te werk nie. Ter wille van selfrespek kan mens saam met andere werk, maar nie altoos vir hulle nie. Destyds was die gangbare bestuurstelsels of volsterkte sentralisasie of desentralisasie. Rupert het teenoor dié uiterstes 'n derde weg gevolg waarin daar op die grondslag van gelykwaardigheid, in vennootskap saamgewerk word (Esterhuyse, 1986). In sy voorsittersrede van 1963 vat Rupert die gronde vir sy beleid soos volg saam (Rupert, Nota 17):

Immers, dit is 'n beleid wat moreel geregverdig kan word. Hoe kan 'n mens gebruik maak van 'n land se arbeidskragte, sy openbare dienste, sy markte en die welwillendheid van sy bevolking sonder om die inwoners van daardie land jou vennote te maak? Hoe kan 'n mens na sulke lande gaan en die vertroue van die bevolking probeer wen sonder om genoeg vertroue in hulle te openbaar deur hulle toe te laat om in jou onderneming te deel? Jy moet bereid wees om jou rykdom met ander te deel, *want hy wat alles wil behou, sal alles verloor*, (p. 9). (eie kursivering)

In 1966 by 'n internasionale bestuurskonferensie in Rotterdam verduidelik Rupert wat sy bestuursfilosofie van deelgenootskap in die praktyk beteken (Nota 18; Esterhuyse, 1986):

- Minstens die helfte van die aandele in lande waar Rembrandt self met ondernemings begin het, is aan die plaaslike bevolking verkoop;
- Die voorsitter en die meerderheid van die direksie lede is verteenwoordigers van die plaaslike bevolking;
- Personeel kom uit die betrokke gebiede en ontvang hulle opleiding daar;
- Alle voorsitters en besturende direkteure, ongeag hulle nasionaliteit, taal of kleur, word as gelykes behandel en kom gereeld by wêreldkonferensies byeen om saam te sit en te besin.

Vandaar dat Rupert graag praat van die Rembrandt-groep as 'n internasionale familie van onafhanklike maatskappye – 'n nywerheidsverbond van nasies, of 'n "gemenebes van nasies" op nywerheidsgebied (Esterhuyse, 1986) – waarskynlik die eerste internasionale groep van maatskappye (Rupert, Nota 18). Volgens Rupert (Nota 18) is sy idee van nywerheidsdeelgenootskap – wat hy sedert 1950 bepleit het – die belangrikste bydrae wat hy in belang van die vrye ondernemingstelsel gelewer het. Hy berig dat hy deur middel van nywerheidsdeelgenootskap beleef het dat mense aanpasbaar is en oral ter wêreld met andere kan saamwerk; dat brûe van begrip en goedgesindheid tussen individue, gemeenskappe en volke gebou kan word.

Kinthead (1981) het daarop gewys dat Rupert se vennootskapsmanier van sake doen ook 'n goedkoop manier was om finansiering te bekom. In sy Rembrandt-groepjaarverslag van 1982 (Nota 18) meld Rupert dan ook dat ". . .danksy deelgenootskap, u groep voorsorg getref het vir die troebel ekonomiese waters van die tagtigerjare deur oor kontantmiddele te beskik wat nagenoeg gelyk is aan die markkapitalisasie van ons aandele op die beurs" (p. 13).

Van meet af aan was buitelandse ondernemings wat begin is, nie bedoel om ondergeskik aan 'n houermaatskappy te wees nie. Hulle moes onafhanklik en selfstandig in die onderskeie lande ontwikkel. Hulle is as gelykes geag. In die ontwikkelende lande waar nywerhede gevestig is, is Rupert se idee van vennootskap en nywerheidsdeelgenootskap aangegryp, omdat dit die keersy was van dominasie en uitbuiting waaraan baie van die lande onderwerp was as kolonies van die groter moondhede (Esterhuyse, 1986).

Met die sluiting van nywerheidsvennootskappe dwarsoor die wêreld het Rembrandt fenomenaal gegroei. Slegs 'n dekade ná die internasionale mark in 1954 betree is, is meer sigarette per dag verkoop as wat tien jaar vroër per maand verkoop is. (Knoetze, Nota 1).

In 1956 is die Rembrandt Tabakkorporasie genoteer op die Johannesburgse Effektebeurs. Aan die drankkant vind uitbreiding plaas met die oorname van *Distillers Korporasie* in 1957. Rembrandt het sy posisie in die Suid-Afrikaanse sigaretmark gekonsolideer met die oorname in 1961 van 'n groot Suid-Afrikaanse mededinger, *Cavella*. Drie jaar later bekom Cavella in 1964 die tweede grootste sigaretvervaardiger in Suid-Afrika, *Rand Tobacco*.

In 1958 verkry Rembrandt beheer van die gevestigde Londense sigaretonderneming, Carreras. Vir £1 320 000 is effektiewe beheer verkry in 'n saak wat oor bates beskik het van meer as £26 miljoen met fabriekke dwarsoor die wêreld. Alhoewel Rembrandt maar 'n klein belang in die uitgereikte kapitaal van hierdie onderneming verkry het, het hulle bykans al die stemdraende aandele bekom (Rupert, Nota 19). Die geld vir hierdie transaksie het Rupert geleen van die Duitse tabakverkopers, Philipp en Hermann Reemstra. Na die transaksie het hy die Carreras Groep se hoofkantoor in London vir drie keer die prys van die aandele verkoop (Nota 20).

Soos elders vermeld, was die eerste masjiene wat vir Rembrandt in 1947 aangekoop is van 'n bankrot onderneming wat Dunhill-sigarette sonder sukses in Kanada vervaardig en bemark het. Met die oornome van Carreras word beheer oor Dunhill verkry. Dié handelsmerk het egter ook gefaal in die hande van Philip Morris in die Verenigde State van Amerika en in Australië en natuurlik onder die beheer van Sir Edward Barron in Engeland (soos Rupert voorspel het). Met innovasie en 'n herposisionering van die produk is die Dunhill-handelsnaam onder die beheer van Rupert uitgebou tot die vinnigste groeiende verkoper in die Westerse wêreld (Nota 10) en is hedendaags een van die bekendste sigarethandelsname wêreldwyd.

In die 1958-jaarverslag van Rembrandt wys Rupert (Nota 19) daarop dat in slegs 10 jaar, Rembrandt van 'n baie nederige begin gegroei het tot 'n jaarlikse omset van £100 miljoen. Hy skryf hulle sukses toe aan veral die volgende:

- *Leierskap deur navorsing*: Vanaf die begin was daar die wete dat Rembrandt alleen sou slaag met produkte van die “allerhoogste kwaliteit” (p. 2) en daarom is veral belê in deeglike wetenskaplike navorsing. Kwaliteit is nie slegs beperk tot die vervaardigde produk nie, maar ook die “verpakking en bemarking daarvan” (p. 2). Wat handelsmerkprodukte betref, kon Rembrandt hom nie slegs tot leierskap in die plaaslike mark beperk nie – die krag van internasionale handelsmerke was te groot. Vandaar die besluit om internasionaal mee te ding, maar ook om deel te word van 'n internasionale netwerk van maatskappye wat kon saamwerk, veral wat die uitruil van inligting betref met betrekking tot produknavorsing sowel as “. . . marknavorsing wat volgens die jongste sielkundige metodes vir die Rembrandt-groep oor die hele wêreld gedoen word” (p. 8).
- *Vooruitgang deur samewerking*. Die eerste skakel buite Suid-Afrika was met Rothmans Bpk., van Pall Mall, Londen. In vennootskap met dié onderneming (wat sedert 1890 bestaan het) het Rembrandt voortgegaan om



- sigaretmaatskappye wêreldwyd te skep in Noordelike Amerika, Europa, Australasië en in Afrika.
- *Moderne vervaardiging.* Rembrandt se tegnisi hou hulle voortdurend op hoogte van die nuutste masjinerie en vervaardigingsmetodes.
  - *Personeelkeuring en -opleiding.* Sielkundig-wetenskaplike metodes word ingespan vir die keuring van voortreflike mense materiaal (“die grootste bate van ‘n organisasie”, p. 8). Jong manne vanuit verskeie wêrelddele is uitgesoek en wêreldwyd opgelei. Personeel word vrylik van een land na ‘n ander uitgestuur: “. . . daar is tans ‘n gereelde uitruiling van Suid-Afrikaners, Britte, Iere, Skotte, Australiërs, Kanadese, Nieu-Seelanders, Hollanders, Duitsers en Amerikaners tussen die groep se fabriek in die Statebond en ander lande”(p. 8).
  - *Reklame.* Rembrandt se reklame word voorgedra as ‘n onontbeerlike bydrae tot die groep se sukses met verkope.
  - *Doeltreffende verkoopsorganisasie,* geskoei op flinke diens en ‘n gesonde verhouding met die onderskeie distribusie-afsetpunte.
  - *Doeltreffende administrasie en oordeelkundige bestuur* deur die benutting van die nuutste metodes van finansiering, begrotingskontrole, kosteberekening en administrasie ten einde met die kleinste moontlike uitgawes die grootste moontlike inkomste te verkry teen lae winsgrense.
  - *Arbeid.* ‘n Werkskultuur is geskep wat gekenmerk is deur onderlinge samewerking, hulpvaardigheid en eerlike diens. Hierdie ingesteldheid het gehelp om produksiekoste in toom te hou. Werknemers word van die modernste geriewe voorsien.

- *Handelsmerke*. Rupert wys op die belangrike bydrae wat handelsmerke tot die skepping van welvaart bring. Volgens hom gaan Suid-Afrika mank aan handelsmerke van 'n internasionale aard. Van al die faktore wat hy noem, ag hy die korrekte hantering van 'n handelsmerk as die belangrikste faktor vir die groep se sukses.

Wat sakebelange betref, is die groep se drankbelange in 1966 gekonsolideer in Oude Meester, waarin Rembrandt 'n aandeel van 50% verkry het (Knoetze, Nota 1).

In die buiteland het Rembrandt se belange saamgesmelt met Carreras, onder die nuwe naam van Rothmans International. Dit was veral om voordeel te trek uit die wording van die Europese Gemeenskapsmark (Knoetze, Nota 1).

Rupert se vennootskapsfilosofie het nie slegs gelei tot die groei van Rembrandt nie, dit het ook, amper onwetend, neerslag gevind in 'n bepaalde bestuurstyl, aldus Esterhuyse (1986). Die strategie was om uitsluitlik te bestuur waarvan kennis gedra is, en te belê in dit waarin inspraak verkry is, sonder 'n beheptheid om te beheer. Binne die Rembrandt-groep het Rupert se vennootskapsdenke neerslag gevind in 'n gedesentraliseerde verantwoordelikheidsstruktuur. Verantwoordelikheid word gelokaliseer waar dit logies tuis hoort. Op direksievlak word besluite op grond van konsensus geneem. Sodoende word toegesien dat meerderheidsbesluite nooit afgedwing word nie. Die resultaat van hierdie bestuurstelsel wat tot stand gekom het, was enersyds doeltreffende kommunikasie en andersyds lojaliteit teenoor mekaar en die organisasie.

Esterhuyse (1986) het daarop gewys dat ten einde aan konsensusbesluitneming deel te neem, 'n veelsydige ingesteldheid noodsaaklik is. Vandaar dat binne die Rembrandt-groep gewaak word teen eensydige spesialisasie. Van vroeg reeds word personeel veral in bemarking en vervaardiging geskool. Enersyds het dit personeel afgerond om effektief met verbruikers te skakel. Andersyds is dit makliker vir 'n

persoon om vir iemand anders in te staan, maar ook begrip te hê vir 'n ander se taak as hy/sy nie eng gespesialiseerd is nie, aldus Esterhuyse (1986). Vandaar dat die Rembrandt-groep nie 'n rigiede organisasiestruktuur voorstaan of in stand hou nie. Sodoende is dit maklik om mense horisontaal in die organisasie rond te skuif ten einde blootstelling te verkry en ondervinding op te doen in soveel fasette van die organisasie as wat moontlik is. Daarbenewens is dit moontlik om binne sodanige struktuur verantwoordelikhede aan jong mense toe te vertrou.

Esterhuyse (1986) wys daarop dat, as iemand wat glo aan gelyke beregtiging, dit vir Rupert belangrik is om 'n voorbeeld te stel. Soos reeds aangedui, het Rupert in die beginjare met die vestiging van sy onderneming self in 'n ou DKW-motortjie rondgery om aandele te verkoop. Sy vrou, Huberte, het haar bydrae gemaak deur in die aanvangsjare as onbetaalde sekretaresse op te tree. Later jare toe Rembrandt gegroei en floreer het, moes Rupert weer ander opofferinge maak. Esterhuyse (1986) het aangetoon dat teen die einde van die jare vyftig hy reeds 60 dae per jaar op vliegtuie moes deurbring, sewe maande van die jaar uithuisig was, waarvan vyf maande per jaar in die buiteland. Rupert se harde werk het egter vrugte afgewerp. In 1972 het hy daartoe bygedra dat Rembrandt substansiële beleggings gehad het in 27 lande op 6 kontinente (Nota 20).

Rupert was van meet af aan daarvan oortuig dat private inisiatief, eerder as die staat, ontwikkeling aan 'n breë front moet stimuleer en 'n meer eweredige verspreiding van welvaart moet bewerkstellig.

Volgens Esterhuyse (1986) was sy sakebeleid van vennootskap derhalwe daarop gerig om nie net welvaart te skep nie, maar om ook vir deelgenootskap aan welvaart voorsiening te maak. 'n Voorbeeld hiervan was die instelling van die praktyk van minimumlone binne die Rembrandt-groep, een van die eerste maatskappye wat hier te lande tot dié stap oorgegaan het.

Esterhuyse (1986) wys daarop dat Rupert nie die vrye ondernemingstelsel beskou as 'n wyse om welvaart bloot ter wille van welvaart te skep nie. Hoewel die skepping van welvaart noodsaaklik vir vooruitgang is, sien hy vooruitgang nie noodwendig in materiële terme nie. Vir hom is die vrye ondernemingstelsel en private inisiatief instrumente wat benut kan word om ontwikkeling aan 'n breë front te stimuleer; vandaar die klem, veral later in sy loopbaan, op korporatiewe sosiale verantwoordelikheid en gemeenskapsbetrokkenheid.

### **Beskermheer en filantroop**

Nadat Rupert aanvanklik veral die behoeftes van Rembrandt se twee duidelik afgebakende sferes van verantwoordelikheid, naamlik aandeelhouers en personeel, aangespreek het, fokus hy in die jare sestig meer pertinent op die derde area van verantwoordelikheid, naamlik die gemeenskap. Hiermee gee hy gestalte aan die filantropiese sy van sy sakeloopbaan.

Ten einde uitvoering te gee aan 'n filosofie van vennootskap tussen kapitaal en kultuur stig hy in 1964 die Kunststiging Rembrandt van Rijn – die wêreld se grootste enkele nywerheidsborgskap van die kunste in die jare sestig. Die doel daarmee was om kuns meer toeganklik vir die gewone mens te maak. Sedert die instelling van die Stigting tot en met die jaar van Rupert se uittrede as voorsitter van Rembrandt Groep het 272 reisende versamelings 4,1 miljoen mense aan die kunste blootgestel (Rupert, Nota 21)

Vandag beskik die Stigting oor kunswerke van onnoembare waarde: van 'n versameling van 39 Rodin-beeldhouwerke tot moderne abstrakte werke. Vennote wêreldwyd het begin meedoen met die aankoop van kunswerke. In Nederland hang daar byvoorbeeld reusagtige abstrakte skilderye teen die mure bo masjiene in 'n sigareetfabriek. Daarbenewens is kunsmuseums hier te lande opgerig in plekke soos Graaff-Reinet en Stellenbosch. (Van Niekerk, 1996) terwyl die van Wouw-huis aan die Universiteit van Pretoria geskenk is.

Met die finansiële steun van Rembrandt kom die Sportstigting van Suider-Afrika in 1964 tot stand met veral ten doel om gespesialiseerde afrigting aan afrigters te verskaf wat in die woorde van Rupert (Esterhuyse, 1986) as katalitiese aksie wyer uitkring om 'n diens aan sport te lewer. Met die skepping van afrigtersverenigings was dit moontlik om die kennis, ervaring en vaardighede van plaaslike sowel as internasionale afrigters aan te wend om sportlui van gehalte te kweek. In die 25 jaar wat Rembrandt die Stigting finansiël ondersteun het, is meer as 400 kursusse aangebied wat deur honderdduisende kursusgangers bygewoon is.

In 1965 word 'n bewaringsaksie op Graaff-Reinet, Rupert se geboortedorp, van stapel gestuur om die Nederduitse Gereformeerde Sendingkerk, in 1821 ingewy en die vyfde oudste kerkgebou in Suid-Afrika, van slooping te red. Rupert vind 'n nuttige gebruik vir die gebou deur dit in 'n kunsmuseum te omskep. In hierdie proses word Rupert bewus daarvan dat, te midde van materiële vordering, historiese en gedenkwaardige geboue ernstig verwaarloos is. So, byvoorbeeld, het van die 3 000 Kaaps-Hollandse geboue wat uit die agtiende en vroeë negentiende eeu dateer minder as 500 in 1965 oorgebly. In bietjie meer as 'n halfeeu is vyf sesdes van dié geboue vernietig. Hierdie argitektoniese erfenis word 'n weg vir Rupert om die kultuur- en geestesgoedere wat deur voorgeslagte nagelaat is, te voed. Dit word vir hom 'n logiese uitvloeisel van sy beleid van vennootskap tussen kapitaal en kultuur. Só word praktiese uitvoering gegee aan sy siening dat elke geslag 'n bydrae moet maak ten einde opnuut 'n erfenis te kan nalaat.

Rupert besluit om 'n bewaringsmaatskappy op die been te bring en op 31 Maart 1966 word *Historiese Huise* as 'n maatskappy geregistreer met 'n aanvangskapitaal van R234 000. Rupert het steun ontvang van 135 stigterslede, waarvan 36 openbare maatskappye en sodoende 'n bewaringsvennootskap op die been gebring. Die maatskappy word op 'n winsgrondslag bedryf. Na tien jaar van sy bestaan is 50 historiese huise aangekoop waarvan 35 ten volle gerestoureer is (Esterhuyse, 1986).

Tot en met Rupert se uittrede as voorsitter van Rembrandt Groep was Historiese Huise by die bewaring van meer as 500 nasionale gedenkwaardighede betrokke (Rupert, Nota 21).

In 1966 rig Lesotho se koning Mosjesj II en hoofman Leabua Jonathan 'n versoek aan Rupert om ná Lesotho se onafhanklikheidswording dié land met ontwikkeling by te staan. Rupert stem toe om erenywerheidsadviseur vir Lesotho te word. Talle akademici, sakemanne en beroepslui bied hulle steun vir Rupert aan. Een voorbeeld was twee chirurg-vriende van Rupert wat aangebied het om naweke gratis mediese dienste in Lesotho te lewer. Die nood in dié land was groot. Daar was slegs een dokter vir elke 40,000 inwoners en bykans geen geriewe nie. So ontstaan 'n mediese wisseldiens waarvan Rembrandt die koste gedra het en talle mediese spanne vrywillig oor naweke mediese hulp in Maseru kon aanbied. In die 25 jaar wat die diens deur Rembrandt geborg is, is 5 300 operasies uitgevoer en 16 500 konsultasies behartig tydens 400 besoeke aan Maseru. Hierby was 733 spesialiste en 610 teatersusters betrokke (Knoetze, Nota 1; Rupert, Nota 21).

Op versoek van prins Bernard van Nederland, destyds die president van die Wêreld-Natuurfonds (WWF) is die Suider-Afrikaanse Natuurstigting op 14 Junie 1968 tot stand gebring. Dié organisasie is in die lewe geroep ten einde as verteenwoordiger van die wêreldorganisasie bewaringswerk hier te lande te onderneem. Rupert is tot eerste president van die Natuurstigting (vandag bekend as WWF-SA) verkies. Getrou aan sy vennootskapsbeleid nooi hy ander maatskappye om hulle as trustees by die Natuurstigting aan te sluit. Esterhuyse (1986) rapporteer dat binne die eerste ses maande 66 maatskappye trustees geword het. In die 30 jaar tot 1989 is meer as R260 miljoen byeengebring vir sowat 800 bewaringsprojekte in Suid-Afrika en nege ander Suider-Afrikaanse state (Knoetze, Nota 1; Rupert, Nota 21). 'n Enorme bedrag gemeet in vandag se geldwaarde.

Maar Rupert het nie net in Suider-Afrika 'n indrukwekkende bydrae tot natuurbewaring gemaak nie. Die WWF se hoofkantoor het in 'n stadium mank gegaan aan 'n tekort aan fondse ten einde goeie administrasie en doeltreffende fondswerwing te verseker. Die hulp van Rupert is ingeroep. Hy sekondeer een van sy senior amptenare, mnr Charles de Haes, om prins Bernhard van Nederland, in dié tyd president van die WWF, vir 'n periode van drie jaar as assistent by te staan. Daarbenewens word 'n insamelingsveldtog van stapel gestuur met die oogmerk om 1 000 mense te oorreed om saam met prins Bernhard elk \$10 000 by te dra tot die WWF. Rupert onderneem om alle uitgawes verbonde aan die werwingsaksie te betaal. Terselfdertyd oorreed hy Rembrandt se groepmaatskappye in Kanada, Maleisië en Australië om, soos in Suid-Afrika, heelydse administrasiehulp aan die nasionale organisasies van die WWF te sekondeer (Esterhuyse, 1988). Rupert slaag daarin om die oogmerk van \$10 miljoen te bereik. Alle kostes kon sedertdien gedek word deur die inkomste wat uit hierdie skenkingsfonds kom.

Soos reeds verwys, het Rupert in 1965 ingestem om as nywerheidsadviseur vir Lesotho op te tree. Die eerste stap wat hy geneem het, was om een van sy toegewyde senior amptenare te sekondeer om die Lesotho Nasionale Ontwikkelingskorporasie op die been te bring in 1967. Die sukses wat met dié korporasie bereik is, lei tot die stigting van die Ekonomiese Ontwikkelingsbank vir Ekwatoriaal- en Suidelike Afrika (EDESA) in 1972 saam met die Union Bank van Switserland. Hoewel van Europa se grootste banke en nywerheidsondernemings, asook van die grootste motorvervaardigers ter wêreld as aandeelhouders aangesluit het, het dié instelling die wind van voor gekry vanuit die Verenigde Nasies – dit is voorgehou dat Rupert met EDESA Suid-Afrika se ekonomiese isolasie wou omseil. Ook hier te lande kon Rupert nie plaaslike bankiers oorreed om in EDESA te belê nie, veral na die Suid-Afrikaanse regering aangekondig het dat 'n eie ontwikkelingsbank vir Suid-Afrika beoog word (Esterhuyse, 1986). Rupert se ekonomiese inisiatiewe in Suider-Afrika het gespruit uit sy oortuiging dat *as jou buurman honger is, kan jy nie rustig slaap nie* (Esterhuyse, 1986).

Rupert en sy vrou, Huberte, is musiek liefhebbers en ondersteun musiek oor 'n wye front. Van Niekerk (1996) wys op die Peter Stuyvesant-stigting wat finansiële steun gee aan onder meer die Londense Simfonieorke en die Glyndebourne-operafees. Die Oude Meester-Stigting vir die Uitvoerende Kunste is in die jare sewentig op inisiatief van Rupert op die been gebring. Met Distillers Korporasie as borgmaatskappy word musiek en toneel in Suid-Afrika bevorder. Enkele van die aktiwiteite waarby die Stigting betrokke is, behels die volgende:

- Die koorfeeste wat jaarliks in medewerking met die SABC in Johannesburg en Kaapstad aangebied word;
- Meesterklasse aan universiteite deur wêreldberoemde kunstenaars;
- Opdragte aan Suid-Afrikaanse komponiste en die publikasie van komposisies;
- Laserskywe van werke van Suid-Afrikaanse komponiste;
- Lenings vir nagraadse studie in die uitvoerende kunste, hoofsaaklik in die buiteland;
- Die Fleur du Cap-toneelpryse;
- Borgskappe aan talle musiek- en teatergroepe.

Die afgelope jare het die Ruperts persoonlik ingegryp om die simfonieorkeste in Johannesburg en Kaapstad van finansiële ondergang te red.

### **Konsolideringsjare**

In die eerste 25 jaar van Rembrandt se bestaan is veral gefokus op tabak- en drankbelange. Na 1975 is belange gediversifiseer in ander sektore van die Suid-Afrikaanse ekonomie en só is teruggekeer na Rupert se aanvanklike droom van 'n gediversifiseerde beleggingsmaatskappy hier te lande. In sy voorsittersrede van 1987 (Nota 22) verwys Rupert soos volg na hierdie ontwikkeling:



- Rembrandt se filosofie is vennootskap en nie beheer nie (uit 'n lys van belange in die kernsektore van die Suid-Afrikaanse ekonomie – uitgesonder die tabakbedryf – het Rembrandt 'n belang van minder as 50%). Rembrandt belê met 'n mate van inspraak en gee ondersteuning en ruimte aan hulle vennote – wat as kundiges geag word – om selfstandig te vorder;
- Rembrandt glo aan die mobiliteit van denke en die ideaal is nie om 'n konglomeraat te wees nie, maar eerder *'n klub van entrepreneurs*;
- Hoe groter 'n organisasie, hoe minder aanpasbaar neig hy om te wees. Vandaar dan ook Rembrandt se filosofie van deelgenootskap, vernuwing en verspreiding.

Dit was veral die verkryging van 30% van Federale Mynbou, die beherende maatskappy van Gencor (deesdae Billiton, wat op die Londense aandelebeurs genoteer is) wat Rembrandt se diversifikasie aan die rol gesit het. Daarna is onder andere belê in die bankwese, finansiële dienste, bosbou en houtverwerking, die drukkersbedryf en verpakking, ingenieurswese, lewensversekering, mediese dienste, petrochemiese produkte, pulp en papier, sellulêre kommunikasie en voedsel.

Die groep se tradisionele drankbelange word in 1979 herstruktureer toe daar met die KWV en Suid-Afrikaanse Brouerye (SAB) ooreengekom is om tussen bier- en wynbelange te onderskei. Die wyn en spiritualieë van die Rembrandt Groep en dié van SAB is gealmagameer in 'n nuwe maatskappy, genaamd Kaapwyn en Distillers, terwyl Rembrandt se bierbelange aan SAB verkoop is (Cloete, 1996).

Die jaar 1976 is gekenmerk deur groot politieke onrus in Suid-Afrika, veral met die onluste van Junie 1976. Rupert en die ander dominante figuur in die Suid-Afrikaanse sakewêreld, mnr Harry Oppenheimer, inisier die Stedelike Stigting in dié jaar. Die oogmerk met hierdie stigting was om die lewenstandaard van swart stedelike bewoners te verbeter.

Tot kort voor die Stedelike Stigting se ontbinding in die vroeë jare negentig het die Stigting donasies ten bedrae van sowat R200 miljoen van 1 100 plaaslike en buitelandse maatskappy ontvang waarmee meer as 1 000 programme aangepak is. Dit het onder meer die volgende behels: die daarstelling van dienste aan meer as 31 persele en die bou van meer as 22 000 huise; die finansiering, bestuur en ondersteuning van meer as 1 000 onderwysprojekte, waaronder die verdere opleiding van 10 000 onderwysers per jaar; die verskaffing van vier hulpbronsentrums wat jaarliks gemeenskaps-bevoegdheids aan meer as 'n miljoen mense verskaf (Rupert, Nota 23).

Volgens Esterhuyse (1986) het Rupert nooit vergeet dat sy wêreldwye nywerheidsgroep nederig in 'n koringmeul begin het nie; dat die begin van feitlik elke groot onderneming in die skeppende vermoë en wilskrag van 'n enkeling geleë is. Daarbenewens was hy daarvan bewus dat skeppingsvermoë slegs 'n latente krag sal bly tensy 'n klimaat geskep word wat dit sal laat gedy.

Die ervarings wat hy deur sy betrokkenheid in Lesotho en met EDESA opgedoen het, asook 'n bekommernis oor toenemende werkloosheid hier te lande, noop Rupert om op 3 Maart 1979 die Kleinsakeontwikkelingskorporasie te stig met 'n nominale kapitaal van R1 miljoen (Esterhuyse, 1986). Die doelstellings van dié (eerste) Kleinsakeontwikkelingskorporasie (KSOK) het volgens Esterhuyse (1986) bondig op die volgende neergekom: "... om deur beperkte finansiering, opleiding en advies entrepreneurstalent te stimuleer; om ondernemerstalent onder alle bevolkingsgroepe te identifiseer; om veral klein vervaardigingsondernemings te ondersteun, aangesien dit die grootste protensiële bron van werk- en welvaartskepping is" (p. 55).

Die eerste KSOK het baanbrekerswerk gedoen, veral met die oprigting van nywerheidsparke in Soweto, maar Rupert besef al te gou dat die taak op hande veel groter is as waarvoor die korporasie se kapitaal voorsiening kon maak. Tydens die

geskiedkundige Carlton-beraad in Johannesburg maak Rupert sterk voorbrand vir ontwikkelingsteun vir kleinsakeontwikkeling (Esterhuysen, 1986).

Ná onderhandelinge – soms stormagtig – willig die staat in om, tesame met die private sektor, 'n nuwe ontwikkelingskorporasie vir kleinsake op die been te bring. Rupert slaag daarin as voorsitter van die loodskomitee om binne enkele maande nadat aangekondig is dat 'n vergrote Kleinsakeontwikkelingskorporasie geloods sal word, stigtingskapitaal van R57 miljoen vanuit die private sektor te bekom. Die nuwe KSOK is op 3 Februarie 1981 as 'n publieke maatskappy, ten volle belastingspligtig, geregistreer met 'n gemagtigde kapitaal van R150 miljoen verdeel in 75 miljoen A- (private sektor) en 75 miljoen B-aandele (staat) van R1 elk (Esterhuysen, 1986). Só word die staat en die private sektor vennote, 'n ideaal waarvoor Rupert hom lank beywer het.

In 'n toespraak gelewer deur Rupert by geleentheid van die eerste direksievergadering van die Kleinsakeontwikkelingskorporasie (Nota 24) benadruk hy dat die KSOK 'n niepolitiese organisasie is wat op suiwer sakegrondslag diens aan alle bevolkingsgroepe, ongeag kleur, ras of geslag sal lewer. Rupert (Nota 25) se *leitmotief* vir die KSOK was: Help ander om hulself te help.

Die KSOK behaal binne 10 jaar (tot en met Rupert se uittrede as voorsitter van die Rembrandt Groep) die volgende mylpale (Notas 23, 26):

- In die eerste plek ontwikkelingswerk wat geskied het by wyse van onder andere die volgende:
  - die verskaffing van 30,000 lenings ten bedrae van R1 miljard;
  - die hantering van meer as 'n miljoen navrae asook die verskaffing van inligting, voorligting, konsultasiedienste en opleiding;
  - die skepping van 280 000 werksgeleenthede; en

- die mobilisering van 'n landswye dereguleringsaksie.

Só is die mees omvattende kleinsakeontwikkelingsaksie in Afrika en die suidelike halfmond op die been gebring.

- Die stigting van die KSOK het voorsiening gemaak vir die oornome van die kleinnywerheidsbates van die Nywerheid-ontwikkelingskorporasie (NOK), sekere bates van die Ekonomiese Ontwikkelingskorporasie (vroeër die Bantoe-Beleggingskorporasie), asook die insluiting van die Ontwikkelings- en Finansieringskorporasie (voorheen bekend as die Kleurling-ontwikkelingskorporasie) en die Indiër-Nywerheidsontwikkelingskorporasie (Nota 24). Só is 'n tweede mylpaal behaal met die konkrete bewys dat 'n inklusiewe, nie-etniese, nierassige benadering tot sakeontwikkeling kan slaag deurdat 'n hele ontwikkelingsaksie uit etniese verband geneem is.
- In die derde plek is uitdrukking gegee aan 'n unieke institusionele karakter vir die KSOK deurdat 'n onafhanklike vennootskapsonderneming tussen die staat en die private sektor tot stand gebring is. Die KSOK is as 'n publieke maatskappy geregistreer, wat belastingpligtig is en volgens die normale beheermeganismes funksioneer, soos deur die Maatskappywet voorgeskryf. Anders as die normale maatskappy het die KSOK egter 'n sterk diensmotief ontwikkel deur op te tree as ontwikkelingsagent en is die beleid so ver as moontlik toegepas om sy nabelaste inkomste terug te ploeg in die finansiering van ontwikkelingswerk.
- Vierdens het die KSOK grootliks daartoe bygedra om 'n prominente plek aan die kleinsakesektor in die nasionale ekonomiese bewussyn tot stand te bring.

Met die daarstelling van die KSOK gee Rupert uitdrukking aan die volgende oortuiging wat hy huldig (Nota 25):

Die beste manier om op die lang termyn sake te doen, is om uit dankbaarheid verantwoordelikhede teenoor die gemeenskap na te kom sodat die klimaat geskep kan word waarin in die toekoms ook winsgewend sake gedoen kan word. Indien dit nie gedoen word nie, kan niemand verwag om op die lange duur wins te maak of enige praktiese nut vir winste te hê nie (p. 4).

Vir Rupert word die KSOK derhalwe 'n kanaal waardeur die voordele van private inisiatief binne die bereik van die breë Suider-Afrikaanse samelewing gebring kan word. Die KSOK is onlangs herstruktureer en staan as *Business Partners* bekend.

Sedert 1986 het Rupert stadig die leiers begin oorgee aan 'n nuwe generasie binne die groep, wat voortbou op die fondasie wat hy gelê het. 'n Belangrike stap is in 1988 geneem toe besluit is om die groep se plaaslike belange te skei van die buitelandse belange wat gekonsolideer is in 'n nuwe maatskappy, *Richemont AG*, wat op die Johannesburgse sowel as die Switserse Effektebeurs genoteer is (Cloete, 1996).

In 1992 gee Rupert die bestuursleiding oor aan sy seun, Johan. Hy bly egter steeds aan as die voorsitter van die piramiedemaatskappy *Tegniese en Industriële Beleggings, Tegniese Beleggingskorporasie en Rembrandt Beherende Beleggings*, waardeur *Rembrandt* en *Richemont* beheer word.

Selfs na sy tagtigste verjaarsdag bly Rupert aktief betrokke by ontwikkelingswerk en pak hy in samewerking met andere 'n grootse projek aan wat die ekonomie en ekologie van Suid-Afrika grootliks kan bevoordeel. Dit is die daarstelling van sogenaamde Vredesparke, waardeur ekologiese en kulturele brûe óor grense heen gebou word tussen Suid-Afrika en sy buurlande. Sewe parke is reeds geïdentifiseer ("Transboundary peace parks", 1997, p. 15) en Feizkah (1999) het berig dat in Mei 1999 die eerste van dié parke tot stand gebring is: die Gemsbok Nasionale Park in

die suide van Botswana is gealmagameer met die Kalahari Gemsbok Nasionale Park van Suid-Afrika om die Kgalagadi Grenspark te vorm.

### Slotsom

Die lewensbeskrywing soos in die voorafgaande gevalstudie uiteengesit, mag die indruk wek dat, gegewe Rupert se genialiteit en toewyding hy – na hy sy aanvanklike probleme met die totstandbrenging van Rembrandt oorkom het – sonder oënskynlike probleme of teenstand sy sakeryk kon uitbou. Die teendeel is egter eerder waar. Hy is byvoorbeeld deur die destydse eerste minister, dr H.F. Verwoerd, verbied om vennootskappe met sakemanne van kleur hier te lande aan te gaan. Dr Verwoerd het aanvanklik selfs die stigting van die SA Natuurstigting teengestaan (Rupert, Nota 27). Daarbenewens het die staat die oprigting van EDESA effektief gekortwiek deur 'n aankondiging van die destydse Minister van Finansies dat Suid-Afrika beoog om 'n soortgelyke bank op die been te bring en talle belangstellende beleggers laat afsien van finansiële steun vir EDESA. Dié Ontwikkelingsbank van Suid-Afrika is egter eers 14 jaar later gestig (Rupert, Nota 27).

Die probleme wat Rupert moes oorkom om 'n internasionale sakeryk uit te bou as Suid-Afrikaner vanuit Suid-Afrika tydens die apartheidsera moes legio gewees het. Volgens Kinkead (1981) moes hy baie van sy transaksies geheim hou en 'n lae profiel handhaaf ten einde die bykans onmoontlike reg te kry, naamlik die instandhouding van 'n internasionale verbruikersgoederemaatskappy, gesetel in Suid-Afrika. Hy kon daarin slaag om met sy unieke vennootskapsbeleid met lande soos Maleisië, Singapoer, Jamaika, Ghana, Zambië, die Ivoorkus en Nigerië sake te doen, terwyl Suid-Afrika onder die apartheidsbewind uiters vyandig deur dié lande behandel is en sy produkte en ondernemings geboikot is.

Op die sakefront hier te lande het sy verhouding met tradisionele vriende nie altyd gladweg verloop nie, soos 'n stryd wat later met Sanlam se bestuur ontwikkel is,

aandui (Rupert, Nota 28). Sy resep het daarbenewens nie altyd gewerk buite die tabakbedryf nie. Reuseverliese in Kanada het in 'n stadium groot gedeeltes van Rembrandt se winste wat elders in die wêreld gemaak is, ingesluk (Rupert, Nota 11). Vergelyk in hierdie verband byvoorbeeld die verliese wat in die Kanadese dranksektor gemaak is ("Here's how Rembrandt nearly burnt its fingers", 1973, p. 8).

Vir die doeleindes van die onderhawige gevalstudie is veral op Rupert se betrokkenheid by die tabakbedryf gefokus. Hy het egter entrepreneuriese en sakesukses op vele fronte bewerkstellig. In die gevalstudie is soms terloops na sy betrokkenheid by die drankbedryf verwys. Soos aangedui, het Rupert vyf jaar voor Rembrandt se eerste sigarette in 1948 vervaardig is, deur *Tegniese en Industriële Beleggings* die drankhandel betree met die aankoop van *Forrer Bros.* Uit hierdie onderneming het die reusagtige wyn- en spiritualieëgroep, *Distillers Korporasie* ontwikkel.

Met die stigting van Rembrandt in 1948 was talle van die eerste aandeelhouers\* bekende wynboere van die Boland en omgewing. Rupert het hierdie verhouding uitgebou tot een van vertrouwe en samewerking. Soveel so dat hy in latere jare, toe die wyn- en bierbelange in Suid-Afrika geskei is, die wynboere deelnemers gemaak het in die bemaking van hulle produkte.

Sy betrokkenheid by die wynbedryf het gelei tot die volgende (Nota 30):

- Hy was die pionier van die eerste wynkelder wat in 'n berg in Suid-Afrika gebou is. Die wyne van die Bergkelder het uiters gesog geword en dié kelder is 'n gewilde toeristeaantreklikheid.

---

\* Vosloo (Nota 29) het vermeld dat daar sowat 500 mense in die Wes-Kaap en omgewing alleen miljoenêrstatus verwerf het bloot deur vas te hou aan die aandele wat Rupert in die jare veertig aan hulle verkoop het.

- Hy het sy sakefilosofie van deelgenootskap uitgebrei na dié bedryf deur verskeie statige wynlandgoedere onder die bemarkingsambreel van die Bergkelder te bring.
- Hy het sy liefde vir wyn gekombineer met sy toewyding aan die bewaring van die unieke Kaaps-Hollandse argitektuur deur persoonlik wynplase in die Franschhoekvallei aan te koop waar wyn vir die plaaslike en uitvoermarkte geproduseer word.
- Deur die Oude Meester Groep het hy die aansien van brandewyn totaal verander. Toe die Wijnbouwers Vereniging van Zuid-Afrika (KWV) in 1979 vir Rupert vereer het met 'n spesiale toekenning is daar verwys na die beeld van brandewyn vóór en ná Rupert (Nota 30):

Daar was die dae van 'Cape Smoke' van 'dop en dam' en 'hardehout'. Daardie stigma het verdwyn. In sy plek het gekom die Oude Meester-beeld, die Rupert-beeld van brandewyn: voorwaar die veredelde, verouderde produk van die hart van wyn (p. 2).

Ook by die uitbouing van vele handelsmerke buite die tabak- en dranksektore het Rupert 'n strategiese rol gespeel: Die juweliersmaatskappy, Cartier, dien as voorbeeld. Voor Cartier destyds onder Rembrandt se vaandel geïnkorporeer is, was dit 'n versplinterde groep ondernemings met die beheer versprei oor drie lande. Rupert het saam met 'n sakevriend die onderskeie maatskappye opgekoop en hervestig tot die gesogte internasionale handelsmerk wat dit vandag is (Rupert, Nota 11) en dit as deel van Vendome ('n sake-eenheid van Richemont) ontwikkel dat dit ten tye van die afhandeling van die onderhawige studie die tweede grootste luuksegoedere maatskappy ter wêreld is ("Gucci", 1999, p. 1).



Die bekende Afrikaanse sakeblad *Finansies en Tegniek* het sy oorsprong aan Rupert te danke: skaars 'n jaar na Rembrandt sy eerste sigarette vervaardig het, stig Rupert in 1949 'n Afrikaanse nywerheidsblad *Tegniek*. Hiermee wou hy die Afrikaanssprekende help ontwikkel tot ekonomiese selfstandigheid, veral deur ondernemerskap. In daardie dae was daar geen Afrikaanse sakepublikasies nie en geen sakeskole om belangstelling in die handel en nywerheid te stimuleer nie. Die aandelebeurs was buite die Afrikaanssprekende se dampkring [soos Rupert dit aan Esterhuyse, (1986) gestel het]. Hoewel Rembrandt *Tegniek* op eie stoom begin het, is ander maatskappye spoedig genader om die blad te ondersteun. Dit was die eerste keer waar Rupert se beleid van deelgenootskap gestalte gekry het. Ses en dertig jaar later is *Tegniek* deur Nasionale Pers gekoop en ontwikkel tot die weeklikse sakeblad, *Finansies en Tegniek*, (Esterhuyse, 1986). Teenswoordig word dié blad ook in Engels uitgegee.

Daar is waarskynlik veel meer voorbeelde wat gestalte kan gee aan Rupert as entrepreneur en sou 'n mens na antwoorde soek op die vraag wat ten grondslag van Rupert se sukses lê, dan wat die volgende woorde van 'n joernalis dit soos volg saam (Nota 20): Sy aanleg vir tegniese innovasie, sy geniale talente wat hy in die bemerkings- en advertensievelde kon uitleef en sy buitengewone vermoë om lojaliteit by sy werknemers te inspireer.

Die vormistiese veranderlikes hierbo vermeld, is waarskynlik in die kol, maar in die volgende hoofstuk sal 'n bespreking volg van hoedanig die ryk detail van die gevalstudie van Rupert geanaliseer kan word vir die verfyning van die kontekstuele teorie van entrepreneurskap. Meer inligting ten opsigte van die pragmatiek van entrepreneurskap sal hierdeur bekom word.

## HOOFSTUK 7

### 'n FINALE ONTLEDING

Die finale hoofstuk het ten doel om die totale studie in konteks te plaas en af te rond. 'n Bondige oorsig daarvan weerspieël die *kwaliteit* van die studie. Daarbenewens word die *tekstuur* van die kontekstuele teorie van entrepreneurskap belig deur die handeling van Rupert aan die hand van 'n kontekstuele analise te struktureer en koherent aan te bied as die pragmatiek van entrepreneurskap. Ten laaste word die uitvoerbaarheid van kontekstualisme vir entrepreneurskap in oënskou geneem ten opsigte van navorsing, toepassingsmoontlikhede in die bedryf en entrepreneurskapsontwikkeling.

#### Samevattende oorsig

In die aanvangshoofstuk van die onderhawige studie is aangedui dat daar uiteenlopende perspektiewe betreffende entrepreneurskap gehuldig word; dat die wetenskap van entrepreneurskap multidisiplinêr is en as sodanig 'n eklektiese beeld reflekteer. Omdat eklektisisme tot verwarring kan lei, is dit met die onderhawige studie ten doel gestel om entrepreneurskapsteorie te kontekstualiseer. Deur iets binne konteks te plaas, word daar gepoog om dit verstaanbaar te maak. Ten einde aan die kontekstualisering van entrepreneurskap uitvoering te gee, het die studie 'n bepaalde verloop aangeneem.

Met die doel voor oë om die teoretiese gekompliseerdheid van entrepreneurskap te ontrafel, was dit eerstens nodig om 'n metateoretiese greep daarop te kry. Dit is gedoen deurdat 'n keuse gemaak is vir 'n bepaalde filosofiese model, naamlik Pepper (1942) se wêreldbeskouing van wêreldteorieë, oftewel wêreldhipoteses. 'n Wêreldteorie gee uitdrukking aan die kognitiewe proses waarvolgens 'n mens tot kennis kom van die wêreld en die verskynsels wat daarin voorkom. Hierdie kognitiewe proses het Pepper (1942) strukturele bevestiging genoem en volgens hom

is daar slegs vier wêreldteorieë wat as toereikend beskou kan word, naamlik vormisme, meganisme, organisisme en kontekstualisme. Vormisme word gekenmerk deur vaste vorms, meganisme deur tyd-ruimtelike strukture, organisisme deur evolusionêre aanpassing en kontekstualisme deur veranderende patrone. Nie een wêreldteorie kan egter daarop aanspraak maak om 'n absolute waarheid voor te hou nie – hulle kan hoogstens hipoteties wees. As sodanig gebruik Pepper (1942) die term wêreldhipotese as sinoniem vir wêreldteorie; 'n hipotese wat universeel geldig is.

In die tweede plek is bestaande teoretiese beskouinge betreffende entrepreneurskap, en meer bepaald soos deur bedryfsielkundiges voorgedou, sistematies binne die raamwerk van Pepper (1942) se kennisstruktuur uiteengesit. Dit was 'n poging om bestaande eksplisiete teoretiese uitgangspunte betreffende entrepreneurskap sistematies te ontrafel uit die dogmatiek en eklektisisme wat, aldus Pepper (1942), kenmerkend is van die wetenskap.

Daar is aangedui dat bedryfsielkundiges geneig is om voor te hou dat die entrepreneur gevorm word deur sekere kenmerkende eienskappe (veral persoonlikheidseienskappe) en sodoende gepredisponeer word tot entrepreneurskap. Benewens ingebore disposisies word ook aangeleerde disposisies voorgedou wat die entrepreneur se handelinge "aandryf". Die prominensie wat die besluitnemingsprosesbenadering geniet, as uitvloeisel van die era van die rekenaar, maak dit moontlik om entrepreneurskap meganisties te beskou. Maar bedryfsielkundiges is eerder geneig om die vormistiese eienskapsbenadering te kombineer met die heersende meganistiese model, naamlik dat entrepreneurskap die skepping van 'n nuwe onderneming behels. Soos wat 'n entrepreneur 'n onderneming tot stand bring, is daar 'n bepaalde repertoire van eienskappe wat vereis word ten einde hom in staat te stel om met sukses aan dié proses uitvoering te gee.

Vanuit 'n organismiese perspektief kan entrepreneurskap voorgedou word as 'n fase in die evolusie van 'n organisasie/onderneming: die entrepreneuriese fase, wat

dieselfde is as die pioniersfase van 'n ontluikende organisasie. 'n Ander ontwikkelende organisasieperspektief is om 'n organisasie in terme van leer te tipeer as 'n entrepreneuriese organisasie: dit is die soort organisasieleer wat in die tipiese pioniersfase van 'n ontwikkelende organisasie plaasvind.

Nog 'n ontwikkelingsperspektief op entrepreneurskap is dié van strategie. Uit verskillende tipes strategieë word 'n entrepreneuriese variant onderskei. 'n Entrepreneuriese strategie het sy oorsprong in die sentrale visie van 'n enkele leier. 'n Meer resente beskouing van entrepreneurskap binne die raamwerk van organisasieontwikkeling is om dié konsep as metafoor vir organisatoriese groei, oorlewing en selfvernuwing voor te hou.

Die geneigdheid bestaan om konteks te reduseer tot die ruimtelike sfeer. Vandaar dat verskeie teoretiese benaderings met betrekking tot entrepreneurskap as kontekstueel van aard voorgehou sou kon word, omdat hulle oorweging gee aan faktore ekstern tot die entrepreneur of wat met die omgewing verband hou, terwyl hulle wesenskenmerke in werklikheid eie is aan ander wêreldhipoteses. Die sogenaamde omgewings-, gebeurlikheids- en ekologiese benaderings tot entrepreneurskap dien as voorbeelde. Daarbenewens is die pragmatiese benaderings tot entrepreneurskap té eklekties om suiwer kontekstueel van aard te wees. As sodanig is daar derhalwe nog nie toereikend aan entrepreneurskap in terme van kontekstualisme uitdrukking gegee nie, ten spyte van die feit dat kontekstualisme hom by uitstek tot die begrip van entrepreneurskap leen (meer as die ander wêreldhipoteses), aldus Vondracek et al. (1986). Vandaar dat dit nodig geag is om vir die doeleindes van die onderhawige studie 'n kontekstuele teorie van entrepreneurskap te ontwikkel.

Die kontekstuele teorie van entrepreneurskap gaan van die veronderstelling uit dat die entrepreneur voor die uitdaging te staan kom om die volgende te konstrueer:

- 'n eie loopbaankonteks;
- 'n nuwe organisatoriese konteks; en

- 'n nuwe verbruikerskonteks.

Die drie kontekste waaraan die entrepreneur op 'n skeppende wyse uitdrukking gee, is interafhanklik en tree in wisselwerking met mekaar op. Saam gee hierdie drie kontekste struktuur aan die ekologie van entrepreneurskap. Die dinamiese aard van hierdie proses gee aanleiding tot sekere patroonmatigheide. Omdat die proses op drie vlakke afspeel, kan dit hiërargies uitgedruk word. Die ontwikkelende aard van die proses maak daarbenewens 'n oop-einde-struktuur in die vorm van 'n spiraal moontlik. Voorts kan die drie komponente in 'n driehoekverhouding tot mekaar gestruktureer word, wat vergestaltung gee aan die geheelbeeld en konsekwentheid van entrepreneurskap. Deur die driehoek- en spiraalvorm met mekaar te integreer, is dit moontlik om grafies aan die veranderende herhalende en generatiewe patroon van entrepreneurskap uitdrukking te gee.

Die kombinasie van die drie komponente van entrepreneurskap maak dit moontlik om aan die hand van 'n taksonomie agt tipes entrepreneurs te klassifiseer. Benewens die feit dat die kontekstuele driehoek 'n tipologie van entrepreneurskap verklaar, leen die geometrie van die driehoek hom daartoe om uitdrukking te gee aan die intensiteit en balans (oftewel oriëntasie) van entrepreneurskap.

Die kontekstuele teorie van entrepreneurskap kan daarop aanspraak maak om kontekstueel van aard te wees omdat dit uitdrukking gee aan die kategorieë (oftewel wesenskenmerke) van kontekstualisme, naamlik kwaliteit en tekstuur, soos deur Pepper (1942) geïdentifiseer. Die kwaliteit van 'n gegewe gebeurtenis is sy intuïtiewe heelheid of totale karakter. Die tekstuur is die detail en verwantskappe wat uitdrukking gee aan die kwaliteit of karakter van 'n gebeurtenis. Wat die tekstuurkategorie van die teorie betref, word daar egter nie voldoende gestalte aan die sogenaamde bundels daarvan gegee nie en was dit derhalwe nodig om die teorie verder te verfyn. Daar is op 'n ideografiese, eerder as 'n nomotetiese benadering tot die navorsingsprosedure besluit, naamlik dié van die gevalstudie van 'n enkele entrepreneur.

Die doel met die empiriese gevalstudie was tweeledig van aard. Ten eerste was die oogmerk om vas te stel of die kontekstuele teorie van entrepreneurskap bestaansreg sou vind in die lewe van 'n uitnemende individu wat as die verpersoonliking van entrepreneurskap beskou sou kon word. Die waarde van 'n gevalstudie wat uitdrukking aan uitnemendheid gee, lê onder andere daarin dat sekere lesse daaruit te leer is. Soos reeds vermeld, moet 'n gevalstudie dit moontlik maak om 'n teorie te verfyn en vandaar die tweede oogmerk, naamlik om aan die hand van die insig en kennis wat bekom is van hierdie besondere entrepreneur, verdere diepte aan die tekstuurkategorie van die kontekstuele teorie van entrepreneurskap te gee.

Vir die onderhawige studie is daar op 'n uitnemende entrepreneur besluit wat op voortreflike wyse aan entrepreneurskap uitdrukking gegee het tydens die volle duur van sy loopbaan. Behalwe dat die persoon baie spesifiek aan die domein van entrepreneurskap gestalte moes gee, moes hy ook die erkenning in 'n bepaalde veld van persone en instellings geniet wat dit eens is oor die kwaliteit en omvang van dié persoon se bydrae. Die persoon wat vir die doeleindes van die onderhawige studie as geval gekies is, is Anton Rupert. Rupert is 'n persoon wat as individu die verpersoonliking van entrepreneurskap hier te lande geword het, en wye erkenning plaaslik sowel as in die buiteland daarvoor geniet, omdat hy 'n internasionale sakeryk van die grond af vanuit Suid-Afrika opgebou het.

Met die opskryf van die loopbaangeskiedenis van die studie-onderwerp is gehou by die idee van "objektiewe biografie", bedoelende dat swaar op feite gesteun is en dat die struktuur daarvan sterk chronologies georganiseer is. Daar is gepoog om 'n getroue profielvorm van die onderwerp se lewensgeskiedenis saam te stel. 'n Loopbaan kan nie losgemaak word van die sosiaal-historiese konteks waarbinne dit ontplooi het nie en dié is as sodanig gereflekteer. Daarbenewens is gepoog om (hoewel bondig) aan die "totale gegewenheid" van Rupert se entrepreneurskap gestalte te gee. Vanweë die belangrikheid en rigtinggewendheid daarvan is sekere aksies en belewenisse egter in meer detail gerapporteer.

Uit die gevalstudie het dit geblyk dat daar veral drie bepalende momente was wat die onderskeie komponente van die kontekstuele teorie van entrepreneurskap reflekteer. Die konstruksie van 'n eie loopbaankonteks vind grootliks bestaansreg in Rupert se vroeë loopbaan tot en met sy toetrede tot die sigaretbedryf. Die konstruksie van 'n nuwe organisatoriese konteks is gevorm in die wyse waarop hy aan sy idee van nywerheidsdeelgenootskap uitvoering gegee het. Wat die konstruksie van 'n nuwe verbruikerskonteks betref, is veral gefokus op die bepalende gebeurlikheid van die skepping en internasionale loodsing van die *Peter Stuyvesant*-handelsmerk.

Konteks word gereflekteer deur die letterlike insidente van die lewe. Die gevalstudie gee uitdrukking aan die feit dat die kwaliteit en tekstuur van entrepreneurskap juis in die *handeling* van Rupert skerp na vore kom. Ten einde struktuur en samehang aan Rupert se aksies te gee, is dit vervolgens nodig om 'n kontekstuele analise te maak van enkele "bundels" van entrepreneurskap, soos gesetel in elk van die drie eenhede van die kontekstuele teorie van entrepreneurskap (eie loopbaan, nuwe organisatoriese en verbruikerskontekste). Deur bepaalde bundels te identifiseer, word strukturele inhoud aan die kontekstuele teorie van entrepreneurskap gegee en word hierdie teorie sodoende afgerond.

### **Die pragmatiek van entrepreneurskap**

Die grondbetekenis van *konteks* is "om te weef" (Murdock & Puccio, 1993; Pauw, 1983). Dit sluit aan by die siening dat kontekstualisme sinoniem is aan pragmatiek (Pepper, 1942). Die patroonmatigheid wat alle entrepreneuriese handeling onderlê, is die pragmatiese saamweef van 'n eie loopbaan, met 'n nuwe organisatoriese konteks, en met 'n nuwe verbruikerskonteks. Die gevalstudie van Rupert het egter aangedui dat binne hierdie raamwerk die handeling van die entrepreneur fynere patrone (dit is bundels) reflekteer wat diepere inhoud aan die tekstuur van entrepreneurskap gee. Uitnemende lesse wat van Rupert se lewe as entrepreneur te leer is, word vervolgens aan die hand van *weef* as metafoor vir die entrepreneuriese

proses voorgedou, waarna dit grafies eers in drie afsonderlike figure voorgestel word en daarna in 'n geïntegreerde figuur.

### ***Die konstruksie van 'n eie loopbaankonteks***

*Die uitnemende entrepreneur weef vir homself 'n duidelike kognitiewe model ("mental model") of skema, waarvolgens hy sy lewe rig (TL 1)\**

Reeds vroeg in sy loopbaan het Rupert vir hom 'n credo daargestel waarvolgens hy die bedryfswêreld benader het (Marx, 1986). Dié het hy verfyn, maar hy het in wese nooit afgewyk van sy vennootskapsidee nie (Nota 31). Rupert het met ander woorde 'n skema\*\* ontwikkel waarvolgens hy, loopbaangewys, sy lewe gerig het.

*Die uitnemende entrepreneur neem persoonlik verantwoordelikheid vir die ontwerp van sy loopbaan (TL 2)*

Rupert het van vroeg in sy loopbaan daarteen gewaak dat òf omstandighede òf andere sy loopbaanontwikkeling domineer. Wanneer situasies anders uitgewerk het as wat hy beplan of voorsien het, het hy dit as geleentheid tot iets nuuts gesien. Wanneer andere sy loopbaan in die openbaar wou bring deur hom byvoorbeeld te vereer – soos by geleentheid deur 'n leerstoel aan 'n universiteit na hom te vernoem – het hy dit van die hand gewys (Esterhuyse, 1986). Vroeg in sy loopbaan het Rupert die drang gehad om 'n eie onderneming op die been te bring, om nuwe goedere en

\* 'T' verwys na tekstuur en 'L' na die loopbaankonteks. Die numeriese waarde is toegeken vir identifikasieredes. Sien figuur 7.1.

\*\* 'n Skema is 'n kognitiewe struktuur wat tot stand kom in die prosesse van die mens se interaksie met sy wêreld (Piaget, 1971). Skemas dien as mense se teorieë en konsepte betreffende die wêreld, en vorm die kontekste vir wat in die toekoms waargeneem en onthou sal word en waarvolgens mense hulle rig en oriënteer (Fiske & Taylor, 1991). 'n Skema neem derhalwe die vorm aan van 'n kennisstruktuur wat die reëlmaat van objekte en gebeure vasvang. Ten einde homself te verstaan, moet 'n persoon dus ook oor 'n selfskema beskik (Goldman, 1985). Mense beskik gewoonlik oor selfskemas wat met spesifieke domeine van hulself verband hou. Hierdie domeine is enersyds vir hulle belangrik en andersyds beskik hulle oor genoegsame kennis van hierdie domeine (Fiske & Morling, 1995). Dit spreek derhalwe vanself dat 'n entrepreneur ook oor 'n skema van homself sal beskik waarvolgens hy sy entrepreneuriese aksies rig.



dienste te ontwikkel – maar hierdie drang het ten nouste saamgehang met sy eie pogings. Waarskuwings van kennisse en vriende en jare van swaarkry het hom nie laat afsien van sy droom van ‘n eie sigaretonderneming nie. In sielkundige terme dui hierdie ingesteldheid op wat Knowles (1990) *selfgerigtheid* (“self-directedness”) noem. Só ‘n ingesteldheid impliseer dat die uitnemende entrepreneur oor ‘n selfkonsep beskik waarvolgens hy verantwoordelikheid vir die ontwikkeling van sy lewe (en spesifiek binne die konteks van die onderhawige studie, sy loopbaan) aanvaar. Dit hang ten nouste saam met die volgende besprekingspunte.

*Die uitnemende entrepreneur is ingestel daarop om ‘n subjektiewe eerder as ‘n objektiewe loopbaan te weef (TL 3)*

Rupert het hom vroeg in sy studentelewe as leier bewys en het genoeg kontakte in Afrikaner kultuur- en sakekringe gehad om ‘n loopbaan in die openbare of private sektor te volg. Maar vir hom was dit nie van belang om vordering in een of ander hiërargiese struktuur in ‘n instelling binne een van hierdie sektore te maak nie. Dus steur hy hom nie besonder veel aan wat Weick en Berlinger (1989) ‘n objektiewe loopbaan noem nie. Schein (1978, 1993) beskryf hierdie tipe loopbaan as “ekstern” omdat dit ekstern tot ‘n persoon gedefinieer word in terme van ‘n reeks formele posisies, salarisaanpassings, status en titels wat in die openbaar bekombaar is. Dit is die organisasiemens (Whyte, 1956) en burokraat (Kanter, 1989) wat van ‘n organisasie afhanklik is vir sy loopbaanontwikkeling; daar waar die werkomgewing veronderstel is om relatief stabiel te wees, standaard operasionele prosedures uitgevoer moet word, waar dit van die werknemer verwag word om te spesialiseer en waar loopbaangroei as eng opwaartse beweging in ‘n hiërargie beskou word. In die woorde van Weick en Berlinger (1989) kies Rupert as “selfontwerper” eerder die pad van ‘n relatief onstuimige, onsekere omgewing wat improvisasie en die skepping van netwerke vereis, asook die vereiste om grotendeels ‘n veelsydige geleerde te wees.

‘n Entrepreneur kan hierdie proses slegs volhou indien hy ingestel is op wat Weick

en Berlinger (1989) as 'n subjektiewe loopbaan\* beskou. Hiervolgens word loopbaansukses in sielkundige terme gedefinieer en hou dit verband met selfvervulling, uitdaging en werksbevrediging. Rupert se lewenstyl dui op nederigheid en eenvoud en 'n afkeur aan oordadigheid en uitspattigheid. Hy woon byvoorbeeld steeds in die huis wat hy destyds betrek het met sy verhuising na Stellenbosch.

*Die uitnemende entrepreneur weef 'n loopbaanpatroon wat veelkantig is (TL 4)*

Rupert se loopbaanpatroon reflekteer 'n dinamiese, proëtiese\*\* ingesteldheid. Hy het van meet af aan veelsydigheid aan die dag gelê. Toe dit vir hom byvoorbeeld aanvanklik nie moontlik was om tydens die oorlogsjare in die sigaretbedryf betrokke te raak nie, begeef hy hom in die pyptabakbedryf, wat vir hom 'n afspringplek sou word tot die sigaretbedryf. Toe leweransiers nie geneë was om sigaretpakkies aan hom te verskaf nie, vervaardig hy sy eie verpakking – en stel in die proses 'n hoër standaard. Waar hy aanvanklik voorsien het om 'n gediversifiseerde beleggingsmaatskappy op die been te bring, sien hy daarvan af toe sy sigaretonderneming begin bloei, maar dekades later gee hy tog aan dié droom uitvoering toe die omstandighede daarvoor gunstig geword het. Daarbenewens was dit nie vir Rupert 'n probleem om hom op die sakefront as Afrikaner, Suid-Afrikaner, Westerling en internasionalis te laat geld nie. Vroeg in sy loopbaan het hy handelsmerke geskep met 'n sterk Afrikaner-sentiment, maar later sukses behaal met onder andere die internasionale karakter van byvoorbeeld die *Peter Stuyvesant*-handelsnaam. Uiteindelik word die identiteit van die entrepreneur dus nie soseer gekoppel aan wat hy tot stand gebring het nie, maar eerder aan sy entrepreneuriese

---

\* 'n Subjektiewe loopbaan is 'n sinoniem vir Schein (1978, 1993) se konsep van 'n interne loopbaan.

\*\* Hall (1976) en Hall en Mervis (1996) het uitdrukking aan die sogenaamde "proëtiese loopbaan" gegee. Die term "proëties" is ontleen aan die Griekse mitologie. Die Griekse god, Proteus, kon sy liggaamlike vorm na willekeur verander ten einde 'n bepaalde situasie die hoof te bied – van 'n verskeidenheid van diere en plante tot 'n element soos water. Die proëtiese loopbaan is derhalwe een van kontinue herskepping van die self (Lifton, 1993). Dit is 'n proses wat 'n persoon self – nie andere of 'n organisasie nie – bestuur. Die saambindende faktore in die proëtiese persoon se lewe is die persoonlike loopbaankeuses wat hy uitoefen, asook die soeke na selfvervulling. Die kriterium vir sukses is intern (sielkundige sukses), nie ekstern van aard nie. Daarbenewens slaan die proëtiese loopbaan nuwe rigtings in om by die behoeftes van 'n persoon aan te pas.

vaardighede en flair, en veral aan sy kapasiteit vir die persoonlike ontwerp en herontwerp van sy loopbaan.

*Vanweë 'n akute bewustheid van verandering gee die uitnemende entrepreneur as selfontwerper\* voortdurend en op toenemende wyse nuwe inhoud aan sy loopbaanpatroon (TL 5)*

Vir Rupert is verandering deel van sy lewe. Die titel van Rupert (Nota 22) se 1987-jaarverslag vir Rembrandt Groep Beperk lui byvoorbeeld: "Niks staan so vas soos verandering nie." In sy voorsittersrede het hy daarop gewys dat groot sakeondernemings, asook regerings, by gebrek aan tydige aanpassing by veranderende omstandighede, soos die dinosourus tot niet kan gaan. Kapitalisme, of vrye onderneming, is vir hom van nature 'n vorm of metode van ekonomiese verandering wat nooit mag stagneer nie. Wie nie by verandering aanpas, of daardeur vernuwe word nie, raak uitgedien. Grootte is nie 'n waarborg vir oorlewing nie, aldus Rupert (Nota 22).

Vanweë sy ontvanklikheid vir verandering is die uitnemende entrepreneur bereid om sy loopbaan voortdurend te herontwerp en aan te pas by nuwe geleenthede – geleenthede wat hy soms selfs skep. Onbestendigheid en onstabiliteit bring hom nie van stryk nie en hy soek aktief na nuwe uitdagings om hom tot aksie te rig.

Die eise van verandering impliseer dat die uitnemende entrepreneur daarop ingestel is om te leer\*\* en te verken. Rupert was by uitstek daarop ingestel dat Rembrandt

---

\* Deur Weick en Berlinger (1989) se gedagtegang ten opsigte van selfontwerp vir die entrepreneur se loopbaan te interpreteer, blyk dit dat die entrepreneur genoodsaak is om op paradoksale wyse stabiliteit deur middel van verandering aan sy loopbaan te gee. Gegewe die entrepreneur se loopbaanselfkonsep is sy leuse derhalwe: *Stabiliteit deur verandering*.

\*\* Op individuele vlak beteken leer in die woorde van Schein (1971) dat 'n individu mettertyd vir hom 'n repertoire van vaardighede en eienskappe opbou, sodat wanneer hy voor nuwe uitdagings te staan kom, hy homself kan aanpas ten einde aan die eise van sodanige uitdagings uitvoering te kan gee.

op alle gebiede moes tred hou met die nuutste verwickelinge in die nywerheid en handel en, waar moontlik, die pas moes aangee, byvoorbeeld met navorsing en ontwikkeling.

Omdat Rupert hom optimaal blootgestel het aan die veranderende eise van sy omgewing, was hy verplig om voortdurend met nuwe oë na die wêreld te kyk en af te sien van bestaande, geyske sienings en praktyke. Hy het nie gewyk voor die uitdagings wat verandering stel nie, maar dit eerder gekonfronteer deur verandering te interpreteer en kragtig op die omgewing in te werk deur self verandering teweeg te bring. Selfs laat in sy lewe, in die onstuimige tyd ná die apartheidsera, raak Rupert nie sinies nie, maar neem hy die inisiatief en gee leiding met die uitbreiding van die sogenaamde vredesparke (waarna reeds verwys is) wat verreikende gevolge vir die omgewing en die mense van Suider-Afrika inhou.

*Die uitnemende entrepreneur is toegewyd aan die weefproses van entrepreneurskap, eerder as aan die uitkomst daarvan (TL 6)*

Rupert het nooit 'n obsessie ontwikkel met wat hy tot stand gebring het nie, en het ook nie onnodig vasgekleef aan wat in die verlede bereik is nie. Hy het eerder, in die woorde van Fletcher en Olwyler (1997), 'n paradoksale ingesteldheid geopenbaar. Hy was met ander woorde op die kort termyn intens toegewyd aan wat hy doen, maar oor die langer termyn het hy sy toewyding afgeplat ten einde af te leer sodat hy weer kon herleer, deur vernuwend by nuwe uitdagings en aktiwiteite betrokke te raak.

*Om te weef, impliseer dat die uitnemende entrepreneur nie net vrugbare idees genereer nie, maar daaraan uitvoering gee (TL 7).*

Die ingesteldheid van die uitnemende entrepreneur om voortdurend te leer en vernuwend aan te pas, stel hom in staat om ervaring op te doen wat ryk is aan

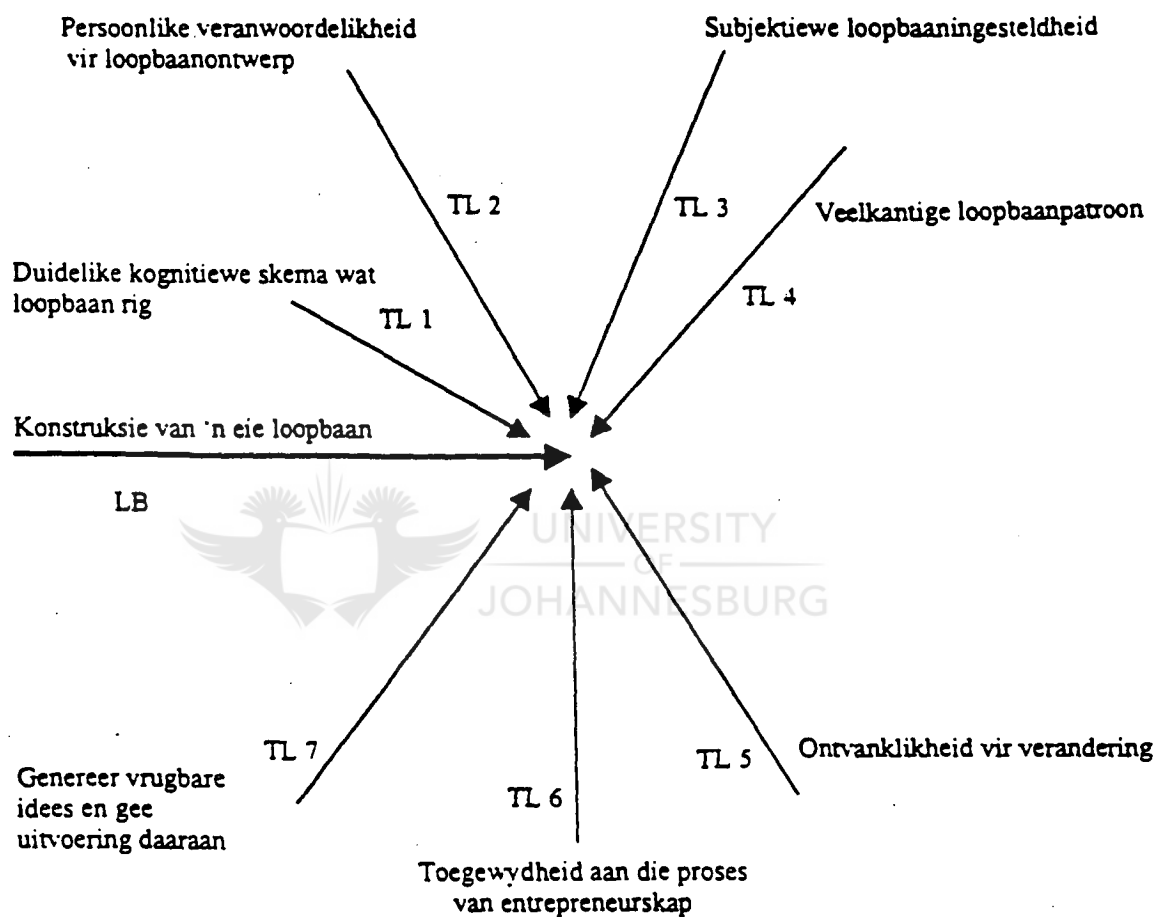
verskeidenheid. Dit bied hom die geleentheid om met vars en nuwe idees\* vorendag te kom wat hy òf self gegenerer het òf wat 'n uitbreiding is van andere se idees. Hoewel ideegenerering 'n belangrike vaardigheid is waaroor die entrepreneur moet beskik, wys Rupert daarop dat 'n uitsonderlike idee van geen wesentlike waarde is sonder die handeling, daad of aksie nie. Die entrepreneur vervul derhalwe sy entrepreneuriese rol eers werklik wanneer hy sy idees ten uitvoer bring: “'n Skitterende idee kry alleen gestalte wanneer dit gedra word deur die dryfkrag van 'n man wat só vurig daarin glo dat hy alle risiko's aanvaar en alle struikelblokke oorbrug” (Esterhuyse, 1986, p. 13).



---

\* Ideegenerering maak deel uit van 'n groter proses van leer. Kao (1996) onderskei byvoorbeeld tussen verskeie vlakke van kennis, waarvan idees slegs 'n deel uitmaak. Die eerste vorm van kennis waarmee die entrepreneur te doen kry, is rou materiaal in die vorm van feite, informasie en data. Die tweede tipe kennis is insig. Insig beteken "... *seeing into* a situation, leading to connections defined by inner perception, or representation, of knowledge: the Aha!" (p. 8). Deur verskeie insigte met mekaar in verband te bring, word moontlikhede in die vorm van *idees* (die volgende tipe kennis) na vore gebring. In die laaste instansie neem kennis die vorm aan van waargenome waarde vir 'n klant/verbruiker.

Die bundels wat struktuur gee aan die loopbaankonteks van 'n uitnemende entrepreneur word grafies saamgevat in figuur 7.1.



**Sleutel**  
 T = tekstuur  
 L = Loopbaan  
 TL = Loopbaan tekstuur  
 LB = Liniêre bundel

Figuur 7.1 Die tekstuur van die entrepreneur se loopbaankonteks

## *Die konstruering van 'n nuwe organisatoriese konteks*

### *Die uitnemende entrepreneur weef 'n ontluikende organisatoriese patroon (TO 1)*

Entrepreneurskap word gewoonlik in verband gebring met die skepping van nuwe organisatoriese kapasiteit. 'n Kleinsakeonderneming word byvoorbeeld op die been gebring en, indien suksesvol, uitgebou tot 'n groter organisasie. Rupert het by uitstek hieraan uitvoering gegee: hy het van 'n nederige begin – eers in 'n Johannesburgse gebou waar rotte niks laat oorbly het van 'n toebroodjie wat oornag in 'n lessenaarlaai vergeet is nie, en later in 'n eenvoudige meul in die Paarl – 'n internasionale sakeryk uitgebou wat gesogte handelsname soos *Cartier, Piaget, Mont Blanc* en *Dunhill*, besit. Maar dit sou kortsigtig wees om vas te kyk teen die organisasie wat Rupert tot stand gebring het. In die woorde van Weick (1974) reflekteer Rupert se *organisering*, eerder as sy organisasie, die sukses wat hy bereik het. Rupert het van meet af aan verantwoordelikheid vir sy aksies geneem en sodoende uitvoering gegee aan *selforganisering*\*.

Rupert het na jare van uitbreiding van sy internasionale sakeryk, 'n organisasie tot stand gebring – Rupert Internasionaal – met sy hoofkantoor in Stellenbosch. Dit is 'n diensorganisasie wat ondersteuning verleen aan projekte waarby Rupert se groep maatskappye betrokke is. Só word Rupert Internasionaal 'n organisasie wat *leer* en struktuur vir ontluikende sake ontsluit.

Maar bowenal was dit Rupert se sakefilosofie van nywerheidsdeelgenootskap wat as impetus gedien het vir die sluiting en ontwikkeling van vele ontluikende organisasiestrukture. Die uitnemende entrepreneur is derhalwe nie soseer behep met

---

\* Wheatley en Kellner-Rogers (1997, p. 38) het dit gestel dat: “. . . self-organizing systems create their own structures, patterns of behaviour, and processes for accomplishing”. Morgan en Ramirez (1983) gaan van die standpunt uit dat selforganisering essensieel met *leer* verband hou: 'n selforganiserende sisteem leer uit sy ervaring en pas sy struktuur en ontwerp aan ten einde te reflekteer wat hy geleer het. Derhalwe word selforganisasie *leer deur aksie*.

die ontwerp van 'n spesifieke, blywende, struktuur nie, maar fokus eerder op die toestande wat tot die opkoms van bepaalde strukture aanleiding gee. Rupert (1981) is intens bewus van sy rol in die proses van verandering – en beskryf homself as katalis vir, of argitek van verandering.

*Die uitnemende entrepreneur weef op 'n onbestendige wyse (TO 2)*

Rupert het voortdurend verandering geïnisieer en gegewe die sake-uitdagings wat hy aanvaar het, op onbestendigheid gefloreer. Stabiliteit sou vir hom stagnasie impliseer. Die wyse waarop hy georganiseer het, dui daarop dat hy voortdurend situasies (of kontekste) geskep het wat “ondergespesifiseerd” is en hom derhalwe tot aksie gerig het. In sy voorsittersrede van 1996 (Nota 32) stel Rupert dit dat niks in die lewe ooit heeltemal seker is nie – sy leuse aan sy mense was altoos: “ons bly maar katte op 'n warm sinkplaatdak” (p. 4). Aan Cronje (1999) stel hy dit so:

Ons leef in krisistye, maar ons moet die probleme nie as potensiële rampe sien nie, eerder as lokkende geleenthede. Sonder krisis is daar geen geleenthede en geen aansporings nie, slegs 'n verbeeldinglose, grys vorm van oorlewing. Moed is om bewus te word van alles wat in die pad staan en steeds voort te gaan! (pp. 160, 161).

*Die uitnemende entrepreneur weef op vernuwende wyse (TO 3)*

Aan die einde van sy sakeloopbaan hou Rupert veral twee redes voor vir sy sakesukses en dit hou met innovasie verband (Nota 32).

Let me start with product innovation. We launched new products ahead of our competitors. We were first in the world, two years before anybody else, with king-size filter cigarettes. We were also innovators in the liquor industry. So we have to keep on innovating. One can never sit still.



Our second innovation was that of thought. In 1950 I pleaded with my people in Bloemfontein for co-existence in partnership. That is the way we built our business world-wide from 1953 onwards (pp. 4 & 5).

*Die uitnemende entrepreneur weef 'n kollektiewe patroon in die bewussyn van andere (TO 4)*

Rupert het uitvoering gegee aan die skepping van bepaalde verhoudings\* deur spesifieke skemas\*\* in die bewussyn van andere tot stand te bring.

Rupert het uitvoering gegee aan die skepping van bepaalde denkrame *binne*\*\*\* sy onderneming. 'n Enkele voorbeeld is die uitdaging wat in groot letters destyds in die Rembrandt-sigaretfabriek aangebring is: *Elke sigaret moet 'n meesterstuk wees*. Dit is aangebring ten einde kwaliteitkontrole by werknemers in te skerp en het uiteindelik die arbeidsleuse geword (Cloete, 1996).

'n Oorsig van Rupert se jaarverslagvoorsittersredes reflekteer die wyse waarop hy sekere realiteite by sy aandeelhouders wou tuisbring – elke jaarverslag het 'n tema gehad. Enkele voorbeelde daarvan is: “Deelgenote in die nywerheid” (Nota 33), “Vertrou wek vertrou” (Nota 34), “In die Nuwe Wêreld lê die toekoms” (Nota 35), “Sakeverantwoordelikheid” (Nota 36), “Skep werk vir welvaart” (Nota 37) en “Krag in verskeidenheid” (Nota 38). Daarbenewens het sy jaarverslae oor méér as

---

\* Enige vorm van organisering bestaan uit die skepping van verhoudings (Wheatley, 1992; Wheatley & Kellner-Rogers, 1997).

\*\* Kollektiewe skemas neem die vorm van 'n denkraam (“frame”) aan. 'n Denkraam is die gedeelde definisie van 'n situasie wat sosiale gebeure en die mens se betrokkenheid daarby organiseer en beheer (Goleman, 1985): ‘A frame, for example, is the understanding that “we are at a play”, or that “this is a sales call”, or that “we are dating”. Each of those definitions of social events determines what is appropriate to the moment and what is not; what is to be noticed and what ignored; what, in short, the going reality involves.’ Van Fairhurst en Sarr (1996) is af te lei dat aan die hand van die skepping van 'n denkraam (“framing”) die entrepreneur 'n bepaalde betekenis of realiteit konstrueer ten einde andere tot aksie te lei.

\*\*\* Die denkrame wat die entrepreneur skep, sal vir baie jare in 'n organisasie geld omdat hulle van een geslag bestuurders en werknemers na opvolgendes oorgedra word. Vandaar Schein (1991) en Gibson, Ivanchevich en Donnelly (1991) se siening dat die kultuur van 'n organisasie in 'n groot mate gevestig word deur die oorspronklike entrepreneur.

finansiële resultate verslag gedoen. Lank voor dit mode geword het vir ondernemings om sosiaal betrokke te raak, het Rupert van vroeg in die bestaan van Rembrandt kon rapporteer dat dié wat in Rembrandt belê het nie slegs goeie finansiële opbrengste verkry het nie, maar ook 'n bydrae kon maak tot vernuwing op kulturele gebied, opheffing op sosiaal-maatskaplike en ekonomiese gebied, die verbetering van menseverhoudinge (selfs óór landsgrense heen) en selfs die beskerming van die omgewing.

Die volgende aanhaling uit Cronje (1999) is aanduidend van hoe Rupert andere se denke positief kon beïnvloed:

Ek onthou nog so goed sy woorde as een van die hoofspreekers oor die onderwerp *Die Afrikaners in die Ekonomie*. Hy het die klomp studenteleiers teen die einde van sy besielende toespraak vas in die oë gekyk en gesê: “Dames en here, dit mag vir ons nooit eerstens gaan om sentiment nie, maar om die beste gehalte diens. Eers daarna kan jy vir jou mense sê: ‘Ek bied as Afrikaner vir julle die beste produk aan, daarom doen ek op julle ‘n beroep om my te ondersteun’.”

Ek sal nooit vergeet hoe die oë van die jongmense geglinster het nie, so asof baie hulle kursus sou wou verander ... (p. 156).

Na 'n onderhoud met Rupert word die effek wat hy het op die denke van andere met wie hy in kontak kom, deur die volgende vraag van Cronje gereflekteer (1999, p. 161): “Ek wonder of daar in ons land nog 'n man is wat soveel besieling, hoop en wysheid uitstraal as jy met hom gesels?”.

Die uitnemende entrepreneur skryf met ander woorde “tekste” wat saam 'n bepaalde raamwerk vorm, waarmee andere, deur middel van kommunikasie, beïnvloed word. Dit is deur middel van denkraamskepping wat die entrepreneur sy visie by andere tuisbring [na analogie van Fairhurst en Sarr (1996)]. Die visie van die entrepreneur

is in wese 'n skema waaroor hy beskik en wat hy deur middel van denkraamskepping aan andere duidelik maak. Deur middel van die skepping van denkrame poog die entrepreneur om te ontkom aan starre idees en sieninge, weg te breek uit rigiede omstandighede en om eerder te fokus op doelwitte wat duidelik uitgespel word en vars idees te genereer van wat moontlik en haalbaar is. Dit neem die vorm aan van toekomsscenario's wat as raamwerke dien vir aksies wat geneem moet word. Die volgende aanhaling uit Rupert se 1996-voorsittersrede van Rembrandt Beherende Beleggings (Nota 32) dien as voorbeeld:

As I see the future, we are going to be the testing ground for the idea of coexistence between man and man, and between man and animal ... The latter – coexistence between man and animal – is what interests me most. This is today the one area – I am speaking of ecotourism – where we can give jobs to more people than in any other area. We created 400 000 jobs through small businesses. With ecotourism, I am speaking of four million jobs.

I think what we have in southern Africa is the last pristine area of nature. We have a multitude of animals in this country. This country's strength lies in its variety: a variety of people and of living animals. I told the President of Mocambique: "Your people will never in five years' time be technically skilled to compete industrially with the Chinese and the Koreans. It will take time, but you have people who can be trained quickly for tourism." After three months, and I have seen it in a hotel there, they are pretty good at it. We can create jobs, a better outlook and it will not cost a fortune. It will cost less than one of these big aluminium plants. We must be bold (pp. 5 & 6).

*Die uitnemende entrepreneur weef 'n patroon van netwerke (TO 5)*

Rupert se vennootskapsidee was 'n verwysingsraamwerk vir die skepping van 'n netwerk wat meegehelp het tot die impak wat hy gehad het in die bedryfswêreld en elders. Dit was saam met vriende wat hy aanvanklik die sakewêreld aangedurf het.

Dit was met die beleggersteun van veral die boere in sy kontrei wat hy fondse kon bekom om sy sakebedrywighede nasionaal te vestig en die finansiële steun van sakevennote wie se vertroue hy as jong man gewen het wat hom in staat gestel het om die buiteland aan te durf. Met sy vennootskapsidee het hy ooreenkomste met sakelui in verskeie lande aangegaan waar almal as gelykes hande gevat het ten einde nuwerheidsprojekte op die been te bring. Hy het verhoudinge met van die wêreld se voorste sakelui, politici en adellikes opgebou wat meegehelp het dat hy uitstaande opheffingswerk van 'n kulturele, sosiaal-maatskaplike en ekologiese aard kon uitvoer.

Hierdie fokus op samewerking impliseer dat die entrepreneur 'n interafhanklike ingesteldheid aan die dag sal lê; dat hy voortdurend met sy omgewing in interaksie sal tree ten einde netwerke op verskeie vlakke te vestig, hetsy met beleggers, verskaffers, sakevennote, werknemers, of die breë publiek.

*Die uitnemende entrepreneur weef saam met, eerder as teen andere (TO 6)*

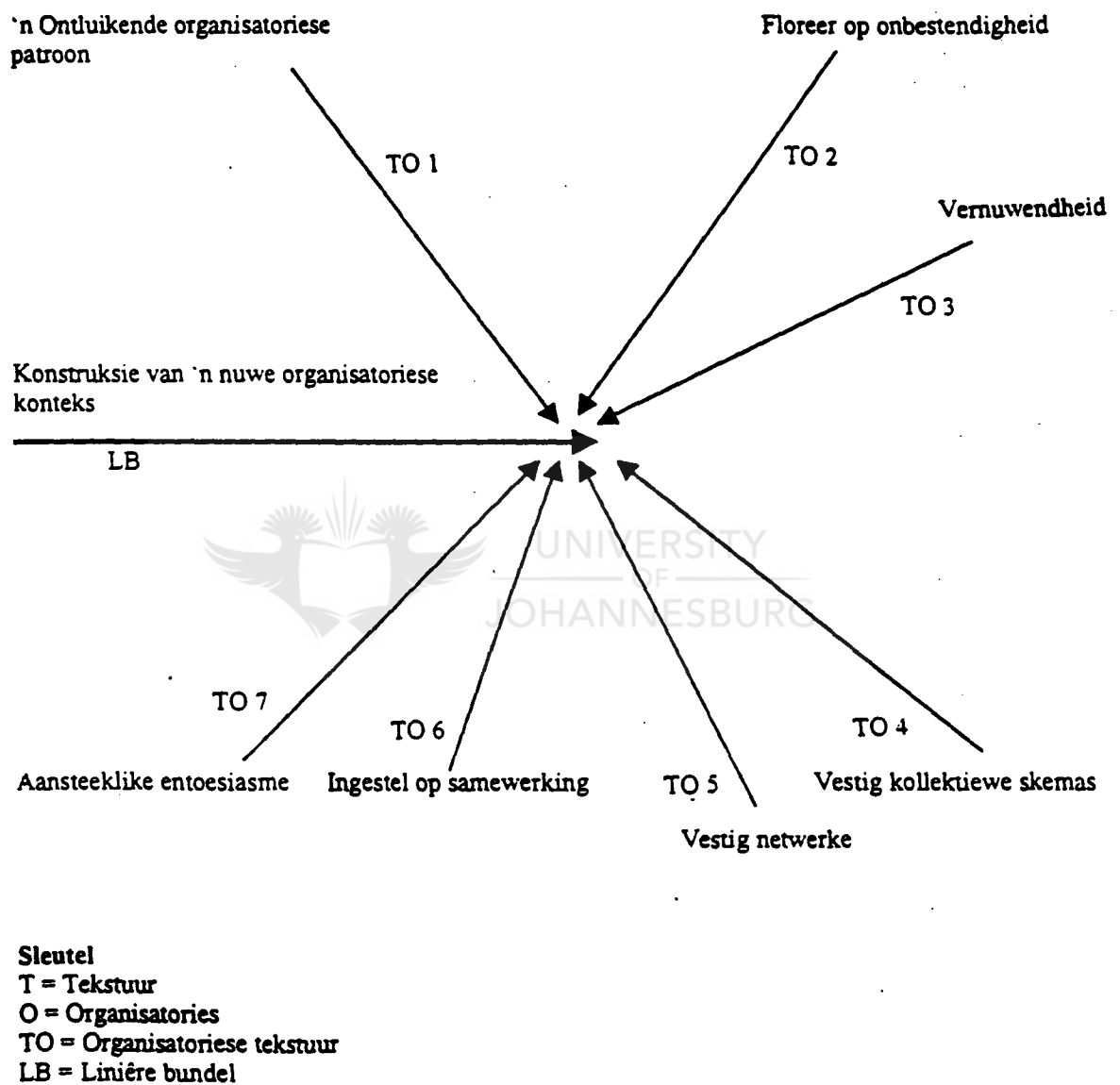
Die uitnemende entrepreneur beskou homself as vennoot eerder as 'n teenstander wat homself ten alle koste moet laat geld. Rupert moes van meet af aan geweldige kragte van teenstand oorkom ten einde sy onderneming op die been te bring en uiters kompetend wees om hom in die bedryfswêreld te vestig. Soos hierbo aangedui, was die styl wat hy aangeneem het in hierdie proses nie een van teenstander, opponent of iemand wat daarop uit was om andere te benadeel nie. Hy het eerder daarop gefokus om te groei en te ontwikkel deur die skepping van vennootskappe en vertrouwensverhoudinge. Wanneer hy verhoudinge aangeknoop het, was die idee nie om te domineer nie, maar om saam te werk. Die verhoudinge wat hy geskep het, was pogings om konstruktiewe (eerder as destruktiewe) bydraes te maak. Hy het homself as katalis vir positiewe ontwikkeling oor 'n breë front laat geld. Sy openbare beeld is een van 'n heer en altruïs met integriteit wat andere se lojaliteit verdien het.

*Die uitnemende entrepreneur weef met 'n aansteeklike entoesiasme (TO 7)*

Reeds vroeg in sy volwasse lewe het Rupert besluit om nie teen die lewe te protesteer nie, maar om eerder positief 'n aksiegeoriënteerde houding aan te neem; die uitdagings, struikelblokke en teenslae van die lewe as geleenthede te beskou en die lewe doelgerig aan te pak. As sodanig was hy by uitstek iemand wat 'n kreatiewe, innoverende, proaktiewe ingesteldheid aan die dag gelê het. Hy was die toonbeeld van inisiatief en deursettingsvermoë. Hierdie ingesteldheid van Rupert het andere (werknemers, vennote en lede van die breë publiek) geïnspireer om die lewe met ywer en hoop aan te pak.



Die bundels wat struktuur gee aan die organisatoriese konteks van 'n uitnemende entrepreneur word grafies saamgevat in figuur 7.2.



Figuur 7.2 Die tekstuur van die entrepreneur se organisatoriese konteks

### ***Die konstruering van 'n nuwe verbruikerskonteks***

#### ***Die uitnemende entrepreneur weef 'n patroon wat verbruikergesentreerd is (TV 1)***

Rupert se uitgangspunt is aanduidend daarvan dat *verbruikersbehoefes* die suksesvolle entrepreneur se primêre fokuspunt moet wees. Tydens 'n informele toespraak voor senior personeel het Rupert (Nota 34) byvoorbeeld die volgende stelling gemaak:

The factory must make what the market wants. Not what the salesmen want, what the market wants. It is no use, even if you make the best brand in the country and the market does not want it (p. 8).

As sodanig gee Rupert uitvoering aan die sogenaamde *bemarkingskonsep*. Die bemarkingskonsep is gebaseer op die aanname dat 'n entrepreneur iets moet ontwikkel wat kan verkoop, eerder as om te probeer verkoop wat reeds gemaak is. Die bemarkingskonsep impliseer dat die verbruiker die finale bepaler van sukses of mislukking is vir die entrepreneur en sy onderneming. Vandaar dat in die kledkamers van Rupert Internasionaal op strategiese plekke die volgende aangebring is: *Die verbruiker is koning – hy betaal jou salaris*.

#### ***Die uitnemende entrepreneur weef 'n produkpatroon wat van kwaliteit spreek (TV 2)***

Rupert het van meet af aan die boodskap uitgedra dat sy produkte van kwaliteit spreek, omdat hy van die oortuiging was dat verbruikers 'n hoë premie op gehalte plaas (Cronje, 1999). Hierdeur het hy in die woorde van Overton (1981) die verbruiker se “rasionele” oriëntasie ten opsigte van goedere en dienste aangespreek. Behalwe dat Rupert se produkte funksionele voordele inhou, getuig dit van kwaliteit, produkinnowasie en duursaamheid.

*Die uitnemende entrepreneur weef 'n patroon wat die verbruiker onweerstaanbaar vind (TV 3)*

Rupert was vir jare persoonlik verantwoordelik vir die ontwerp en ontwikkeling van nuwe produkte (Nota 34), 'n betrokkenheid waardeur hy identiteit aan sy produkte gegee het (Nota 35). Vir hom was dit van kardinale belang om 'n kenmerkende "persoonlikheid" vir elke produk te skep, waaromheen 'n bepaalde tema gebou is (Nota 36). Hierdie estetika van sy produk het hy op 'n vernuftige manier as innoveerder en bemarker aan die verbruikersmark gekommunikeer deur byvoorbeeld op die "sensualiteit" van reklame te fokus. In 'n lesing aan verkoops persone tipeer hy byvoorbeeld reklame as musiek (Nota 37):

- Die advertensie is die musiekstuk wat voorgedra word;
- Die tema is die tipe musiek (klassiek, modern, boeremusiek, ens);
- Die advertensiemedia is die musiekinstrument;
- Die advertensiepersoneel is die musikante;
- Die advertensiebestuurder is die dirigent; en
- Die mark is die gehoor wat na die musiek luister.

*Die uitnemende entrepreneur weef 'n patroon wat gerepliseer word in die bewussyn van verbruikers (TV 4)*

Die handelsmerke wat Rupert ontwikkel het waarmee verbruikers kon identifiseer, is tekenend daarvan dat Rupert verbruikerstipe *meme*\* geskep het.

\* Dawkins (1976, 1982), 'n bioloog, het beslag gegee aan die konsep *meem*. 'n Meem is die kulturele ekwivalent van die biologiese *geen*. Dit is ontleen aan die Griekse woord *mimesis* of imitasie. Die informasie, vasgelê in *meme*, word dus anders as in die geval van *gene*, nie gerepliseer deur chemiese instruksies op chromosome nie, maar deur imitasie en leer. Dawkins (1976, p. 192) stel dit soos volg: "Just as genes propagate themselves in the gene pool by leaping from body to body via sperms or eggs, so memes propagate themselves in the meem pool by leaping from brain to brain via a process which, in the broad sense, can be called imitation." Csikszentmihalyi (1993) toon aan dat *meme* tot stand gebring word wanneer die menslike sensustelsel reageer op 'n ervaring en dit kodeer in 'n vorm wat aan andere gekommunikeer word. Ten tye van die skepping daarvan, is die meem deel van 'n bewustelike proses. Onmiddellik na 'n meem tot stand kom, begin dit om met sy skepper in interaksie te tree en die bewussyn van sy skepper te transformeer, maar ook diegene wat daarmee in kontak kom.



Só het Rupert byvoorbeeld nuwe inhoud aan die naoorlogse beeld van die sigaret gegee. Volgens Kinkead (1981) was Rupert van mening dat 'n sigaretpakkie 'n "visitekaartjie" is wat geskoei moet wees op die ideale selfbeeld wat 'n mens graag van homself wil hê. Rupert verkoop talle van sy produkte op sterkte van hul aristokratiese aansien, assosiasies waaraan verdere stukrag verleen word deur ordetekens, wapens en heraldiek.

*Die uitnemende entrepreneur weef 'n patroon wat simboliese waarde inhou (TV 5)*

Soos vaneffe aangedui, was Rupert uiters vernuftig in die aanwending van simbole by die vestiging van sy handelsmerke. In die woorde van Overton (1981) het hy met sy produkontwikkeling verbruikers se behoeftes bevredig wat spruit uit die simboliese waarde van sy produkte. Die beeld, prestige en aanvaarbaarheid van sy produkte het die emosies van die verbruikers daarvan aangespreek. Elke produk is beskou as 'n middel tot 'n doel waarmee die verbruiker met 'n verwysingsgroep kon identifiseer, of 'n verlangde sosiale reaksie by 'n verwysingsgroep kon ontlok. Elk van Rupert se produkte het 'n bepaalde persoonlikheid of lewenstyl geïmpliseer waarmee die verbruiker kon identifiseer. Daarbenewens het die sosiale aanvaarbaarheid van sy produkte gedien as middel tot die doel waarmee verbruikers aan die verwagtinge van andere kon voldoen. Met hierdie aanslag het hy die verbruiker in staat gestel om sy selfbeeld te versterk.

*Die uitnemende entrepreneur weef met voorkennis (TV 6)*

Rupert het as jong entrepreneur bly vasklou aan die idee van 'n eie sigaretonderneming, reuse struikelblokke ten spyte. Waarom het hy nooit sy droom laat vaar nie?

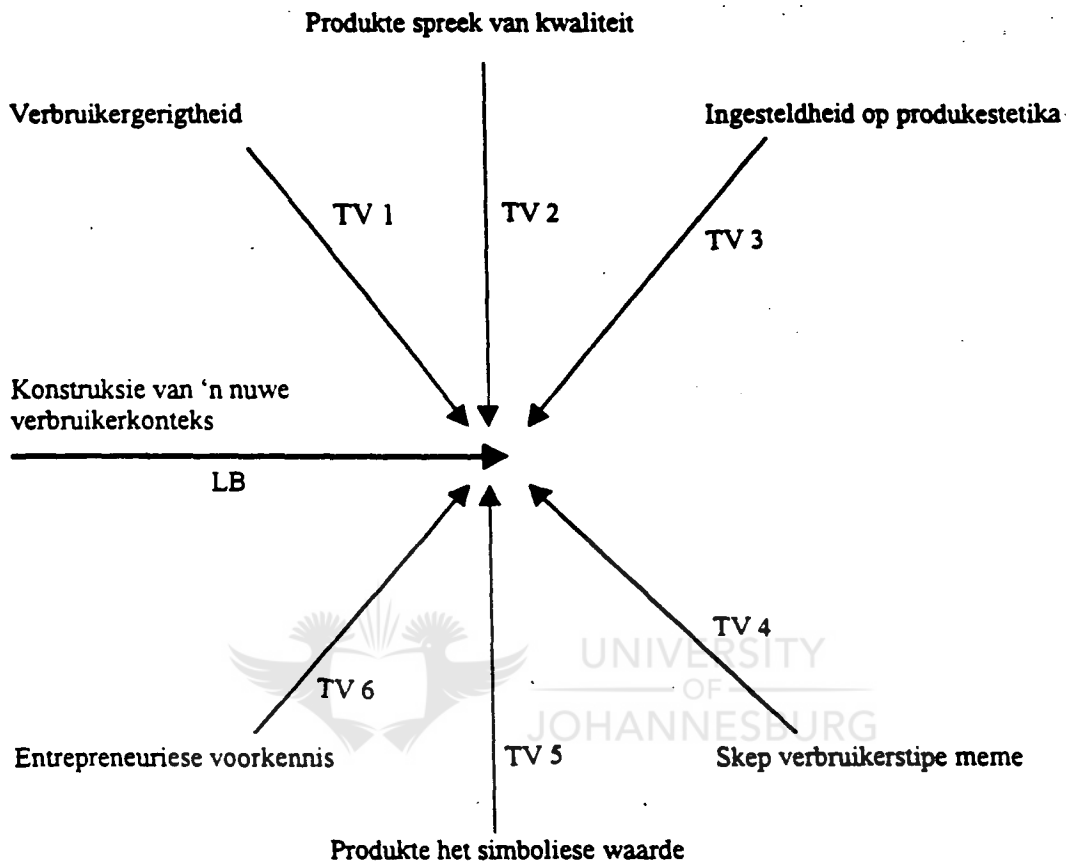
Volgens 'n studie wat by die Wharton-sakeskool uitgevoer is, het die suksesvolle entrepreneurs wat as respondente deelgeneem het, gerapporteer dat hulle 'n belewenis – "a flash of understanding" – ondergaan het wat as *entrepreneuriese insig*

*of voorkennis* beskryf kan word (O'Reilly, 1999). Dié entrepreneurs kry dus 'n toekomsblik van 'n beter produk, 'n verbruikersbehoefte wat nog nie vervul is nie, 'n verandering in verbruikerspatrone of een of ander groot geleentheid wat hom voordoen. Omdat hulle dit so duidelik insien, is dit asof hulle presies weet wat om te doen ten einde as entrepreneurs te seëvier – asof hulle 'n konteks in die toekoms kan konstrueer.



UNIVERSITY  
OF  
JOHANNESBURG

Die bundels wat struktuur gee aan die verbruikerskonteks van 'n uitnemende entrepreneur word grafies saamgevat in figuur 7.3.



**Sleutel**

T = Tekstuur

V = Verbruiker

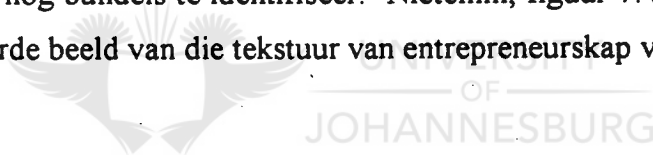
TV = Verbruikerstekstuur

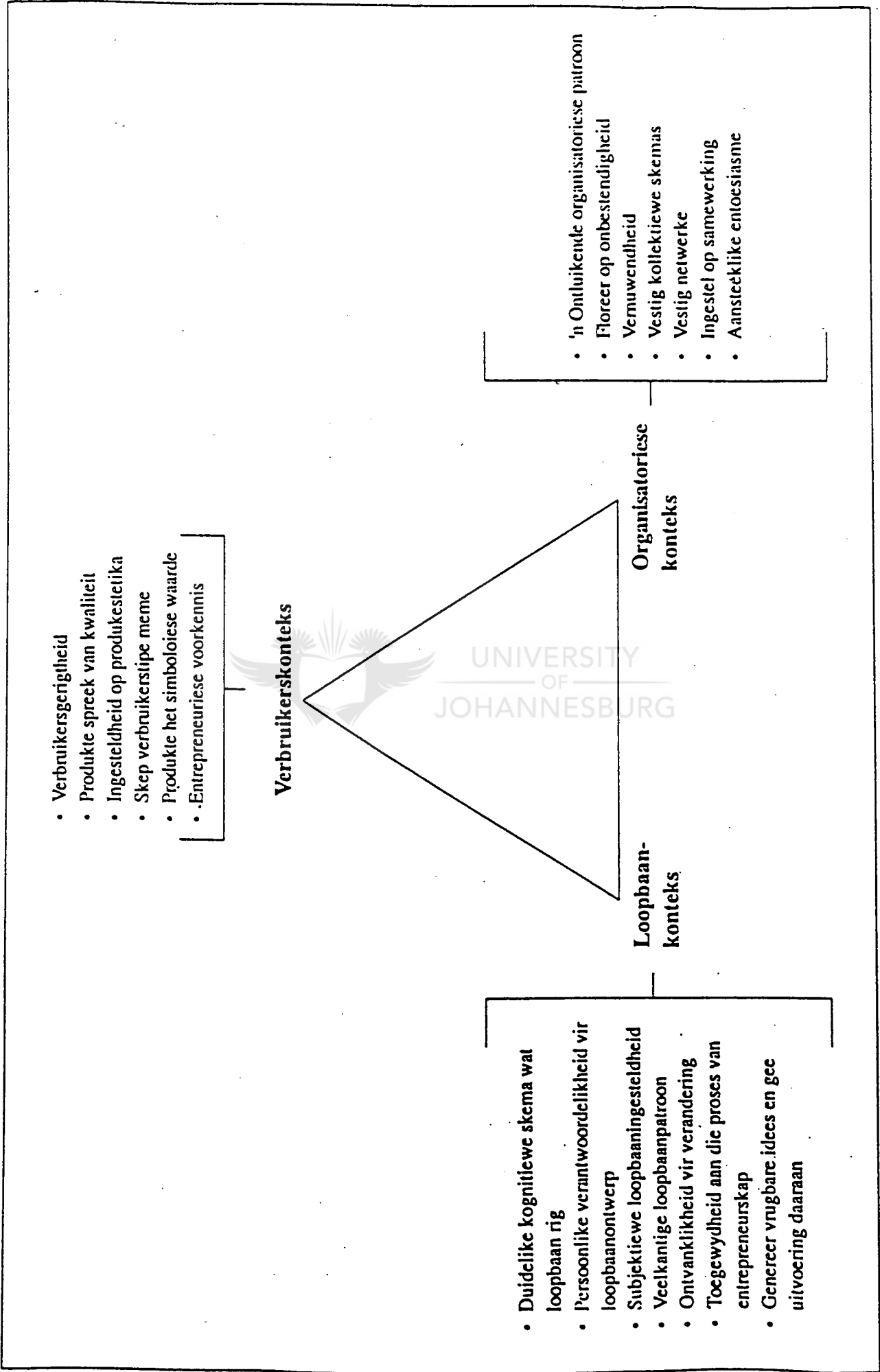
LB = Liniere bundel

**Figuur 7.3** Die tekstuur van die entrepreneur se verbruikerskonteks

In die woorde van Motowidlo, Borman en Schmit (1997) en Motowidlo en Schmit (1999) kan die bundels wat hierbo geïdentifiseer is as die *kontekstuele prestasie-areas* van entrepreneurskap beskryf word. Dit verskil van die tipiese *take* wat vereis word vir die oprigting van 'n nuwe onderneming. Hierdeur word dit moontlik om die groot omvang van entrepreneuriese gedrag/handeling, wat meestal onnadenkend saamgegroepeer word, in ten minste twee bundels te groepeer. Die taakspeksifikasies vir entrepreneurskap (soos wat voorgelou word binne die vormisties-meganistiese model) hou verband met die tegniese vereistes wat nodig is vir die uitvoering van die entrepreneuriese kernhandeling. Die kontekstuele prestasies, daarenteen, is nie tegnies van aard nie, maar skep die konteks in die vorm van 'n sielkundige klimaat waarbinne die tegniese kerntake van entrepreneurskap ten uitvoer gebring kan word.

Die bundels wat hierbo geïdentifiseer is, is nie die enigste kontekstuele prestasie-areas wat aan die tekstuur van entrepreneurskap uitdrukking gee nie. Gegewe die dispersiewe aard van kontekstualisme en die gebrekkige presisie daarvan, is dit altyd moontlik om nog bundels te identifiseer. Nietemin, figuur 7.4 op p. 228 hou grafies 'n geïntegreerde beeld van die tekstuur van entrepreneurskap voor.





Figuur 4.7 'n Tekstuur van entrepreneurskap

## Verdere uitvoerbaarheid van kontekstualisme vir entrepreneurskap

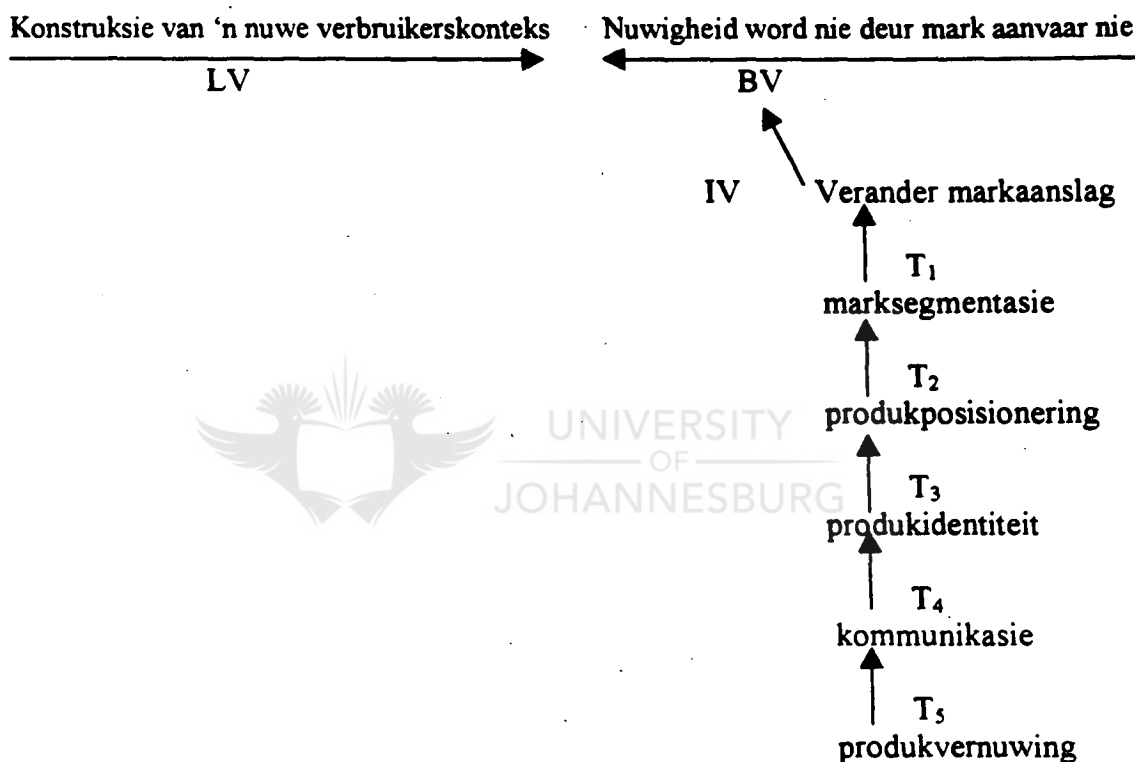
In die voorafgaande hoofstukke is entrepreneurskap gekontekstualiseer op 'n metateoretiese vlak, teoretiese vlak en in die lewe van 'n uitnemende entrepreneur. Daarna is 'n kontekstuele analise gemaak ten einde die pragmatiek van entrepreneurskap voor te hou. Die studie word afgesluit deur kortliks oorweging te gee aan die verdere uitvoerbaarheid van 'n kontekstuele perspektief op entrepreneurskap vir navorsing, onderrig en die bedryfskonteks.

### *Rigtingwysers vir navorsing*

- Kontekstuele analise

Die uiteensettings van die tekstuur van entrepreneurskap in die voorafgaande gedeelte was die afronding van die kontekstuele teorie van entrepreneurskap, *maar dit kan ook as die aanvangstap van 'n meer volledige kontekstuele analise van entrepreneurskap beskou word*. Dit sou moontlik wees om 'n kontekstuele analise van entrepreneurskap uit te brei in terme van albei die kategorieë van entrepreneurskap (kwaliteit en tekstuur). Payne (1996) wys egter daarop dat die kategorieë van kwaliteit (dit is spreiding, verandering en fusie) 'n relatiewe klein rol te speel het in kontekstuele analise, hoewel hierdie faktore altyd in die agtergrond teenwoordig sal wees. Wanneer 'n entrepreneur se handeling kontekstueel bestudeer word, is dit derhalwe nodig om vas te stel hoe sy entrepreneuriese aksies verband hou met gebeure uit die verlede, maar ook hoedanig die toekoms relevant is vir sy aksies (*spreiding*). Daarbenewens sal die kontekstualis oorweging gee aan hoe die entrepreneur se aksies *verander*: Hoe het die entrepreneur se aksies oor tyd verander en watter faktore (bundels) het tot die verandering aanleiding gegee? Laastens sal die kontekstualis die mate waartoe *fusie* in die entrepreneur se handeling na vore gekom het, bestudeer: hoedanig het die entrepreneur op geïntegreerde wyse uitvoering gegee aan sy entrepreneuriese aksies?

Waar kwaliteit 'n algemene ontleding is, is dit die tekstuurkategorie wat kontekstuele analise in detail moontlik maak. Neem byvoorbeeld een van die aksies wat 'n entrepreneur hom ten doel stel, naamlik die konstruksie van 'n nuwe verbruikerskonteks. Wat sou gebeur indien die entrepreneur nie voldoende hieraan uitvoering kan gee nie? Figuur 7.5 hou 'n oppervlakkige en tentatiewe uiteensetting/analise voor.



**Sleutel**

LV = Liniêre verwysing

BV = Blokkering van die liniêre verwysing

IV = Instrumentele verwysing

Figuur 7.5 'n Kontekstuele analise van die effek van 'n blokkeringsbundel op die konstruksie van 'n nuwe verbruikerskonteks

LV, die 'konstruksie van 'n verbruikerskonteks' is die liniêre verwysing (dit dui op 'n bundel met 'n beginpunt, 'n rigting wat ingeslaan word, met as mikpunt om uiteindelik 'n bevredigende doel te bereik). BV, die feit dat 'n nuwigheid wat deur die entrepreneur aan die mark gebied word, nie aanvaar word nie, is die blokkering (dit verwys na die blokkering van die liniêre verwysing). IV, die poging om die markaanslag te verander, is die instrumentele verwysing of bundel wat nodig is om die blokkeringsbundel te verwyder. Ten einde hieraan uitvoering te gee, is dit moontlik nodig om oorweging te gee aan 'n herevaluasie en verandering wat die volgende betref: die tipe marksegmentasie en produkposisionering, die identiteit en kommunikasie van die produk, die vernuwning van die produk, ensovoorts. Saam vorm hierdie onderskeie teksture 'n konvergerende bundel wat 'n eenvormige doel voor oë het.

'n Kontekstuele analise kan 'n baie komplekse proses word, sou mens in ag neem dat elk van die vyf teksture hierbó vermeld (en aangedui as T<sub>1</sub> tot T<sub>5</sub> in figuur 7.5) uit bundels met eie kontekste bestaan wat weer verder en verder vertak. Wanneer om te stop met die analise sal 'n pragmatiese besluit moet wees, aldus Payne (1996).

Deur die verskillende tipes verwysings/bundels in ag te neem, word 'n navorser geforseer om vas te stel op watter wyse 'n sisteem werk, nie slegs in terme van wat aan die gebeur is nie, maar ook wat dit is wat maak dat dit gebeur (Payne, 1996). Deur die verskeidenheid van liniêre, blokkerings-, konvergente en instrumentele bundels in ag te neem, word dit moontlik om die hoofbundel beter te begryp. Daarbenewens vereis dit dat hipoteses gestel word met betrekking tot (a) wat die blokkeringsbundel mag wees, en (b) watter instrumentele verwysing dit moontlik sal verwyder. Hierdie voortdurende ingesteldheid op hipoteses en die kwalitatiewe bevestiging daarvan maak die kontekstualis minder afhanklik van data as die ander wêreldteorieë. Dit is moontlik om 'n kontekstuele analise van 'n spesifieke entrepreneur, in 'n spesifieke konteks, te maak. Dit beteken egter nie dat afleidings van 'n algemene aard onmoontlik is nie. Die kontekstualis is altyd ingestel op verandering en die daarstelling van 'n beter heelheid (fusie). Sou sekere liniêre



verwysings egter voortdurend dieselfde blokkerings produseer en dieselfde instrumentele verwysings hierdie probleem telkens oplos, dan is dit moontlik om 'n algemene oplossing voor te hou.

- **Meting van entrepreneurskapsoriëntasie**

Kontekstueel beskou, is gedrag doelgerig en intensioneel. Deur die uitdaging van entrepreneurskap te aanvaar (die drieledige skepping van 'n eie loopbaan-, nuwe organisatoriese en verbruikerskonteks) doen die uitnemende entrepreneur dit waarskynlik ter wille van die entrepreneuriese aktiwiteit as sodanig. Dié persoon is met ander woorde intrinsiek gemotiveerd. Die alsydige entrepreneur wat intrinsiek gemotiveerd is, sal derhalwe *intens* ingestel wees op die uitdaging wat entrepreneurskap inhou (figuur 4.9) en andersyds sal die persoon gebalanseerd aan entrepreneurskap uitvoering gee (figuur 4.10). Deur die drie kontekste doelmatig te operationaliseer, is dit moontlik om 'n instrument te ontwikkel wat 'n persoon se spesifieke entrepreneurskapsoriëntasies (in terme van die drie kontekste waarin dit uiting vind) sal kan meet. Daarbenewens sal dit moontlik wees om met sodanige instrument agt tipes, entrepreneurs te identifiseer (vergelyk tabel 4.1 en figuur 4.8).

Waar bedryfsielkundiges tradisioneel geneig is om op die voorspeller veranderlikes (dit is die onafhanklike veranderlikes) te fokus met betrekking tot die studie van entrepreneurskap, lê die bydrae van die onderhawige studie onder andere daarin dat nuwe kennis met betrekking tot entrepreneurskap as afhanklike veranderlike ontsluit is. Vandaar dat dit potensieel moontlik is om, gegrond op die teorie wat vir die onderhawige studie gegenereer is, tegnologie (soos die meetinstrument vir entrepreneurskapsoriëntasie) te ontwikkel wat uitdrukking aan die kriteriumkant van entrepreneurskap sal kan gee.

### *Toepassingsmoontlikhede in die bedryf*

Die kontekstuele teorie van entrepreneurskap het waarde vir die praktyk. Behalwe dat dit as 'n omvattende en geïntegreerde raamwerk kan dien vir die onderrig en ontwikkeling van voornemende entrepreneurs, is dit moontlik om (soos vaneffe aangedui) 'n instrument te ontwikkel wat 'n persoon se entrepreneuriese oriëntasie, met inbegrip van intensiteit en balans, kan meet (die driehoek van figuur 4.10). Só 'n instrument sal as hulpmiddel kan dien vir finansiële instellings om potensiele entrepreneurs wat aansoek doen vir lenings, te evalueer. Andersyds kan sulke instellings die instrument benut ten einde bestaande kliënte wat probleme ondervind, se ontwikkelingsareas te identifiseer. 'n Kliënt mag byvoorbeeld swak oriëntasie ten opsigte van een of meer van die entrepreneurskapskontekste toon. Dit kan as aanduiding dien van watter tipe steun die kliënt nodig mag hê ten einde probleme te oorkom en sukses te behaal.

Die konsep van verwysings (liniêr, konvergerend, blokkerend en instrumenteel) kan, benewens navorsers, ook deur sakeadviseurs benut word om voornemende kliënte se sakeplanne te analiseer óf om probleemareas te identifiseer. Die volgende vrae kan byvoorbeeld gestel word: Hoe suiwer was die aanvanklike liniêre verwysing (die sakeplan). Was dit realities in terme van die verlede, hede en toekoms? Watter blokkerings het hulle voorgedoen en die plan in die wiele gery, of watter blokkerings moes voorsien gewees het? Watter instrumentele verwysings is aangewend om die blokkerings te verwyder, en waarom het laasgenoemde nie daartoe bygedra dat die aanvanklike liniêre verwysings tot voldoening gebring is nie?

### *Aanwysers vir entrepreneurskapontwikkeling*

Kontekstualisme hou implikasies vir die ontwikkeling van entrepreneurs op formele sowel as informele vlak in.

Sillabusse wat afgestem is op die onderrig van entrepreneurskap, sowel as entrepreneurskapselphelpmateriaal is geneig om entrepreneurskap te benader vanuit die veronderstelling dat dit verband hou met die oprigting van 'n eie onderneming of klein onderneming. Die fokuspunt is derhalwe veral gerig op die ontwikkeling van bestuursvaardighede. Vanuit die raamwerk van die kontekstuele teorie van entrepreneurskap word as sodanig veral gefokus op die organisatoriese konteks van entrepreneurskap, in mindere mate op die verbruikerskonteks (bemaking word as belangrike, maar slegs deelasspek van die bestuurstaak beskou) en bykans geen aandag word aan die loopbaankonteks geskenk nie. Die implikasie van die kontekstuele teorie van entrepreneurskap hou derhalwe in dat, gegewe die drie komponente van die teorie, meerdere uitkomstebereik sal moet word ten einde voornemende entrepreneurs voldoende toe te rus wat formele onderrig en ontwikkeling betref. Daarbenewens blyk dit noodsaaklik te wees om by die opleiding van entrepreneurs duidelik te onderskei tussen take wat noodsaaklik is in die entrepreneuriese proses wat meer tegniese van aard is en kontekstuele prestasieareas wat meer sielkundig van aard is, en hoedanig elk hiervan noodsaaklik is vir entrepreneuriese doeltreffendheid.

Die kontekstuele teorie, veral soos dit neerslag vind in die kontekstuele spiraal, verklaar hoe *leer* informeel binne die proses van entrepreneurskap plaasvind. Anders as die entrepreneur wat Schumpeter (1942) voorgehou het, wat 'n enkele groot deurbraak gemaak het en nuwe industrieë gedikteer het, vind die bydrae van die hedendaagse entrepreneur eerder op toenemende wyse plaas. Gunderson (1990) stel dit soos volg: Elke mislukking is 'n bedekte geleentheid vir die implementering van moontlike toenemende leer. Selfs al misluk een onderneming/waagstuk word daar dikwels 'n verwante poging met dieselfde tegnologie aangewend. Dit staan as die korridorbeginsel bekend.

Hierdie proses van leer help die entrepreneur om homself te "herskep", omdat hy voortdurend nuwe vaardighede en kennis opdoen, asook tot nuwe insigte kom, wat hy weer in nuwe organisatoriese en verbruikerskontekste kan toepas.

Mislukking bied derhalwe aan die entrepreneur die tipe leer wat Argyris (1993) as “double loop learning” en Watzlawick et al. (1974) as tweede-orde-leer definieer. Hierdie tipe leer vind plaas wanneer die entrepreneur die aannames onderliggend aan sy mislukking, sowel as die mislukking self, bevraagteken. Die entrepreneur wat derhalwe net uit sy sukses leer (“single-loop” of eerste-orde-leer) begin glo daar is ‘n resep vir sukses. Miller (1990) dui egter aan dat dié ingesteldheid die entrepreneur uiteindelik op paradoksale wyse tot ondergang doem, omdat dit nie tot vernuwing lei nie.

### **Slotsom**

Met die onderhawige studie is bevind dat entrepreneurskap – wat die teorie en in besonder die pragmatiek daarvan betref – die geïkete beskouing dat entrepreneurskap eng die oprigtingsproses van ‘n nuwe onderneming of kleinsak behels, transendeer.



## VERWYSINGSNOTAS

1. Knoetze, H. (1996). *Anton Rupert: Career review (1916-1996)*. Stellenbosch: Rupert Internasionaal-argief.
2. Botha, M. (1997). Persoonlike mededeling, 3 Julie.
3. Blom, A. (1989). Persoonlike brief aan A.E. Rupert, 9 Maart. Stellenbosch: Rupert Internasionaal-argief.
4. Rupert, A.E. (1989). Boodskap aan huislede van Huis Maroela, Universiteit van Pretoria, 5 April. Stellenbosch: Rupert Internasionaal-argief.
5. Rupert, A.E. (1943). *Algemene oorsig van die tabakbedryf in Suid-Afrika en Voorbrand se posisie daarin*. Verslag aan die direksielede van Voorbrand. Stellenbosch: Rupert Internasionaal-argief.
6. Bigler, R.R. (1973). *Anthony Edward Rupert: Die man wat vir Schiller in diens geneem het*. Vertaling uit *Wirtschaftswoche* nr 31. Stellenbosch: Rupert Internasionaal-argief.
7. Rupert, A.E. (1996). Hoe groter die krisis hoe groter die geleentheid. Toespraak gelewer tydens 'n gradeplegtigheid van die Universiteit van Pretoria. Stellenbosch: Rupert Internasionaal-argief.
8. Rupert, A.E. (1961). *Voorsittersrede*. Stellenbosch: Rembrandt Tabakkorporasie.
9. Rupert, A.E. (1985). *Voorsittersrede*. Stellenbosch: Rembrandt Groep Beperk.
10. Rupert, A.E. (1972). *Die eerste Europese Gemeenskapsmaatskappy*. Ongepubliseerde lesing gelewer as ere-professor aan die studente van die Departement Bedryfseconomie, Universiteit van Pretoria.
11. Rupert, J.A. (1997). Persoonlike mededeling, 5 Julie.
12. Beer, C.A. (1984). Memorandum. Stellenbosch: Tegniese en Industriële Beleggings Bpk.
13. Rupert, A.E. (1981). *Voorsittersrede*. Stellenbosch. Rembrandt Groep Beperk.
14. *Die Rembrandt groep van maatskappye*. Anonieme, ongedateerde oorsig. Stellenbosch: Rupert Internasionaal-argief.

15. Malherbe, W.S. (1951). Die verhaal van Rembrandt. Interne memorandum. Stellenbosch: Rupert Internasionaal-argief.
16. (1976) Gehalte bo alles: Die verhaal van Rembrandt. Anonieme publikasie. Rembrandt: Stellenbosch.
17. Rupert, A.E. (1963). *Voorsittersrede*. Stellenbosch: Rembrandt Tabakkorporasie.
18. Rupert, A.E. (1982). *Voorsittersrede*. Stellenbosch: Rembrandt Groep Beperk.
19. Rupert, A.E. (1958). *Voorsittersrede*. Stellenbosch: Rembrandt Tabakkorporasie (S.A.) Beperk.
20. Anonieme, ongedateerde dokument. *Most admired companies*. Stellenbosch: Rupert Internasionaal-argief.
21. Rupert, J.A. (1992). *Voorsittersrede*. Stellenbosch: Rembrandt Groep.
22. Rupert, A.E. (1987). *Voorsittersrede*. Stellenbosch: Rembrandt Groep Beperk.
23. Rupert, A.E. (1991). *Voorsittersrede*. Stellenbosch: Rembrandt Groep Beperk.
24. Rupert, A.E. (1981). Toespraak gelewer tydens die eerste direksievergadering van die Kleinsake-Ontwikkelingskorporasie, Pretoria.
25. Rupert, A.E. (1980). Sekondantsrede gelewer tydens die stigtingsvergadering van die Kleinsake-Ontwikkelingskorporasie van Suid-Afrika, Johannesburg.
26. Anonieme, ongedateerde dokument. Die strategiese belangrikheid van kleinsakeontwikkeling in Suid-Afrika. Stellenbosch: Rupert Internasionaal-argief.
27. Rupert, A.E. (1986). Brief aan Staatspresident P.W. Botha. Stellenbosch: Rupert Internasionaal-argief.
28. Rupert, A.E. *Sanlam-sage*. Ongedateerde handgeskrewe dokument. Stellenbosch: Rupert Internasionaal-argief.

29. Vosloo, B. Ongedateerde dokument. Rupert Internasionaal-argief.
30. Anonieme, ongedateerde dokument. Dr Rupert's contribution to the wine industry. Stellenbosch: Rupert Internasionaal-argief.
31. Rupert, A.E. (1997). Persoonlike mededeling, 3 Julie.
32. Rupert, A.E. (1996). *Voorsittersrede*. Stellenbosch: Rembrandt Beherende Beleggings.
33. Rupert, A.E. (1965). *Voorsittersrede*. Stellenbosch: Rembrandt-Tabak-korporasie.
34. Rupert, A.E. (1972). *Voorsittersrede*. Stellenbosch: Rembrandt Groep.
35. Rupert, A.E. (1975). *Voorsittersrede*. Stellenbosch: Rembrandt Groep.
36. Rupert, A.E. (1977). *Voorsittersrede*. Stellenbosch: Rembrandt Groep.
37. Rupert, A.E. (1979). *Voorsittersrede*. Stellenbosch: Rembrandt Groep.
38. Rupert, A.E. (1980). *Voorsittersrede*. Stellenbosch: Rembrandt Groep.
39. Rupert, A.E. (1958). Informele, ongepubliseerde toespraak aan senior personeel in Stellenbosch.
40. Knoetze, H. (1994). Telefaks aan me Wilma de Bruin, 11 Oktober. Stellenbosch: Rembrandt Groep Beperk.
41. Rupert, A.E. (1956). Ongepubliseerde lesing gelewer tydens 'n bestuurskonferensie in Stellenbosch.
42. Ongedateerde en ongepubliseerde lesing. "Die advertensie-konsert". Stellenbosch: Rupert Internasionaal-argief.

## VERWYSINGS

- Anderson, E.N. (1996). *Ecologies of the heart*. New York: Oxford University Press.
- Argyris, C. (1976). Problems and new directions for industrial psychology. In M.D. Dunnette (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Argyris, C. (1985). *Strategy, change and defensive routines*. Boston: Pitman.
- Argyris, C. (1993). *Knowledge for action*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational learning*. London: Addison-Wesley.
- Arthur, M.B., Hall, D.T., & Lawrence, B.S. (1989). Preface. In M.B. Arthur, D.T. Hall & B.S. Lawrence (Eds.). *Handbook of career theory*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Barker, R.G. (1968). *Ecological psychology*. Stanford: Stanford University Press.
- Bartlett, A.F. (1988). *Profile of the entrepreneur of Machiavellian management*. Southampton: Ashford.
- Bateson, G. (1972). *Steps to an ecology of mind*. New York: Ballantine.
- Bateson, G. (1991). *A sacred unity: further steps to an ecology of mind*. New York: HarperCollins.
- Bell, N.E., & Stan, B.M. (1989). People as sculptors versus sculpture: the roles of personality and personal control in organizations. In M.B. Arthur, D.T. Hall, & B.S. Lawrence. (Eds.). *Handbook of career theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bennis, W., & Ward Biederman, P. (1997). *Organizing genius: The secrets of creative collaboration*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bhide, A. (1994). How entrepreneurs craft strategies that work. *Harvard Business Review*, March – April, 150-161.
- Bird, B.J. (1989). *Entrepreneurial behavior*. Glenview, IL: Scott, Foresman & Co.



- Bohm, D. (1994). Postmodern science in a postmodern world. In C. Merchant (Ed.). *Key concepts in critical theory*. Atlantic Highlands, NJ: Humanities.
- Bos, W. (1986). Marching on together. In H. Roos, W. Bos, R. Donckels, G. Lelgemann & R. Witterwulge (Eds.). *Small and medium sized enterprises*. Tulburg: University Press.
- Bosch, D.J. (1991). *Transforming mission: Paradigm shifts in theology of mission*. New York: Orbis Books.
- Brown, D. (1990). Summary, comparison, and critique of the major theories. In D. Brown, L. Brooks (Eds.). *Career choice and development (2<sup>nd</sup> ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bruner, J.S. (1974). *Beyond the information given*. London: George Allen & Unwin.
- Bruner, J. (1986). *Actual minds, possible worlds*. Cambridge: Harvard University Press.
- Brown, D., & Brooks, L. (1996). Introduction to theories of career development and choice: origins, evolution, and current efforts. In D. Brown & L. Brooks (Eds.). *Career choice and development (3<sup>rd</sup> ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Brown, S. (1995). *Postmodern marketing*. London: Routledge.
- Bygrave, W.D., & Hofer, C.W. (1991). Theorizing about entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(2), 13-22.
- Capra, F. (1996). *The web of life: a new synthesis of mind and matter*. London: HarperCollins.
- Carrol, G.R. (1984). Organizational ecology. *Annual Review of Sociology*, 10, 71-93.
- Carsrud, A.L., & Johnson, R.W. (1989). Entrepreneurship: a social psychological perspective. *Entrepreneurship and Regional Development*, 1(1), 21-31.
- Casson, M. (1982). *The entrepreneur: an economic theory*. Oxford: Martin Robertson.
- Chell, E. (1984). The entrepreneurial personality: a few ghosts laid to rest. *International Small Business Journal*, 3(3), 43-54.

- Chell, E., Haworth, J., & Brearley. (1991). *The entrepreneurial personality: Concepts, cases and categories*. London: Routledge.
- Cleveland, C.E. (1986). Semiotics: determining what the advertising message means to the audience. In J. Olson, K. Sentis (Eds.). *Advertising and consumer psychology, Vol. 3*. New York: Praeger.
- Clifford, J.L. (1970). *From puzzles to portraits: Problems of a literary biographer*. Chapel Hill: University of North Carolina Press.
- Cloete, H. (1996). Só is dié ryk gebou. *Finansies en Tegnies*, Oktober, 16-17.
- Cloete, T.T. (1997). Kopstukke: vandag se literêre vernuwers gaan ook eendag verouder. *Kalender*, 3 Junie, p.2.
- Coetsee, L.D. (1990). Psigologiese eienskappe van entrepreneurs. In J. Kroon & P.L. Moolman (Eds.). *Entrepreneurskap*. Potchefstroom: PU vir CHO.
- Collin, A. (1992). The experience of carrying out a hermeneutical study. In R.A. Young & A. Collin (Eds.). *Interpreting career: hermeneutical studies of lives in context*. Westport, CT: Praeger.
- Collin, A. (1996). *New relationships between researchers, theorists and practitioners: a response to the changing context of career*.
- Collin, A., & Young, R.A. (1992). Constructing career through narrative and context: an interpretive perspective. In R.A. Young & A. Collin (Eds.). *Interpreting career: hermeneutical studies of lives in context*: Westport, CT: Praeger.
- Cook, T.A. (1979). *The curves of life*. New York: Dover.
- Critchley, S. (1992). *The ethics of deconstruction: Derrida and Levinas*. Oxford: Blackwell.
- Cronje, H. (1999). *Dit het die lewe my geleer. Suksesverhale van mans en vroue wat die geheim van menswees bemeester het*. Vereeniging: CUM.
- Csikszentmihalyi, M. (1988). Society, culture, and person: a system's view of creativity. In R.J. Sternberg (Ed.). *The nature of creativity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). The domain of creativity. In M.A. Runco & R.S. Albert (Eds.). *Theories of creativity*. Newbury Park, CA: Sage.

- Csikszentmihalyi, M. (1993). *The evolving self: a psychology for the third millenium*. New York: HarperCollins.
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity*. New York: HarperCollins.
- Cytrynbaum, S., & Crites, J.O. (1989). The utility of adult development theory is understanding career adjustment process. In M.B. Arthur, D.T. Hall, & B.S. Lawrence (Eds.). *Handbook of career theory*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Dawkins, R. (1976). *The selfish gene*. Oxford: Oxford University Press. (Die 1989 uitgawe is geraadpleeg).
- Dawkins, R. (1982). *The extended phenotype*. Oxford: Oxford University Press.
- Denzin, N.K. (1989). *Interpretive biography*. London: Sage.
- Derr, C.B., & Laurent, A. (1989). The internal and external career: a theoretical and cross-cultural perspective. In M.B. Arthur, D.T. Hall & B.S. Lawrence (Eds.). *Handbook of career theory*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Dixon, R.A. (1992). Contextual approaches to adult intellectual development. In R.J. Sternberg & C.A. Berg (Eds.). *Intellectual development*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Dixon, R.A., & Baltes, P.B. (1986). Toward life-span research on the functions and pragmatics of intelligence. In R.J. Sternberg & R.K. Wagner (Eds.). *Practical intelligence: nature and origins of competence in the everyday world*. Cambridge: University Press.
- Doepel, R. (1997). Ubu: ± 101 Preface. In R. Doepel, *Ubu: ± 101: William Kentridge, Robert Hodgins, Deborah Bell*. Johannesburg: French Institute of South Africa and the Art Galleries of the University of the Witwatersrand.
- Driver, M.J. (1979). Career concepts and career management in organizations. In G.L. Cooper (Ed.). *Behavioural problems in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Driver, M.J. (1982). Career concepts - a new approach to career research. In R. Katz (Ed.). *Career issues in human resource management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Drucker, P.F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: practice and principles*. London: Heineman.

- Drucker, P.F. (1992). *Managing for the future: the 1990's and beyond*. New York: Truman Tally/Dutton.
- Eisenhauer, J.G. (1995). The entrepreneurial decision: Economic theory and empirical evidence. *Entrepreneurship theory and practice*, 19(4), 67-79.
- Esterhuysen, W.P. (1986). *Anton Rupert: pleitbesorger vir hoop*. Kaapstad: Tafelberg.
- Fairhurst, T., & Sarr, R. (1996). *The art of framing: Managing the language of leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Feizkhah, E. (1999). Traveler's advisory: Africa parks. *Time*, 159(10), 4.
- Ferreira, M.A. (1997). Organisational change and transformation: theoretical synthesis. *SBL Research Review*, 1(1), 86-93.
- Fiske, S.T., & Morling, B.A. (1995). Schemas/Schemata. In A.S.R. Manstead & M. Hewstone (Eds.). *The Blackwell encyclopedia of social psychology*. Oxford: Blackwell.
- Fiske, S.T., & Taylor, S.E. (1991). *Social cognition*. (2<sup>nd</sup> Ed.). New York: McGraw-Hill.
- Foxall, G.R., & Goldsmith, R.E. (1994). *Consumer psychology for marketing*. London: Routledge.
- Ferguson, K. (1991). *Stephen Hawking. Quest for a theory of everything*. New York: Bantam.
- Fletcher, J., & Olwyler, K. (1997). *Paradoxical thinking: how to profit from your contradictions*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Frankl, V.E. (1970). *The will to meaning*. New York: New American Library.
- Frankryk vereer Anton Rupert (1999, 25 November). *Beeld*, p. 4.
- Fuller, R.B. (1982). *Synergetics*. New York: Macmillan/Collier.
- Gardner, H. (1993). *Multiple intelligence. The theory in practice*. New York: Basic Books.
- Gardner, H. (1997). *Extraordinary minds: portraits of exceptional individuals and an examination of our extraordinariness*. London: Weidenfeld & Nicolson.

- Gartner, W.B. (1989). "Who is an entrepreneur?" is the wrong question. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13(4), 47-68.
- Gedo, J.E., & Gedo, M.M. (1992). *Perspectives on creativity: the biographical method*. Norwood, NJ: Ablex.
- Geertz, C. (1980). Blurred genres: the refiguration of social thought. *The American Scholar*, 49, 165-179.
- Get advice on starting in business (1993, 7 November). *Saturday Star*, p.14.
- Getzels, J.W., & Csikszentmihalyi, M. (1976). *The creative vision: a longitudinal study of problem finding in art*. New York: John Wiley & Sons.
- Gharajedaghi, J., & Ackoff, R.L. (1994). Mechanisms, organisms and social systems. In H. Tsonkas (Ed.). *New thinking in organizational behaviour*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Gibson, C. (1996). *Signs and symbols*. London: Grange Books.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., & Donnelly. (1991). *Organizations: Behaviour, structure, processes*. Homewood, IL: Irwin.
- Gillespie, D. (1992). *The mind's eye: contextualism in cognitive psychology*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Giorgi, A. (1984). Toward a phenomenologically based unified paradigm for psychology. In D. Kruger (Ed.). *The changing reality of modern man: essays in honour of J.H. van den Berg*. Johannesburg: Juta.
- Gleick, J. (1987). *Chaos: making a new science*. Portsmouth, NH: Heineman.
- Goleman, D. (1985). *Vital lies, simple truths: the psychology of self-deception*. London: Bloomsbury.
- Greenhaus, J.H., & Callanan, G.A. (1994). *Career management*. Fort Worth, TX: Dryden.
- Greiner, L.E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*. (July/August). 37-46.
- Guba, E.G. (Ed.) (1990). *The paradigm dialog*. Newbury Park, CA: Sage.
- Gucci Group buys owner of Yves Saint Laurent label for \$1 bn (1991, 16 November). *Business Report*. p. 1).

- Gunderson, G. (1990). Thinking about entrepreneurs: Models, assumptions, and evidence. In C.A. Kent (Ed.). *Entrepreneurship: Current developments, future directions*. New York: Quorum.
- Haarhoff, D. (1998). *The writer's voice: A workbook for writers in Africa*. Halfway House: Zebra.
- Hall, D.T. (1976). *Careers in organisations*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Hall, D.T., & Mirvis, P.H. (1996). The new protean career. In D.T. Hall (Ed.). *The career is dead - long live the career: a relational approach to careers*. San Francisco: Jossey Bass.
- Hampson, S.E. (1988). *The construction of personality: an introduction* (2<sup>nd</sup> ed.). London: Routledge.
- Henderson, B.D. (1989). The origin of strategy. *Harvard Business Review*. November-December, 139-143.
- Here's how Rembrandt nearly burnt its fingers (1983, 19 August). *Sunday Times Business Times Section*, p. 8.
- High-flyers bite the dust (1991, 9 June). *Sunday Times, Business Times*. p.5.
- Hisrich, R.D., & Peters, M.P. (1992). Entrepreneurship. *Starting, developing, and managing a new enterprise* (2<sup>nd</sup> ed.). Homewood, IL: Irwin.
- Hosking, D., & Morley, E. (1991). *A social psychology of organizations*. New York: Harvester Wheatsheaf.
- Human J.J., & Cameron, T. (1999). *They shaped our century*. Cape Town: Human & Rousseau.
- Johnson, M. (1987). *The body in the mind: the bodily basis of meaning, imagination, and reason*. Chicago: University of Chicago Press.
- Jordaan, W.J., & Jordaan, J. (1998). *Mens in konteks*. Isando: Lexicon.
- Kamfer, A. (Uitvoerende Vervaardiger). (1999, Januarie 10). *But is it art?* Johannesburg: SABC.
- Kanter, R.M. (1983). *The change masters: corporate entrepreneurs at work*. London: George Allen & Unwin.

- Kanter, R.M. (1989). Careers and the wealth of nations: a macro-perspective on the structure and implications of career forms. In M.B. Arthur, D.T. Hall, & B.S. Lawrence (Eds.). *Handbook of career theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kanter, R.M. (1989). *When giants learn to dance*. New York: Simon and Schuster.
- Kanter, R.M. (1996). When a thousand flowers bloom: structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. In P.S. Meyers. *Knowledge management and organizational design*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Kanter, K.J., Kirby, D.R., & Goetz, J.P. (1981). Research in context: ethnographic studies in English education. *Research in the Teaching of English*, 15(4), 293-309.
- Kao, J. (1996). *Jamming: the art and discipline of business creativity*. New York: HarperBusiness.
- Keeney, B.P. (1983). *Aesthetics of change*. New York: The Guilford Press.
- Keidel, R.W. (1995). *Seeing organizational patterns: a new theory and language of organizational design*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Kendall, P.M. (1965). *The art of biography*. London: George Allen & Irwin.
- Kent, C.A. (1990). Entrepreneurship education at the collegiate level: a synopsis and evaluation. In C.A. Kent (Ed.). *Entrepreneurship education*. New York: Quorum.
- Kent, C.A., Sexton, D.L., & Versper, K.H. (1982). *Encyclopedia of entrepreneurship*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kets de Vries, M.F.R. (1985). The dark side of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 36(6), 160-167.
- Kets de Vries, M.F.R. (1989). *Prisoners of Leadership*. New York: Wiley.
- Kinhead, G. (1981). The shy king of snob smokes. *Fortune*. 10 August, 194-201.
- Knowles, M. (1990). *The adult learner: A neglected species*. Houston: Gulf.
- Kohl, H. (1992). *From Archetype to Zeitgeist*. Boston: Little, Brown & Company.

- Kirzner, I.M. (1982). *Entrepreneurs and the entrepreneurial function: A commentary*. In J. Ronen (Ed.). *Entrepreneurship*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Kuhn, T.S. (1962). *The structure of scientific revolutions*. Chicago: Chicago University Press.
- Lakoff, G., & Johnson, M. (1980). *Metaphors we live by*. Chicago: University of Chicago.
- Leatherdale, W.H. (1974). *The role of analogy, model and metaphor in science*. Amsterdam: North-Holland.
- Leong, F.T.L. (1996). *Challenges to career counselling: boundaries, cultures and complexity*. In M.L. Savickas, & W.B. Walsh. (Eds.). *Handbook of career counseling theory and practice*.
- Lerner, R.M. (1987). *A life-span perspective for early adolescence*. In R.M. Lerner, & T.T. Foch (Eds.). *Biological-psychosocial interactions in early adolescence*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Lerner, R.M., & Lerner, J.V. (1989). *Organismic and social contextual bases of development: The sample case of adolescence*. In W. Damon (Ed.). *Child development today and tomorrow*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Levitt, T. (1987). *The LSD of the 1980s*. *Harvard Business Review*, 65(3), 4.
- Lewin, K. (1935). *A dynamic theory of personality*. New York: McGraw-Hill.
- Lievegoed, B. (1991). *Managing the developing organization*. Oxford: Basil Blackwell.
- Lifton, R. J. (1993). *The protean self: human resilience in an age of fragmentation*. New York: BasicBooks.
- Lubart, T.I. (1994). *Creativity*. In R.J. Sternberg (Ed.). *Thinking and problem solving*. San Diego: Academic Press.
- Magee, B. (1998). *The story of philosophy*. London: Dorling Kindersley.
- Mandelbrot, B. (1983). *The fractal geometry of nature*. New York: Freeman.
- Marchetti, M.C. (1993). *A critical appraisal of the work of Mara Selvini Palazzoli*. Ongepubliceerde doktrale proefskrif, RAU.



- Maruyama, M. (1992). Introduction. In M. Maruyama (Ed.). *Context and complexity: cultivating contextual understanding*. New York: Springer-Verlag.
- Marx, S. (red.). (1986). *Dr Anton Rupert. Pro Munere Grates. Lesings as ere-professor in die Departement Bedryfseksonomie, Universiteit van Pretoria*. Pretoria: Universiteit van Pretoria.
- May, R. (1975). *The courage to create*. New York: Bantam
- McCormick, E.J., & Tiffen, J. (1975). *Industrial psychology* (6<sup>th</sup> ed.). London: George Allen & Unwin.
- McCrimmon, M. (1995). *Unleash the entrepreneur within. How to make everyone an entrepreneur and stay efficient*. London: Pitman.
- McGregor, R. (1998). *McGregor's South African company structures*. Grant Park: Purdey.
- McNamara, T.P. (1994). Knowledge representation. In R.J. Sternberg (Ed.). *Thinking and problem solving*. San Diego: Academic Press.
- Merril, R.E., & Sedgewick. (1993). *The new venture handbook*. New York: Amacom.
- Meyer, W.F. (1997). Logotherapy as personology: a comparison between logotherapy and certain well-known personality theories. In F. Crous, A.A. Havenga Coetzer & G. van den Heever (Eds.). *On the way to meaning: essays in remembrance of Viktor Frankl*. Johannesburg: Viktor Frankl Foundation.
- Meyers, P.S. (1996). *Knowledge management and organizational design*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Micklethwait, J., & Wooldridge, A. (1996). *The witchdoctors: what the management gurus are saying, why it matters and how to make sense of it*. London: Heineman.
- Miller, D. (1990). *The Icarus paradox: how exceptional companies bring about their own downfall*. New York: HarperBusiness.
- Miner, J.B. (1996). *The four routes to entrepreneurial success*. San Francisco: Berrett-Koehler.

- Mintzberg, H., & Waters, J. (1994). Of strategies, deliberate and emergent. In H. Tsoukas (Ed.). *New thinking in organizational behaviour. From social engineering to reflective action*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Moolman, P.L. (1990). Die aard en wese van entrepreneurskap. In J. Kroon, & P.L. Moolman (Reds.). *Entrepreneurskap*. Potchefstroom: PU vir CHO.
- Morgan, G. (1980). Paradigms, metaphors and puzzle solving in organization theory. *Administrative science quarterly*, 25, 605-622.
- Morgan, G. (1993). *Imaginization: the art of creative management*. Newbury Park, CA: Sage.
- Morgan, G., & Ramirez, R. (1983). Action learning: a holographic metaphor for guiding social change. *Human Relations*, 37,(1), 1-28.
- Morgan, G., & Smircich, L. (1980). The case for qualitative research. *Academy of Management Review*, 5(4). 491-500.
- Morin, E. (1992). The concept of system and the paradigm of complexity. In M. Maruyama (Ed.). *Context and complexity: cultivating contextual understanding*. New York: Springer-Verlag.
- Moser, P.K., & Van der Nat, A. (1987). *Human knowledge: classical and contemporary approaches*. Oxford: Oxford University Press.
- Motowidlo, S.J., Borman, W.C., & Schmit, M.J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10, 71-83.
- Motowidlo, S.J., & Schmit, M.J. (1999). Performance assessment in unique jobs. In D.R. Ilgen & E.D. Pulakos (Eds.). *The changing nature of performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mouton, J., & Marais, H.C. (1990). *Basiese begrippe: metodologie van die geesteswetenskappe*. Pretoria: Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing.
- Mr Knowledge (1997, 31 Mei – 6 Junie). *The Economist*. (p.73).
- Murdock, M.C., & Puccio, G.J. (1993). A contextual organizer for conducting creativity research. In S.G. Isaksen, M.C. Murdock, R.L. Firestein, & D.J. Treffinger (Eds.). *Understanding and recognizing creativity: the emergence of a discipline*. Norwood, NJ: Ablex.

- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Oor moraliteit, vergifnes (1997, 8 Augustus). *Kalender*, p.5.
- O'Reilly. (1999). What it takes to start a startup. *Fortune*, 139,(11), 57-60.
- Ortony, A. (1975). Why metaphors are necessary and not just nice. *Educational Theory*, 25(1).
- Oswick, C., Lowe, S., & Jones, P. (1996). Organisational culture as personality: lessons from psychology? In C. Oswick & D. Grant (Eds.). *Organisation development: metaphorical explorations*. London: Pitman.
- Overton, N. (1981). *Die rol van verbruikersoriëntasie in die gekommunikeerde effekte van advertensies*. Ongepubliseerde doktorsale proefskrif, Randse Afrikaanse Universiteit.
- Palmer, I., & Dunford, R. (1996). Understanding organisations through metaphor. In C. Oswick & D. Grant. *Organisation development: metaphorical explorations*. London: Pitman.
- Pauchant, T. (1995). The search of excellence and the denial of death. In T.C. Pauchant (Ed.). *In search of meaning*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Pauw, J.C. (1983). *Die filosofie en bewerking van kontekste*. Ongepubliseerde doktorsale proefskrif, RAU.
- Payne, R.L. (1996). Contextualism in context. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.). *International review of industrial and organizational psychology*. (Vol. 11). New York: John Wiley.
- Pepper, S.C. (1942). *World hypotheses: a study in evidence*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Pepper, S.C. (1966). *Concept and quality*. Le Salle: Open Court.
- Perren, L. (1996). Small business development: explorations using biological metaphors. In C. Oswick & D. Grant (Eds.). *Organisation development: metaphorical explorations*. London: Pitman.

- Pettigrew, A.M. (1985). *The awakening giant: continuity and change in ICI*. Oxford: Basil Blackwell.
- Pettigrew, A.M. (1987). *The management of strategic change*. Oxford: Basil Blackwell.
- Phillips, D.C. (1990). Postpositivistic science: myths and realities. In E.G. Guba. *The paradigm dialog*. Newbury Park, CA: Sage.
- Phillipson, I. (1995). *How to be an entrepreneur: a guide for the under 25s*. London: Kogan Page.
- Piaget, J. (1971). *The construction of reality in the child*. New York: Basic Books.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneurship: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. New York: Harper & Row.
- Pinchot, G., & Pinchot E. (1996). The rise and fall of bureaucracy. In P.S. Meyers (Ed.). *Knowledge management and organizational design*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Plummer, K. (1995). Life story research. In A. Smith, R. Harré & L. van Langenhoven (Eds.). *Rethinking methods in psychology*. London: Sage.
- Popper, K.R. (1980). *The logic of scientific discovery*. London: Routledge.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Prinsloo, S.M. (1992). *A theoretical model and empirical technique for the study of problem solving processes*. Ongepubliseerde doktorsproefskrif, RAU.
- Ram, S., & Sheth, J. (1989). Consumer resistance to innovations: the marketing problem and its solutions. *Journal of consumer marketing*, 6, 5-14.
- Raubenheimer, I van W. (1978). Raamwerk vir die ontwikkeling van 'n 4-dimensionele teorie van menslike gedrag. *Perspektiewe in die Bedryfsielkunde*, 4(5), 33-72.
- Reber, A.S. (1985). *The Penguin dictionary of psychology* (2<sup>nd</sup> ed.). London: Penguin.
- Reese, H.W., & Overton, W.F. (1970). Models of development and theories of development. In L.R. Goulet & P.B. Baltes (Eds.). *Life-span developmental psychology: Research and theory*. New York: Academic Press.

- Rembrandt, Rlichemont in 'n reuse-transaksie. Groep van R130 miljard met Bat (1999, 12 Januarie). *Sake-Beeld*. (p. 1).
- Retief, A. (1988). *The epistemic status of psychological theories*. Ongepubliseerde doktorsale proefskrif, RAU.
- Robbins, S.P. (1990). *Organization theory: Structure, design and applications*. (3<sup>rd</sup> ed.). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Robinson. F. (Uitvoerende Vervaardiger). (1993, Februarie, 8). *Agenda*. Johannesburg: Suid-Afrikaanse Uitsaaikorporasie.
- Rousseau, D.M., & House, R.J. (1994). Meso organizational behaviour: avoiding three fundamental biases. In C.L. Cooper & D.M. Rousseau (Eds.). *Trends in organizational behaviour*.
- Rubenson, D.L., & Runco, M.A. (1992). The psycho-economic approach to creativity. *New Ideas in Psychology*, 10(2), 131-147.
- Runyan, W.M. (1982). *Life histories and psychobiography: Explorations in theory and method*. Oxford: Oxford University Press.
- Rupert, A.E. (1967). Die loodsing van 'n wêreld-handelsmark. In S. Marx (Red.). (1986). *Dr Anton Rupert Pro Munere Grates. Lesings as ere-professor in die Departement Bedryfseconomie, Universiteit van Pretoria*. Pretoria: Universiteit van Pretoria.
- Rupert, A.E. (1981). *Prioriteite vir medebestaan*. Kaapstad: Tafelberg.
- Sargent, M., & Young, J.E. (1991). The entrepreneurial search for capital: a behavioural science perspective. *Entrepreneurship and Regional Development*, 3(3), 237-252.
- SA se Ruperts vyfde rykste in Switserland (1996, 28 November). *Beeld*. p. 15.
- Saved by small business (1993, 16 February). *The Star*, p.11.
- Schein, E.H. (1971). The individual, the organization, and the career: a conceptual scheme. *Journal of Applied Behavioural Science*, 7, 401-426.
- Schein, E.H. (1975). How career anchors hold executives to their career paths. *Personnel*, 52(3), 11-24.
- Schein, E.H. (1978). *Career dynamics: matching individual and organizational needs*. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Schein, E.H. (1991). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (1993). *Career anchors: discovering your real values*. San Diego: Pfeiffer.
- Schein, E.H., & Van Maanen, J. (1977). Career development. In J.R. Hackman & J.L. Suttle (Eds.). *Improving life at work*. Santa Monica: Goodyear.
- Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. New York: Harper & Row.
- Schuster, M. (1997). On 'Pataphysic'. In R. Doepel. *'Pataphysics: Massimo Schuster, Marcel Duchamp, Enrico Baj*. Johannesburg: French Institute of South Africa and the University of the Witwatersrand Art Galleries.
- Scott, W.R. (1992). *Organizations: rational, natural, and open systems* (3<sup>rd</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Sebeok, T.A. (1983). One, two, three spells U B E R T Y. In U. Eco & T.A. Sebeok (Eds.). *The sign of three: Dupin, Holmes, Pierce*. Bloomington IN: Indiana University Press.
- Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Sikes, P., & Aspinwall, K. (1992). Time to reflect: biographical study, personal insight, and professional development. In A. Young & A. Collin. *Interpreting career: hermeneutical studies of lives in context*. Westport, CT: Praeger.
- Slegs die professionele entrepreneurs "sal oorleef" (1997, 23 Junie). *Sake-Beeld*, p.3.
- Smith, L.M. (1994). Biographical method. In N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (Eds.). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Smith, J.A., Harré, R., & Van Langenhove, L. (1995). Ideography and the case-study. In J.A. Smith, R., Harré & L, Van Langenhove. *Rethinking psychology*. London: Sage.
- Smuts, J.C. (1926). *Holism and evolution*. Cape Town: N & S Press.
- Solomon, M.R. (1996). *Consumer behaviour: buying, having, and being*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Sosiaal (1998, 20 April). *Beeld*, p. 10.
- Stacey, R.D. (1992). *Managing the unknowable*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Stacey, R.D. (1996). *Complexity and creativity in organizations*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Stake, R.E. (1994). Case studies. In N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (Eds.). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, DE: Sage.
- Sternberg, R.J. (1986). Triangulating love. In R.J. Sternberg & M.L. Barnes (Eds.). *The psychology of love*. New Haven, Con: Yale University Press.
- Sternberg, R.J. (1987). *The triangle of love: intimacy, passion, commitment*. New York: Basic Books.
- Sternberg, R.J. (1988a). *The triarchic mind*. Middlesex: Penguin.
- Sternberg, R.J. (1988b). A three-facet model of creativity. In R.J. Sternberg (Ed.). *The nature of creativity. Contemporary psychological perspectives*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sternberg, R.J., & Lubart, T.I. (1995). *Defying the crowd: cultivating creativity in a culture of conformity*. New York: The Free Press.
- Sternberg, R.J., & Lubart, T.I. (1996). Investing in creativity. *American Psychologist*, 51(7), 677-688.
- Stevenson, H.G., & Gumpert, D.E. (1988). The heart of entrepreneurship. In H. Levinson. *Designing and managing your career*. Boston: Harvard Business School Press.
- Stevenson, H.H., Roberts, M.J. & Grousbeck, H.L. (1989). *New business ventures and the entrepreneur* (3<sup>rd</sup> ed.). Homewood, IL: Irwin.
- Stil Schoeman sê dankie oor Mandela 'Afrikaans só vereer', (1999, 11 Junie). *Beeld*, p. 4.
- Strümpfer, D.J.W., Danana, N., Gouws, J.F., & Viviers, M.R. (1998). Personality dispositions and job satisfaction. *South African Journal of Psychology*, 28(2), 92-100.
- Swanepoel, P. (1997). Ter ere van gesonde verstand. *Insig*, Februarie, p. 46.

- Swieringa, J., & Wierdsma, A. (1992). *Becoming a learning organization: Beyond the learning curve*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- The super rich. (1996). *Financial Mail*, 143(7), 12-15.
- Timmons, J.A. (1990). *New Venture creation: Entrepreneurship in the 1990s* (3<sup>rd</sup> ed.). Homewood, IL: Irwin.
- Tobacco Barons in R125 bn deal (1999), 12 January). *The Star Business Report*, (p. 1).
- Toffler, A. (1990). *Powershift: Knowledge, wealth and violence at the edge of 21<sup>st</sup> century*. New York: Bantam Books.
- Trans-boundary peace parks come step nearer (1997, 30 September). *The Star*, p.15.
- Tsoukas, H. (1991). The missing link: a transformation view of metaphor in organizational science. *Academy of management review*, 16(3), 566-585.
- Tustin, C. (1994). *Industrial relations: a psychological approach*. Halfway House: Southern.
- Van Daalen, H.J. (1989). Individual characteristics and third world entrepreneurial success. Unpublished doctoral dissertation. University of Pretoria.
- Van de Ven, A.H. (1980). Early planning, implementing and performance of new organizations. In J.R. Kimberley & R. Miles (Eds.). *The organization life cycle*. San Francisco: Jossey Bass.
- Van de Ven, A.H. (1992). Longitudinal methods for studying the process of entrepreneurship. In D.L. Sexton & J.D. Kasarda. *The state of the art of entrepreneurship*. Boston: PWS-Kent.
- Van Dijk, T.A. (1997). *Text and context*. London: Longman.
- Van Maanen, K., & Schein, E.H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.). *Research in organizational behaviour*, Vol. 1. Greenwich, CT: JAI.
- Van Niekerk, D. (1998). Anton Rupert: die entrepreneur. *De Kat*, Mei, p. 66.
- Van Niekerk, D. (1996). Anton Rupert: die groot beskermer. *Insig*. Oktober, 12-14, p. 16.



- Vesper, K.H. (1993). *New venture mechanics*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Vis-perd-monster eet sewe SA mense (1997, 30 April). *Beeld*, p.1.
- Vondracek, F.W., Lerner, R.M., & Schullenberg, J.E. (1986). *Career development: a life-span developmental approach*. Hillside, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Watson, C.H. (1994). Directions for entrepreneurship research: viewpoints of academics. Unpublished doctoral dissertation, University of Pretoria.
- Watzlawick, P., Bavelas, J.B., & Jackson, D.D. (1967). *Pragmatics of human communication*. New York: Norton.
- Watzlawick, P. Weakland, J., & Fisch, R. (1974). *Change: Principles of problem formation and problem resolution*. New York: Norton.
- Weick, K.E. (1969). *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Weick, K.E. (1974). Middle range theories and social systems. *Behavioural science*, 19, 357-369.
- Weick, K.E., & Berlinger, L.R. (1989). Career improvisation in self-designing organizations. In M.B. Arthur, D.T. Hall, & B.S. Lawrence (Eds.). *Handbook of career theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- West, M.A., & Anderson, N.R. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 680-693.
- Westen, D. (1996). *Psychology: Mind, brain, and culture*. New York: Wiley.
- Wheatley, M.J. (1992). *Leadership and the new science*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Wheatley, M.J., & Kellner-Rogers, M. (1996). *A simpler way*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Wickham, P. (1998). *Strategic entrepreneurship: a decision-making approach to new venture creation and management*. London: Pitman.
- Young, A., Valach, L., & Collin, A. (1996). A contextual explanation of career. In D. Brown & L. Brooks (Eds.). *Career choice and development* (3<sup>rd</sup> ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Zohar, D., & Marshall, I. (1993). *The quantum society*. London: Bloomsbury.

Zaltman, G., Pinson, C.R.A., & Angelmar, R. (1973). *Metatheory and consumer research*. New York: Holt, Rinehart and Winston.





REMBRANDT GROUP

REMBRANDT GROUP

